Contenido

Prefacio xix

PARTE UNO Introducción a la administración estratégica y política de negocios 1

Capítulo 1 Conceptos básicos de administración estratégica 1

1.1 Estudio de la administración estratégica 3

Etapas de la administración estratégica 3

Beneficios de la administración estratégica 5

1.2 Globalización y comercio electrónico: desafíos para la administración estratégica 6

Efecto de la globalización 6

Tema global: Las asociaciones comerciales regionales reemplazan a las barreras comerciales nacionales 7

Comercio electrónico 7

1.3 Teorías de adaptación organizacional 8

1.4 Creación de una organización que aprende 9

1.5 Modelo básico de administración estratégica 10

Análisis ambiental 10

Formulación de la estrategia 12

Puntos importantes de estrategia 1.1: ¿Posee una buena declaración de estrategia? 13

Implementación de la estrategia 16

Evaluación y control 17

Proceso de retroalimentación y aprendizaje 18

1.6 Inicio de la estrategia: eventos desencadenantes 18

Puntos importantes de estrategia 1.2: Evento desencadenante en Sun Microsystems 19

1.7 Toma de decisiones estratégicas 20

¿Qué hace estratégica a una decisión? 20

Modos de la toma de decisiones estratégicas según Mintzberg 20

Proceso de la toma de decisiones estratégicas: ayuda para la toma de mejores decisiones 21

1.8 Auditoría estratégica: ayuda para la toma de decisiones estratégicas 23

1.9 Conclusión 24

Apéndice 1.A Auditoría estratégica de una corporación 26

Capítulo 2 Gobierno corporativo 34

2.1 Papel de la junta directiva 36

Responsabilidades de la junta directiva 36

Miembros de la junta directiva 39

Puntos importantes de estrategia 2.1: Teoría de la agencia frente a la teoría del servidor en el gobierno corporativo 41

Tema global: POSCO incluye a un director internacional 42

Nominación y elección de los miembros de la junta directiva 44

Organización de la junta directiva 44

Efecto de la ley Sarbanes-Oxley en el gobierno corporativo estadounidense 46

Tendencias en el gobierno corporativo 47

2.2 Papel de la administración de alto nivel 48

Responsabilidades de la administración de alto nivel 48

Puntos importantes de estrategia 2.2: ¿Ambición excesiva del director general en Disney? 51

2.3 Conclusión 52

Capítulo 3 Ética y responsabilidad social en la administración estratégica 55

3.1 Responsabilidades sociales de quienes toman las decisiones estratégicas 56

Responsabilidades de las empresas comerciales 57

Partes interesadas corporativas 59

3.2 Toma de decisiones ética 61

Puntos importantes de estrategia 3.1: Filosofía de Johnson & Johnson 62

Algunas razones del comportamiento poco ético 62

Puntos importantes de estrategia 3.2: Prácticas poco éticas en Enron y WorldCom expuestas por denunciantes de irregularidades 63

Tema global: Cómo los sistemas de gobierno basados en reglas y en relaciones afectan el comportamiento ético 64

Fomento del comportamiento ético 66

3.3 Conclusión 68

CASO DE VIDEO DE FINAL DE LA PARTE UNO: Newbury Comics, Inc. 70

PARTE DOS Análisis del ambiente 71

Capítulo 4 Análisis ambiental y análisis industrial 71

4.1 Análisis ambiental 73

Identificación de variables ambientales externas 73

Tema global: Identificación de mercados potenciales en países en desarrollo 79

Identificación de factores estratégicos externos 81

4.2 Análisis de la industria: análisis del ambiente de tareas 82

Enfoque de Porter del análisis de la industria 82

Evolución de la industria 86

Clasificación de industrias internacionales 87

Evaluación del riesgo internacional 87

Grupos estratégicos 88

Tipos estratégicos 88

Hipercompetencia 89

Puntos importantes de estrategia 4.1: Microsoft en una industria hipercompetitiva 90

Uso de los factores de éxito clave para crear una matriz industrial 91

4.3 Inteligencia competitiva 92

Fuentes de inteligencia competitiva 93

Puntos importantes de estrategia 4.2: Evaluación de la inteligencia competitiva 94

