

Contenido breve

Parte 1 **Introducción a la administración estratégica**

- Capítulo 1 Liderazgo estratégico: administración del proceso de preparación de estrategias para la ventaja competitiva 1
- Capítulo 2 Análisis externo: identificación de oportunidades y amenazas 41

Parte 2 **La naturaleza de la ventaja competitiva**

- Capítulo 3 Análisis interno: competencias distintivas, ventaja competitiva y rentabilidad 75
- Capítulo 4 Creación de ventaja competitiva mediante una estrategia funcional 109

Parte 3 **Estrategias**

- Capítulo 5 Creación de una ventaja competitiva mediante una estrategia de negocios 149
- Capítulo 6 Estrategia de negocios y el entorno de la industria 186
- Capítulo 7 Estrategia y tecnología 228
- Capítulo 8 Estrategia en el entorno global 262
- Capítulo 9 Estrategia corporativa: integración horizontal, integración vertical y outsourcing estratégico 302
- Capítulo 10 Estrategia corporativa: formulación e implantación de una diversificación relacionada y no relacionada 331

Parte 4 **Implantación de estrategia**

- Capítulo 11 Desempeño corporativo, gobierno y ética en los negocios 366
- Capítulo 12 Implantación de estrategias en compañías que compiten en una sola industria 401
- Capítulo 13 Implantación de estrategia en compañías que compiten en varias industrias y países 442

Parte 5 **Casos en administración estratégica**

Contenido

Prefacio *xxvii*

Parte 1 Introducción a la administración estratégica

1 Liderazgo estratégico: administración del proceso de preparación de estrategias para la ventaja competitiva 1

Caso introductorio: Dell Computer	1
Generalidades	3
Liderazgo estratégico, ventaja competitiva y desempeño superior	4
Desempeño superior	4
Ventaja competitiva y modelo de negocios de la compañía	5
Diferencias de desempeño entre industrias	7
El desempeño en las empresas sin fines de lucro	7
Administradores de estrategia	8
Administradores corporativos	8
Administradores de negocio	10
Administradores de funciones	10
El proceso de preparación de estrategias	10
Modelo del proceso de planeación estratégica	10
Declaración de la misión	11
Análisis externo	16
Estrategia en acción 1.1: Análisis estratégico en Time Inc.	17
Análisis interno	18
Análisis FODA y modelo de negocio	18
Implantación estratégica	19
Circuito de retroalimentación	19
Estrategia como proceso inesperado	20
Preparación de estrategias en un mundo imprevisible	20
Acción autónoma: las estrategias de los administradores de más bajo nivel	20
Estrategia en acción 1.2: El negocio musical de Starbucks	21
Hallazgos fortuitos y estrategia	21
Estrategia en acción 1.3: Un cambio estratégico en Charles Schwab	22
Estrategias deliberadas e inesperadas	22
La planeación estratégica en la práctica	24

Planeación de escenarios	24
Planeación descentralizada	25
Pretensión estratégica	26
Toma estratégica de decisiones	27
Tendencias cognoscitivas y toma estratégica de decisiones	27
Pensamiento de grupo y decisiones estratégicas	29
Técnicas para mejorar la toma de decisiones	29
Estrategia en acción 1.4: ¿El pensamiento de grupo sesgó la inteligencia en Irak?	30
Liderazgo estratégico	31
Visión, elocuencia y coherencia	31
Articulación de un modelo de negocios	32
Compromiso	32
Estar bien informado	32
Disposición a delegar y facultar	33
Ejercicio inteligente del poder	33
Inteligencia emocional	33
Resumen	34
● Preguntas de análisis	35
Práctica de administración estratégica	35
Ejercicio en grupo pequeño: Diseño de un sistema de planeación	● Archivo
de artículos 1	● Proyecto de administración estratégica: Módulo 1
● Ejercicio de ética	
Caso final: Los planes mejor formulados: Chrysler choca contra un muro	37
Apéndice del capítulo 1: Valoración de la empresa, rendimiento del capital invertido (ROIC) y crecimiento	39

