

# 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 cognitivas 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
<b>Caso continuo:</b> 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
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	
<b>Caso final:</b> La industria farmacéutica	73

## Parte 2 La naturaleza de la ventaja competitiva

# 3

### Análisis interno: competencias distintivas, ventaja competitiva y rentabilidad

75

<b>Caso introductorio:</b> 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
<b>Estrategia en acción 3.1:</b> Creación de valor en Burberry	85
Actividades de apoyo	85
<b>Estrategia en acción 3.2:</b> 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
<b>Caso continuo:</b> 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
<b>Estrategia en acción 3.3:</b> El camino a la ruina de DEC	103
El papel de la suerte	104
<b>Estrategia en acción 3.4:</b> 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	
<b>Caso final:</b> Starbucks	107

# 4

## Creación de ventaja competitiva mediante una estrategia funcional

109

<b>Caso introductorio:</b> 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
<b>Estrategia en acción 4.1:</b> Efectos del aprendizaje en las cirugías cardíacas	114
Eficiencia y curva de experiencia	115
Eficiencia, sistemas de manufactura flexible y personalización masiva	117
<b>Estrategia en acción 4.2:</b> 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
<b>Caso continuo:</b> Utilización de internet por parte de Dell	125
Resumen	125
Consecución de una calidad superior	126
Cómo ser más confiables	126
<b>Estrategia en acción 4.3:</b> 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

<b>Estrategia en acción 4.4:</b> 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
<b>Estrategia en acción 4.5:</b> 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	
<b>Caso final:</b> Verizon inalámbrico	147

## Parte 3 Estrategias

# 5

## Creación de una ventaja competitiva mediante una estrategia de negocios

149

<b>Caso introductorio:</b> 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
<b>Estrategia en acción 5.1:</b> Ryanair toma el control del cielo en Europa	162
Liderazgo en costos enfocado	163
Diferenciación	166
Diferenciación enfocada	168
<b>Estrategia en acción 5.2:</b> El nuevo modelo de negocios de L. L. Bean	169
Dinámica del posicionamiento competitivo	170
<b>Estrategia en acción 5.3:</b> Zara emplea la TI para cambiar el mundo de la moda	171
Posicionamiento competitivo para lograr un desempeño superior: diferenciación amplia	172
<b>Estrategia en acción 5.4:</b> ¿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
<b>Estrategia en acción 5.5:</b> 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	
<b>Caso final:</b> 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
<b>Estrategia en acción 7.1:</b> 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
<b>Estrategia en acción 7.2:</b> 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
<b>Estrategia en acción 7.3:</b> 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
<b>Estrategia en acción 7.4:</b> 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
de administración estratégica: Módulo 7	● Proyecto
Ejercicio de ética	
<b>Caso final:</b> La falla de Friendster	260

# 8

## Estrategia en el entorno global

262

<b>Caso introductorio:</b> 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
<b>Estrategia en acción 8.1:</b> 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
<b>Estrategia en acción 8.2:</b> Sensibilidad de IKEA a las características locales	276
Elección de una estrategia global	278
Estrategia de estandarización global	279
<b>Caso continuo:</b> 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
<b>Estrategia en acción 8.3:</b> 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
<b>Caso final:</b> Evolución de la estrategia global en Procter & Gamble	300

# 9

## Estrategia corporativa: integración horizontal, integración vertical y outsourcing estratégico

302

<b>Caso introductorio:</b> 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
<b>Caso continuo:</b> A derrotar a Dell: por qué Hewlett Packard adquirió Compaq	308
Problemas con la integración horizontal	310
<b>Estrategia en acción 9.1:</b> 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

<b>Estrategia en acción 9.2:</b> 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
<b>Estrategia en acción 9.3:</b> 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	
<b>Caso final:</b> Lea lo último sobre News Corp.	329

# 10

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

331

<b>Caso introductorio:</b> 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
<b>Estrategia en acción 10.1:</b> 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
<b>Estrategia en acción 10.2:</b> 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 de artículos 11 ● Archivo  
 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 de artículos 12 ● Archivo  
 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.