Vigilancia de los competidores para la planeación estratégica 94

4.4 Predicción 95

Peligro de los supuestos 95

Uso de técnicas de predicción 96

4.5 Auditoría estratégica: una lista de control para el análisis ambiental 97

4.6 Síntesis de factores externos: EFAS 97

4.7 Conclusión 99

Apéndice 4.A Ténicas de análisis competitivo 101

Capitulo 5 Análisis interno: análisis organizacional 104

5.1 Enfoque basado en recursos del análisis organizacional 106

Competencias centrales y distintivas 106

Uso de recursos para obtener una ventaja competitiva 107

Determinación de la sostenibilidad (durabilidad a través del tiempo) de una ventaja 108

5.2 Modelos de negocio 110

5.3 Análisis de la cadena de valor 111

Análisis de la cadena de valor industrial 112

Análisis de la cadena de valor corporativa 113

5.4 Análisis de recursos y capacidades funcionales 114

Estructuras organizacionales básicas 114

Cultura corporativa: la manera empresarial 116

Tema global: Administración de la cultura corporativa para obtener una ventaja competitiva global: ABB y Matsushita 117

Aspectos estratégicos de marketing 117

Aspectos estratégicos financieros 119

Aspectos estratégicos de investigación y desarrollo (IyD) 120

Puntos importantes de estrategia 5.1: Problema de transferencia de tecnología en Xerox Corporation 121

Aspectos estratégicos de las operaciones 123

Aspectos estratégicos de la administración de recursos humanos (ARH) 125

Aspectos estratégicos de la tecnología y los sistemas de información 127

5.5 Auditoría estratégica: una lista de control para el análisis organizacional 129

5.6 Síntesis de factores internos 129

5.7 Conclusión 131

CASO DE VIDEO DE FINAL DE LA PARTE DOS: Newbury Comics, Inc. 134

PARTE TRES Formulación de la estrategia 137

Capítulo 6 Formulación de la estrategia: análisis de situaciones y estrategia empresarial 137

6.1 Análisis de la situación: análisis FODA 138

Creación de una matriz del resumen del análisis de factores estratégicos 139

Hallazgo de un nicho propicio 142

Tema global: SAB defiende su nicho propicio 143

6.2 Revisión de la misión y los objetivos 143

6.3 Creación de estrategias alternas por medio del uso de una matriz FODA 144

6.4 Estrategias de negocios 145

Estrategias competitivas de Porter 145

Puntos importantes de estrategia 6.1: Grim Reaper usa una estrategia de diferenciación centrada 149

Estrategias de cooperación 156

6.5 Conclusión 161

Capítulo 7 Formulación de la estrategia: estrategia corporativa 163

7.1 Estrategia corporativa 164

7.2 Estrategia direccional 165

Estrategias de crecimiento 165

Puntos importantes de estrategia 7.1: La teoría de la economía de los costos de transacción analiza la estrategia de integración vertical 168

Puntos importantes de estrategia 7.2: Criterios de evaluación para la diversificación concéntrica 171

Opciones de entrada internacional 171

Tema global: Wal-Mart observa los mercados internacionales para crecer 172

Controversias en las estrategias de crecimiento direccional 174

Estrategias de estabilidad 175

Estrategias de reducción 176

Puntos importantes de estrategia 7.3: Estrategia de cambio en IBM 177

7.3 Análisis de cartera 179

Matriz BCG de crecimiento-participación 179

Pantalla de negocios de GE 181

Ventajas y limitaciones del análisis de cartera 182

7.4 Parenting (sombrilla) corporativo 183

Desarrollo de una estrategia de parenting (sombrilla) corporativo 184

Estrategia horizontal y competencia multipunto 185

7.5 Conclusión 185

Capítulo 8 Formulación de la estrategia: estrategia funcional y opción estratégica 188

8.1 Estrategia funcional 189

Estrategia de marketing 190

Estrategia financiera 191

Estrategia de investigación y desarrollo (I+D) 192

Estrategia de operaciones 193

Tema global: Las diferencias internacionales modifican la estrategia de operaciones de Whirlpool 194

Estrategia de compras 195

Estrategia logística 196

Puntos importantes de estrategia 8.1: Staples usa internet para reabastecer su inventario de 3M 197