2

Análisis externo: identificación de oportunidades y amenazas

41

Caso introductorio: La industria cervecera en Estados Unidos	41
Generalidades	42
Definición de industria	43
Industria y sector	43
Industria y segmentos de mercado	44
Cambios de los límites de las industrias	44
Modelo de las cinco fuerzas de Porter	45
Riesgo de que entren competidores potenciales	46
Estrategia en acción 2.1: Un modo de eludir las barreras que impedían la entrada en la industria refresquera	47
Rivalidad entre las compañías establecidas	49
Estrategia en acción 2.2: La guerra de precios en la industria del cereal para el desayuno	51
Demanda de la industria	51
Condiciones de los costos	52
Barreras para evitar salida	52
Poder de negociación de los compradores	53
Poder de negociación de los proveedores	54
Estrategia en acción 2.3: El poder de negociación de Wal-Mart sobre los proveedores	55
Productos sustitutos	56

La sexta fuerza: las complementarias	56
Resumen del modelo de Porter	57
Caso continuo: Dell Computer y la industria de las computadoras personales	57
Grupos estratégicos en las industrias	58
Implicaciones de los grupos estratégicos	59
Función de las barreras que impiden la movilidad	59
Análisis de los ciclos de vida industriales	60
Industrias embrionarias	61
Industrias en crecimiento	61
Despliegue de las industrias	61
Industrias maduras	62
Industrias en declive	63
Recapitulación	63
Limitaciones de los modelos de análisis industrial	63
Temas del ciclo de vida	63
Innovación y cambio	64
Diferencias entre las compañías	66
El macroambiente	66
Fuerzas macroeconómicas	66
Fuerzas globales	68
Fuerzas tecnológicas	68
Fuerzas demográficas	69
Fuerzas sociales	70
Fuerzas políticas y legales	70
Resumen	71
● Preguntas de análisis	71
Práctica de administración estratégica	72
Ejercicio en grupo pequeño: Competir con Microsoft	● Archivo
de artículos 2	● Proyecto de administración estratégica: Módulo 2
● Ejercicio de ética	
Caso final: La industria farmacéutica	73

Parte 2 La naturaleza de la ventaja competitiva

3

Análisis interno: competencias distintivas, ventaja competitiva y rentabilidad

75

Caso introductorio: Southwest Airlines	75
Generalidades	76
Las raíces de la ventaja competitiva	77
Competencias distintivas	77
Ventaja competitiva, creación de valor y rentabilidad	80
La cadena de valor	83
Actividades principales	83
Estrategia en acción 3.1: Creación de valor en Burberry	85
Actividades de apoyo	85
Estrategia en acción 3.2: Ventaja competitiva de Zara	86
Elementos básicos de la ventaja competitiva	87
Eficiencia	87

La calidad como excelencia y confiabilidad 88
 Innovación 90
 Capacidad de respuesta a los clientes 91
 Modelos de negocios, cadena de valor y competencias distintivas genéricas 91
 Análisis de la ventaja competitiva y la rentabilidad 93
Caso continuo: Comparación de Dell con Hewlett-Packard 95
 Durabilidad de la ventaja competitiva 97
 Barreras que impiden la imitación 97
 Capacidad de los competidores 99
 Dinamismo industrial 99
 Recapitulación 100
 Prevención de fracasos y sostenimiento de la ventaja competitiva 100
 Por qué fracasan las compañías 100
 Medidas para evitar los fracasos 102
Estrategia en acción 3.3: El camino a la ruina de DEC 103
 El papel de la suerte 104
Estrategia en acción 3.4: El golpe de suerte de Bill Gates 105
 Resumen 105 ● Preguntas de análisis 106
 Práctica de administración estratégica 106
 Ejercicio en grupo pequeño: Análisis de la ventaja competitiva ● Archivo
 de artículos 3 ● Proyecto de administración estratégica: Módulo 3 ● Ejercicio de ética
Caso final: Starbucks 107

4

Creación de ventaja competitiva mediante una estrategia funcional

109

Caso introductorio: Aumento de la eficiencia en Matsushita 109
 Generalidades 110
 Cómo se logra una eficiencia superior 111
 Eficiencia y economías de escala 111
 Eficiencia y efectos del aprendizaje 113
Estrategia en acción 4.1: Efectos del aprendizaje en las cirugías cardíacas 114
 Eficiencia y curva de experiencia 115
 Eficiencia, sistemas de manufactura flexible y personalización masiva 117
Estrategia en acción 4.2: Personalización en masa en Land's End 118
 Mercadotecnia y eficiencia 119
 Manejo de materiales, entrega justo a tiempo y eficiencia 121
 Estrategia de investigación y desarrollo y eficiencia 122
 Estrategia de recursos humanos y eficiencia 122
 Sistemas de información y eficiencia 124
 Infraestructura y eficiencia 124
Caso continuo: Utilización de internet por parte de Dell 125
 Resumen 125
 Consecución de una calidad superior 126
 Cómo ser más confiables 126
Estrategia en acción 4.3: Proceso de mejoramiento de la calidad Six Sigma de General Electric 128
 Implantación de metodologías para mejorar la confiabilidad 128
 Mejoramiento de la calidad como excelencia 132

Estrategia en acción 4.4: Six Sigma en Mount Carmel Health	132
La innovación superior	134
La elevada tasa de fracaso de la innovación	134
Desarrollo de capacidades de innovación	136
Estrategia en acción 4.5: Corning: aprendizaje a partir de fallas en la innovación	141
Mayor capacidad de respuesta hacia los clientes	142
Enfoque en los clientes	142
Satisfacción de las necesidades de los clientes	143
Resumen	145
● Preguntas de análisis	146
Práctica de administración estratégica	146
Ejercicio en grupo pequeño: Detección de la excelencia	●
Archivo de artículos 4	●
Proyecto de administración estratégica: Módulo 4	●
Ejercicio de ética	
Caso final: Verizon inalámbrico	147

Parte 3 Estrategias

5

Creación de una ventaja competitiva mediante una estrategia de negocios

149

Caso introductorio: Las estrategias de negocios variables de E*Trade	149
Generalidades	150
Posicionamiento competitivo y modelo de negocios	151
Formulación de modelo de negocios: necesidades de los clientes y diferenciación de producto	151
Formulación del modelo de negocios: grupos de clientes y segmentación de mercados	153
Implantación del modelo de negocios: creación de competencias distintivas	156
Posicionamiento competitivo y estrategias empresariales	157
Posicionamiento competitivo: estrategias empresariales genéricas	159
Liderazgo en costos	160
Estrategia en acción 5.1: Ryanair toma el control del cielo en Europa	162
Liderazgo en costos enfocado	163
Diferenciación	166
Diferenciación enfocada	168
Estrategia en acción 5.2: El nuevo modelo de negocios de L. L. Bean	169
Dinámica del posicionamiento competitivo	170
Estrategia en acción 5.3: Zara emplea la TI para cambiar el mundo de la moda	171
Posicionamiento competitivo para lograr un desempeño superior: diferenciación amplia	172
Estrategia en acción 5.4: ¿La meta de Toyota? Un vehículo de alto valor para satisfacer las necesidades de cada cliente	174
Posicionamiento competitivo y grupos estratégicos	177
Fracasos del posicionamiento competitivo	179
Estrategia en acción 5.5: Holiday Inns en seis continentes	181
Resumen	182
● Preguntas de análisis	183
Práctica de administración estratégica	183
Ejercicio en grupo pequeño: Encontrar una estrategia para un restaurante	●
Archivo de artículos 5	●
Proyecto de administración estratégica: Módulo 5	●
Ejercicio de ética	
Caso final: Samsung cambia su modelo de negocios una y otra vez	184