Estrategia de administración de recursos humanos (ARH) 197

Estrategia de tecnología de información 198

8.2 Decisión de suministro: ubicación de funciones 198

8.3 Estrategias que se deben evitar 201

8.4 Opción estratégica: selección de la mejor estrategia 201

Construcción de escenarios corporativos 202

Proceso de opción estratégica 207

8.5 Desarrollo de políticas 208

8.6 Conclusión 209

CASO DE VIDEO DE FINAL DE LA PARTE TRES: Newbury Comics, Inc. 212

Capítulo 9 Dinámica competitiva 213

9.1 Rivalidad competitiva 214

9.2 Inteligencia de mercado 214

9.3 Acción y reacción competitivas 216

Postura competitiva 217

Tamaño 218

Rapidez 219

Dirección 219

Tácticas 220

Factores que influyen en la acción y la reacción 220

Anticipación de reacciones 221

Atención de señales 222

9.4 Cooperación y competencia 223

Importancia de los complementos 224

Visión integradora de la cooperación y competencia 225

9.5 Contacto multimercado 226

Causas y consecuencias del contacto multimercado 226

Tipos de contacto multimercado 227

9.6 Conclusión 228

PARTE CUATRO Implementación de la estrategia y control 229

Capítulo 10 Implementación de la estrategia: organización para la acción 229

10.1 Implementación de la estrategia 230

10.2 ¿Quién implanta la estrategia? 231

10.3 ¿Qué se debe hacer? 232

Desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos 232

Logro de sinergia 234

10.4 ¿Cómo se implementará la estrategia? Organización para la acción 235

La estructura sigue a la estrategia 235

Etapas de desarrollo corporativo 236

Puntos importantes de estrategia 10.1: El inventor del módem obstaculiza la transición hacia la etapa II 240

Ciclo de vida organizacional 240

Tipos avanzados de estructuras organizacionales 242

Reingeniería e implementación de la estrategia 245

Six Sigma 246

Diseño de empleos para implementar la estrategia 247

Puntos importantes de estrategia 10.2: Diseño de empleos con el modelo de las características del empleo 248

10.5 Aspectos internacionales en la implementación de la estrategia 248

Tema global: Oficinas centrales múltiples: ¿la sexta etapa del desarrollo internacional? 250

10.6 Conclusión 252

Capítulo 11 Implementación de la estrategia: dotación de personal y dirección 254

11.1 Dotación de personal 256

La dotación de personal sigue a la estrategia 256

Selección y desarrollo directivo 259

Puntos importantes de estrategia 11.1: Cómo Hewlett-Packard identifica a ejecutivos potenciales 260

Problemas de reducción 261

Aspectos internacionales de la dotación de personal 262

11.2 Dirección 264

Administración de la cultura corporativa 264

Puntos importantes de estrategia 11.2: Admiral asimila la cultura de Maytag 268

Planificación de la acción 269

Administración por objetivos 270

Administración de la calidad total 271

Consideraciones internacionales de la dirección 272

Tema global: En las fusiones, las diferencias culturales crean problemas de implementación 274

11.3 Conclusión 274

Capítulo 12 Evaluación y control 277

12.1 Evaluación y control en la administración estratégica 279

12.2 Medición del rendimiento 279

Medidas adecuadas 279

Tipos de control 281

Costos basados en actividades 282

Administración de riesgos empresariales 283

Principales medidas de rendimiento corporativo 283

Puntos importantes de estrategia 12.1: "Eyeballs" y usuarios únicos mensuales: medidas de rendimiento cuestionables 285

Principales medidas de rendimiento divisional y funcional 289

Aspectos de medición internacional 292

Tema global: Piratería: De 15 a 20% de los artículos chinos son falsificaciones 293

12.3 Sistemas de información estratégica 294

Planificación de recursos empresariales (ERP) 294

Apoyo del SI divisional o funcional 295

12.4 Problemas de medición del rendimiento 295

Orientación a corto plazo 295

Desplazamiento de metas 296

12.5 Directrices para el control adecuado 298

Puntos importantes de estrategia 12.2: Algunas reglas generales de estrategia 298