6

Estrategia de negocios y el entorno de la industria

186

- Caso introductorio:** La peligrosa competencia en el negocio de las muñecas 186
- Generalidades 187
- Estrategias en industrias fragmentadas 188
- Cadenas 189
 - Franquicias 190
 - Fusión horizontal 190
 - Uso de la tecnología de la información e internet 190
- Estrategia en acción 6.1:** Clear Channel crea una cadena nacional de radiodifusoras locales 191
- Estrategias en industrias embrionarias y en crecimiento 192
- Cambios en la naturaleza de la demanda del mercado 193
 - Implicaciones estratégicas: cómo salvar el abismo 195
- Estrategia en acción 6.2:** Cómo cayó Prodigy en el abismo entre los innovadores y la mayoría precoz 197
- Implicaciones estratégicas de las tasas de crecimiento del mercado 198
 - Factores que afectan las tasas de crecimiento del mercado 198
 - Repercusiones estratégicas de las diferencias en las tasas de crecimiento 199
- El tránsito por el ciclo de vida hasta la madurez 200
- Estrategias embrionarias 201
 - Estrategias de crecimiento 201
 - Estrategias de despliegue 202
 - Estrategias de madurez 203
- La estrategia en industrias maduras 203
- Estrategias para disuadir la entrada: proliferación de productos, rebajas de precios y mantenimiento del exceso de capacidad 204
 - Estrategias para administrar la rivalidad 206
- Estrategia en acción 6.3:** Los nuevos competidores de Toys "R" Us 207
- Caso continuo:** Dell debe replantear sus estrategias de negocios 212
- Teoría de juegos 214
- Estrategia en acción 6.4:** Coca-Cola y PepsiCo se enfrentan 220
- Estrategias en industrias en declive 221
- Severidad del declive 221
 - La elección de una estrategia 222
- Estrategia en acción 6.5:** Cómo ganar dinero en el negocio de los tubos de vacío 223
- Resumen 224 ● Preguntas de análisis 225
- Práctica de administración estratégica 225
- Ejercicio en grupo pequeño: Cómo mantener picante la salsa ● Archivo de artículos 6 ● Proyecto de administración estratégica: Módulo 6 ● Ejercicio de ética
- Caso final:** El método ganador de Nike 226

7

Estrategia y tecnología

228

- Caso introductorio:** La guerra de formatos: Blu-ray contra HD-DVD 228
- Generalidades 229
- Estándares técnicos y guerras de formatos 230

- Ejemplos de estándares 230
- Beneficios de los estándares 232
- Establecimiento de estándares 233
- Efectos de las redes, retroalimentación positiva y exclusión 233
- Estrategia en acción 7.1:** Cómo se convirtió Dolby en el estándar de la tecnología de audio 236
- Estrategias para ganar una guerra de formatos 237
 - Garantizar el suministro de complementos 237
 - Aprovechamiento de aplicaciones dominantes 237
 - Precios y mercados agresivos 238
 - Cooperación con la competencia 239
 - Concesión de licencias del formato 239
- Los costos en las industrias de alta tecnología 240
 - Economías de costo comparativas 240
 - Importancia estratégica 241
- Estrategia en acción 7.2:** Reducción del costo del equipo de ultrasonido mediante la digitalización 242
- Administración de los derechos de propiedad intelectual 242
 - Derechos de propiedad intelectual 243
 - Digitalización e índices de piratería 243
 - Estrategias para administrar los derechos digitales 244
- Estrategia en acción 7.3:** Combate a la piratería en la industria de los videojuegos 245
- Cómo aprovechar las ventajas de ser el primero 246
 - Ventajas de ser el primero en ingresar al mercado 247
 - Desventajas de ser el primero 247
 - Estrategias para explotar las ventajas de ser el primero 248
- Cambios de paradigmas tecnológicos 251
 - Cambios de paradigmas y el declive de las compañías establecidas 252
- Estrategia en acción 7.4:** La tecnología desorganizadora en las excavadoras mecánicas 255
 - Implicaciones estratégicas para las compañías establecidas 256
 - Implicaciones estratégicas para los nuevos participantes 258
- Resumen 258 ● Preguntas de análisis 259
- Práctica de administración estratégica 259
 - Ejercicio en grupo pequeño: Libros digitales ● Archivo de artículos 7 ● Proyecto de administración estratégica: Módulo 7 ● Ejercicio de ética
- Caso final:** La falla de Friendster 260

8

Estrategia en el entorno global

- Caso introductorio:** MTV: una marca global se adapta a lo local 262
- Generalidades 263
- Entornos global y nacional 264
 - La globalización de la producción y los mercados 264
- Estrategia en acción 8.1:** Nokia de Finlandia 266
 - Ventaja competitiva nacional 267
 - Utilización de la estructura 269
- Incremento de la rentabilidad y crecimiento de las utilidades debido a la expansión global 269
 - Expansión del mercado: aprovechamiento de productos 270
 - Logro de economías de costo por medio del volumen global 270

Realización de economías debido a la ubicación	271
Aprovechamiento de las capacidades de las subsidiarias globales	273
Presiones de costo y para asumir una actitud sensible a la cultura local	273
Presiones para reducir los costos	274
Presiones para asumir una actitud sensible ante lo local	275
Estrategia en acción 8.2: Sensibilidad de IKEA a las características locales	276
Elección de una estrategia global	278
Estrategia de estandarización global	279
Caso continuo: Estrategia de negocios global de Dell	279
Estrategia de adecuación local	280
Estrategia transnacional	280
Estrategia internacional	282
Cambios de estrategia al paso del tiempo	282
Decisiones básicas para el ingreso	283
A qué mercados foráneos ingresar	283
El momento oportuno para el ingreso	284
Escala de ingreso y compromisos estratégicos	285
Elección del modo de ingreso	286
Exportación	286
Concesión de licencias	287
Concesión de franquicias	288
Empresas colectivas o joint venture	289
Subsidiarias totalmente controladas	290
Elección de una estrategia de ingreso	291
Alianzas estratégicas globales	293
Ventajas de las alianzas estratégicas	293
Estrategia en acción 8.3: Cisco y Fujitsu	294
Desventajas de las alianzas estratégicas	294
Cómo hacer para que funcionen las alianzas estratégicas	295
Resumen	298
● Preguntas de análisis	299
Práctica de administración estratégica	299
Ejercicio en grupo pequeño: Desarrollo de una estrategia global	● Archivo de artículos 8
● Proyecto de administración estratégica: Módulo 8	● Ejercicio de ética
Caso final: Evolución de la estrategia global en Procter & Gamble	300

9

Estrategia corporativa: integración horizontal, integración vertical y outsourcing estratégico

302

Caso introductorio: Oracle se esfuerza por ser la más grande y la mejor	302
Generalidades	303
Estrategia corporativa y el modelo de múltiples negocios	304
Integración horizontal: estrategia de una sola industria	305
Beneficios de la integración horizontal	307
Caso continuo: A derrotar a Dell: por qué Hewlett Packard adquirió Compaq	308
Problemas con la integración horizontal	310
Estrategia en acción 9.1: Integración horizontal en el cuidado de la salud	311
Integración vertical: el ingreso en nuevas industrias para reforzar el modelo de negocios básico	312
Incremento de la rentabilidad por medio de la integración vertical	314

Estrategia en acción 9.2: Activos especializados e integración vertical en la industria del aluminio	316
Problemas de la integración vertical	317
Límites de la integración vertical	319
Alternativas a la integración vertical: relaciones de cooperación	319
Contratos a corto plazo y licitaciones competitivas	319
Alianzas estratégicas y contratos a largo plazo	320
Estrategia en acción 9.3: El <i>keiretsu</i> de DaimlerChrysler en Estados Unidos	321
Construcción de relaciones de cooperación a largo plazo	322
Outsourcing estratégico	323
Beneficios del outsourcing	325
Riesgos del outsourcing	326
Resumen	327
● Preguntas de análisis	328
Práctica de administración estratégica	328
Ejercicio en grupo pequeño: Comparación de estrategias de integración vertical	● Archivo de artículos 9
● Proyecto de administración estratégica: Módulo 9	● Ejercicio de ética
Caso final: Lea lo último sobre News Corp.	329

10

Estrategia corporativa: formulación e implantación de una diversificación relacionada y no relacionada