12.6 Administración de incentivos estratégicos 299

12.7 Conclusión 301

CASO DE VIDEO DE FINAL DE LA PARTE CUATRO: Newbury Comics, Inc. 304

PARTE CINCO Otros aspectos estratégicos 307

Capítulo 13 Aspectos estratégicos en la administración de la tecnología y la innovación 307

13.1 El papel de la administración 309

Puntos importantes de estrategia 13.1: Ejemplos de hincapié en la innovación en declaraciones de la misión 310

13.2 Análisis ambiental 311

Análisis externo 311

Análisis interno 314

13.3 Formulación de la estrategia 315

IyD de productos y procesos 315

Suministro de tecnología 316

Importancia de la competencia tecnológica 318

Tema global: Uso de la propiedad intelectual en Huawei Technologies 318

Categorías de innovación 319

Cartera de productos 321

13.4 Implementación de la estrategia 321

Desarrollo de una cultura empresarial innovadora 321

Organización para la innovación: emprendimiento corporativo 322

Puntos importantes de estrategia 13.2: Cómo no desarrollar una organización innovadora 325

13.5 Evaluación y control 325

Técnicas de evaluación y control 325

Medidas de evaluación y control 327

13.6 Conclusión 328

Capítulo 14 Aspectos estratégicos en proyectos empresariales y pequeñas empresas 332

14.1 Importancia de las pequeñas empresas y los proyectos empresariales 333

Toma global: Emprendimiento: algunos países proporcionan más apoyo que otros 334

Definición de pequeñas empresas y proyectos empresariales 334

El emprendedor como estratega 335

14.2 Uso de la planificación y administración estratégicas 335

Grado de formalidad 336

Utilidad del modelo de administración estratégica 336

Utilidad del proceso de toma de decisiones estratégicas 336

14.3 Aspectos de gobierno corporativo 340

Juntas directivas y consejos asesores 340

Efecto de la ley Sarbanes-Oxley 340

14.4 Aspectos de análisis ambiental y formulación de la estrategia 341

Fuentes de innovación 342

Factores que influyen en el éxito de una nueva empresa 343

Puntos importantes de estrategia 14.1: Sugerencias para identificar una oportunidad y formular una estrategia empresarial 345

14.5 Aspectos de implementación de la estrategia 346

Subetapas del desarrollo de pequeñas empresas 346

Transferencia de poder y riqueza en empresas familiares 348

14.6 Aspectos de evaluación y control 350

14.7 Conclusión 351

Capítulo 15 Aspectos estratégicos en organizaciones sin fines de lucro 354

15.1 ¿Por qué sin fines de lucro? 356

Toma global: ¿Cuáles son mejores para la sociedad: las empresas comerciales o aquellas sin fines de lucro? 357

15.2 Importancia de la fuente de ingresos 357

Fuentes de ingresos sin fines de lucro 358

Patrones de influencia en la toma de decisiones estratégicas 359

Utilidad de los conceptos y técnicas de la administración estratégica 359

15.3 Efecto de las limitaciones en la administración estratégica 360

Efecto en la formulación de la estrategia 361

Efecto de la implementación de la estrategia 362

Efecto en la evaluación y el control 362

15.4 Estrategias sin fines de lucro 363

Autosubvención estratégica 364

Puntos importantes de estrategia 15.1: Recursos necesarios para una autosubvención estratégica exitosa 365

Fusiones 365

Alianzas estratégicas 365

15.5 Conclusión 366

PARTE SEIS Introducción al análisis de casos 369

Capítulo 16 Sugerencias para el análisis de casos 369

16.1 Método de casos 371

16.2 Investigación de la situación de casos 371

16.3 Análisis financieros: un lugar para comenzar 372

Análisis de estados financieros 372

Tema global: Estados financieros de corporaciones multinacionales: no siempre son lo que parecen 373

Estados de tamaño común 375

Valor Z (Altman), índice de crecimiento sostenible y flujo de efectivo libre 376

Medidas económicas útiles 376

16.4 Formato para el análisis de casos: auditoría estratégica 377

16.5 Conclusión 379

Apéndice 16.A Recursos para la investigación de casos 381

Apéndice 16.B Metodología sugerida para el análisis de casos mediante el uso de la auditoría estratégica 384

Apéndice 16.C Ejemplo de una auditoría estratégica elaborada por estudiantes 387

Notas bibliográficas 392