331

Caso introductorio: Tyco International	331
Generalidades	332
La expansión más allá de una sola industria	333
La compañía como una cartera de competencias distintivas	333
Incremento de la rentabilidad por medio de la diversificación	335
Transferencia de competencias entre industrias	336
Apalancamiento de competencias	337
Estrategia en acción 10.1: Diversificación en 3M: apalancamiento de la tecnología	338
Recursos compartidos: economías de alcance	339
Uso del agrupamiento de productos	340
Administración de la rivalidad: competencia en múltiples puntos	340
Utilización de competencias organizacionales generales	341
Dos tipos de diversificación	343
Diversificación relacionada	344
Diversificación no relacionada	344
Estrategia en acción 10.2: Diversificación relacionada en Intel	345
Desventajas y límites de la diversificación	346
Condiciones cambiantes de la industria y específicas de la empresa	346
La diversificación por motivos erróneos	346
Costos burocráticos de la diversificación	347
Elección de una estrategia	349
Diversificación relacionada <i>versus</i> no relacionada	349
La red de una estrategia corporativa	350
Ingreso en industrias nuevas: nuevas empresas internas	351
Atractivos de las nuevas empresas internas	351

Escollos de las nuevas empresas	352
Pautas para el éxito de una nueva empresa interna	353
Ingreso a nuevas industrias: adquisiciones	354
Los atractivos de las adquisiciones	355
Escollos de las adquisiciones	355
Estrategia en acción 10.3: Problemas posteriores a una adquisición en Mellon Bank	357
Pautas para una adquisición exitosa	358
Ingreso a nuevas industrias: empresas colectivas	360
Reestructuración	361
¿Por qué reestructurar?	361
Resumen	362 ● Preguntas de análisis 362
Práctica de administración estratégica	363
Ejercicio en grupo pequeño: Dun & Bradstreet ● Archivo de artículos 10 ● Proyecto de administración estratégica: Módulo 10 ● Ejercicio de ética	
Caso final: United Technologies tiene un as bajo la manga	364

Parte 4 Implantación de estrategia

11 Desempeño corporativo, gobierno y ética en los negocios

366

Caso introductorio: El ascenso y caída de Dennis Kozlowski	366
Generalidades	367
Interesados y desempeño corporativo	367
Análisis del efecto de los interesados	368
El papel único de los accionistas	368
Rentabilidad, crecimiento de las utilidades y reclamaciones de los interesados	369
Estrategia en acción 11.1: Fijación de precios en Sotheby's y Christie's	371
Teoría de la mediación	372
Relaciones mandante-mandatario	372
El problema de la relación mandante-mandatario	372
Estrategia en acción 11.2: Negocios dudosos en Computer Associates	376
Mecanismos de gobierno	377
El consejo de administración	377
Compensación basada en acciones	379
Estados financieros y auditores	380
Restricción de las tomas hostiles	380
Mecanismos de gobierno internos	381
Ética y estrategia	384
Problemas éticos de las estrategias	384
Estrategia en acción 11.3: Nike y el debate sobre las fábricas donde se explota al obrero	385
Las raíces del comportamiento no ético	388
Enfoques filosóficos sobre la ética	389
Conducta ética	392
Caso continuo: Código de ética de Dell	394
Resumen	396 ● Preguntas de análisis 397

- Práctica de administración estratégica 398
 Ejercicio en grupo pequeño: Evaluación de reclamaciones de los interesados ● Archivo de artículos 11 ● Proyecto de administración estratégica: Módulo 11 ● Ejercicio de ética
- Caso final:** Condiciones de trabajo en Wal-Mart 399

12

Implantación de estrategias en compañías que compiten en una sola industria

401

- Caso introductorio:** Implantación de la estrategia en Dell Computer 401
- Generalidades 402
- Implantación de la estrategia mediante el diseño organizacional 403
- Elementos constitutivos de la estructura organizacional 404
- Agrupación de tareas, funciones y divisiones 404
 - Asignación de la autoridad y la responsabilidad 405
- Estrategia en acción 12.1:** Union Pacific se descentraliza para aumentar su capacidad de respuesta al cliente 408
- Integración y mecanismos de integración 409
- Sistemas de control estratégico 409
- Niveles de control estratégico 411
 - Tipos de sistemas de control estratégico 411
 - Utilización de la tecnología de la información 414
- Estrategia en acción 12.2:** El control en Cypress Semiconductor 415
- Sistemas de recompensa estratégica 415
- Cultura organizacional 416
- Cultura y liderazgo estratégico 417
 - Características de las culturas corporativas fuertes y adaptables 417
- Estrategia en acción 12.3:** Cómo estableció Ray Kroc la cultura de McDonald's 418
- Creación de competencias distintivas a nivel funcional 419
- Estructura funcional: agrupación por función 419
 - El papel del control estratégico 420
 - Desarrollo de la cultura a nivel funcional 421
 - Estructura funcional y costos burocráticos 423
 - La opción de outsourcing 424
- Implementación de la estrategia en una sola industria 425
- Implementación del liderazgo en costos 426
 - Implementación de la diversificación 427
 - Estructura de productos: implementación de una línea amplia de productos 428
 - Estructura de mercadotecnia: incremento de la actitud sensible hacia los grupos de clientes 429
 - Estructura geográfica: expansión nacional 429
 - Estructuras de matriz y de equipos de productos: la competencia en entornos de alta tecnología que cambian rápidamente 431
 - Enfoque en una línea limitada de productos 433
- Estrategia en acción 12.4:** Reestructuración de Lexmark 434
- Reestructuración y reingeniería 435
 - Resumen 437 ● Preguntas de análisis 438
 - Práctica de administración estratégica 438
 - Ejercicio en grupo pequeño: Decisión acerca de una estructura organizacional ● Archivo de artículos 12 ● Proyecto de administración estratégica: Módulo 12 ● Ejercicio de ética
- Caso final:** La estructura de nuevos productos de Nokia 440

13 Implantación de estrategia en compañías que compiten en varias industrias y países

442

- Caso introductorio:** Ford tiene un nuevo CEO y una nueva estructura global 442
- Generalidades 443
- Administración de la estrategia corporativa mediante una estructura multidivisional 444
 - Ventajas de la estructura multidivisional 447
 - Problemas en la implantación de una estructura multidivisional 448
 - Estructura, control, cultura y estrategia corporativas 450
 - El papel de la tecnología de la información 453
- Estrategia en acción 13.1:** Los sistemas ERP de SAP 454
- Implantación de la estrategia entre países 455
 - Implantación de una estrategia de localización 456
 - Implantación de una estrategia internacional 457
 - Implantación de una estrategia de estandarización global 458
 - Implantación de una estrategia transnacional 459
- Estrategia en acción 13.2:** Aplicación de la IT para que funcione la estructura global de Nestlé 460
- Modo de ingreso e implantación 462
 - Nuevas empresas internas 462
 - Empresas colectivas 465
 - Fusiones y adquisiciones 466
- Tecnología de la información, internet y outsourcing 467
 - Tecnología de la información e implantación de estrategias 468
- Estrategia en acción 13.3:** El nuevo método de control de Oracle 469
 - Outsourcing estratégico y estructura en red 470
- Estrategia en acción 13.4:** Administración de la cadena de suministro global de Li & Fung 471
- Resumen 472 ● Preguntas de análisis 473
- Práctica de administración estratégica 473
 - Ejercicio en grupo pequeño: Decisión acerca de una estructura organizacional ● Archivo de artículos 13 ● Proyecto de administración estratégica: Módulo 13 ● Ejercicio de ética
- Caso final:** GM busca la estructura global apropiada 474
- Notas 477
- Fuentes de notas 491

Parte 5 Casos en administración estratégica

Introducción: Análisis del estudio de un caso y redacción del análisis del estudio de un caso

C1

- ¿Qué es el análisis del estudio de un caso? C1
- Análisis del estudio de un caso C2
- Redacción del análisis del estudio de un caso C6
- La función del análisis financiero en el análisis del estudio de un caso C8
 - Índices de utilidades C8 ● Índices de liquidez C9 ● Índices de actividad C10
 - Índices de apalancamiento C10 ● Índices de rendimiento para los accionistas C11 ● Flujo de efectivo C12
- Conclusión C12

Casos

SECCIÓN A: Casos a nivel empresarial: locales y globales

Caso 1: Apple Computer C13

Charles W. L. Hill, *University of Washington*

El ascenso, caída y resurrección de Apple Computer, resultado de haberse concentrado en sus competencias y recursos fundamentales.

Caso 2: La industria de los videojuegos caseros: del Pong al Xbox 360 C29

Charles W. L. Hill, *University of Washington*

Evolución de la industria y dinámica competitiva en el mercado de los videojuegos caseros.

Caso 3: Las búsquedas en internet y el auge de Google C46

Charles W. L. Hill, *University of Washington*

Una historia de la industria de las búsquedas en internet y el rápido ascenso de Google como una empresa perturbadora.

Caso 4: Yahoo C61

Gareth R. Jones, *Texas A&M University*

Un relato del surgimiento de Yahoo como una propiedad destacada de internet y sus tropiezos estratégicos en relación con competidores como Google.

Caso 5: Los desafíos de Blockbuster en la industria de la renta de videos C74

Gareth R. Jones, *Texas A&M University*

Blockbuster enfrenta tecnologías inquietantes y preguntas serias sobre la viabilidad continua de su modelo de negocios.

Caso 6: Staples C90

Charles W. L. Hill, *University of Washington*

Una compañía emprendedora sacude la industria de los suministros para oficina y enfrenta problemas de crecimiento rápido.

Caso 7: Transformación organizacional en la BBC C104

Vinay Kumar, *ICFAI Center for Management Research*

Una institución nacional semiautónoma de fama mundial se esfuerza por seguir siendo rentable y responsable ante sus interesados, y al mismo tiempo mantener la calidad de periodismo y programación que le confirió su reputación y credibilidad en todo el planeta.

Caso 8: NBC en problemas C123

Vinay Kumar, *ICFAI Center for Management Research*

Una legendaria red de medios intenta rejuvenecer para elevar su posición y aportar más valor a su corporación madre: GE.

Caso 9: Tsingtao Brewery Co., Ltd. C139

Shengjun Liu, *University of Western Ontario*

Una cervecería china crece rápidamente mediante adquisiciones para sobrevivir en la muy fragmentada industria cervecera de China. Su nuevo líder analiza si está preparada para consolidar sus ganancias e integrar bien sus adquisiciones.

Caso 10: Honda Motor Company y los vehículos eléctricos híbridos C158

Darryl Davis, Tom Davis, Sara Moodie y Melissa A. Schilling, *New York University*

Una fabricante automotriz mundial integra una estrategia tecnológica en su estrategia de negocios para mantener su reputación y una ventaja competitiva.

SECCIÓN B: Casos a nivel corporativo: locales y globales

Caso 11: Procter & Gamble: el segmento de productos de belleza-cuidado femenino de la industria de artículos para el consumidor C168

Dr. Robert J. Mockler, *St. John's University*

Procter & Gamble intenta impulsar los ingresos y las utilidades en empresas maduras, al mismo tiempo que replantea el valor de su cartera general corporativa.

Caso 12: 3M en 2006 C197

Charles W. L. Hill, *University of Washington*

Una empresa conocida por su innovación emplea productos nuevos como base de su estrategia corporativa, y permite discernir su cultura y su estrategia global en evolución.

Caso 13: Estrategia de crecimiento de GE: la iniciativa de Immelt C213

Christopher A. Bartlett, *Harvard Business School*

El sucesor de Jack Welch apuesta por un rediseño importante de la cartera de GE y espera resultados y una evaluación de los mercados de capital.

Caso 14: Philips contra Matsushita: un nuevo siglo, una nueva ronda C229

Christopher A. Bartlett, *Harvard Business School*

Contrasta el desarrollo de una estrategia y las operaciones de un conglomerado de electrónica europeo y uno japonés.

Caso 15: Merck, la FDA y el retiro del Vioxx C244

Anne T. Lawrence, *San Jose State University*

Una empresa farmacéutica es obligada a revisar sus decisiones y procesos de retiro después de ser cuestionada y desafiada legalmente por decesos relacionados con su medicamento Vioxx.