

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

UN ENFOQUE INTEGRADO

CHARLES W. HILL
GARETH R. JONES

SEXTA EDICIÓN



Parte I Introducción a la administración estratégica

1 El proceso de administración estratégica

3

Caso de apertura: Dell Computer	3	
Panorama general	5	
Desempeño superior y ventaja competitiva	5	
Desempeño y rentabilidad específicos de la firma	6	
Estructura de la industria y rentabilidad	7	
Desempeño en organizaciones no lucrativas	7	
Gerentes estratégicos	8	
Gerentes a nivel corporativo	8	
Gerentes a nivel de negocios	9	
Gerentes a nivel función	9	
Planeación estratégica	10	
Un modelo del proceso de planeación estratégica	10	
Declaración de misión	11	
Estrategia en acción 1.1: Planeación estratégica en Microsoft	13	
Análisis externo	18	
Análisis interno	18	
Análisis SWOT y el modelo de negocios	18	
Implementación de la estrategia	19	
El ciclo de la retroalimentación	19	
Estrategia como un proceso emergente	19	
Formulación de la estrategia en un mundo impredecible	19	
Formulación de la estrategia por parte de gerentes de nivel inferior	20	
El azar y la estrategia	20	
Estrategia en acción 1.2: Un cambio estratégico en Microsoft	21	
Estrategias pretendidas y emergentes	21	
Estrategia en acción 1.3: El origen de la acción autónoma en 3M	22	
Planeación estratégica en la práctica	24	
Planeación de escenarios	24	
Participación de los gerentes de función	24	
Estrategia en acción 1.4: Planeación de escenarios en Duke Energy	25	
Intento estratégico	26	
Liderazgo estratégico y toma de decisiones	27	
Liderazgo estratégico e inteligencia emocional	27	
Prejuicios cognitivos y toma estratégica de decisiones	30	
Pensamiento de grupo (<i>groupthink</i>) y decisiones estratégicas	31	
Técnicas para mejorar la toma de decisiones	32	
Resumen del capítulo	32 ■ Preguntas para debate	33
Práctica de la administración estratégica	33	
Ejercicios para grupos pequeños: Diseño de un sistema de planeación ■ Archivo de artículo 1 ■ Proyecto de administración estratégica: Módulo 1	34 ■ Exploración de la web: visita a 3M ■ Tarea general	
Caso de cierre: La evolución de la estrategia en Yahoo	35	

2

Análisis externo: la identificación de las oportunidades y las amenazas de la industria

Caso de apertura: Expansión y contracción de las telecomunicaciones 37

Panorama general 39

Definición de una industria 40

Industria y sector 40

Industria y segmentos del mercado 41

Modificación de los límites de la industria 42

Modelo de las cinco fuerzas de Porter 42

Riesgo de entrada de competidores potenciales 42

Rivalidad entre compañías establecidas 45

Estrategia en acción 2.1: Barreras de entrada en la industria cervecera japonesa 47

El poder de negociación de los compradores 49

Estrategia en acción 2.2: Guerras de precios en la industria de cereales para el desayuno 50

El poder de negociación de los proveedores 51

Productos sustitutos 52

Una sexta fuerza: los complementadores 53

Grupos estratégicos dentro de las industrias 53

Caso en curso: Dell: Modificación de la rivalidad en la industria de las computadoras personales 54

Implicaciones de los grupos estratégicos 56

El papel de las barreras de movilidad 57

Análisis del ciclo de vida de una industria 57

Industrias en introducción 58

Industrias en crecimiento 58

Agitación de una industria 59

Industrias maduras 59

Industrias en declinación 60

Limitaciones de los modelos para el análisis de la industria 61

Aspectos del ciclo de vida 61

Innovación y cambio 61

Diferencias de compañía 63

El macroambiente 64

Fuerzas económicas 64

Fuerzas tecnológicas 66

Fuerzas demográficas 66

Fuerzas sociales 67

Fuerzas políticas y legales 67

Los ambientes global y nacional 68

La globalización de la producción y los mercados 68

Estrategia en acción 2.3: Nokia en Finlandia 70

Ventaja competitiva nacional 71

Resumen del capítulo 73 ■ Preguntas para debate 74

Práctica de la administración estratégica 75

Ejercicio para grupos pequeños: Competir contra Microsoft ■ Archivo de artículo 2 ■ Proyecto de administración estratégica: Módulo 2 ■ Exploración de la web: Visita a Boeing y a Airbus ■ Tarea general

Caso de cierre: Cómo Internet revolucionó la industria del corretaje accionario 76

Parte II La naturaleza de la ventaja competitiva

3

Análisis interno: capacidades distintivas, ventaja competitiva y rentabilidad

81

- Caso de apertura:** BJ's Wholesale: una ventaja competitiva 81
- Panorama general 83
- Capacidades distintivas y ventaja competitiva 83
- Estrategia, capacidades distintivas y ventaja competitiva 84
- Ventaja competitiva, creación de valor y rentabilidad 86
- Diferenciación y estructura de costos 89
- La cadena de valor 90
- Actividades primarias 90
- Estrategia en acción 3.1:** Creación de valor en Pfizer 92
- Actividades de apoyo 93
- Los bloques constructivos genéricos de la ventaja competitiva 94
- Eficiencia 94
- Calidad: confiabilidad y otros atributos 95
- Estrategia en acción 3.2:** La estructura de bajos costos de Southwest Airlines 96
- Estrategia en acción 3.3:** Continental Airlines va de la peor a la primera 98
- Actitud de respuesta ante los clientes 99
- Análisis de la ventaja competitiva y la rentabilidad 100
- La durabilidad de la ventaja competitiva 103
- Caso en curso:** Impulsos a la rentabilidad de Dell Computer y Compaq 103
- Barreras a la imitación 105
- Capacidad de los competidores 106
- Dinamismo de la industria 107
- Evitar el fracaso y mantener la ventaja competitiva 108
- Por qué fracasan las empresas 108
- Pasos para evitar el fracaso 110
- Estrategia en acción 3.4:** El camino a la ruina de DEC 111
- El papel de la suerte 112
- Estrategia en acción 3.5:** El golpe de suerte de Bill Gates 112
- Resumen del capítulo 113 ■ Preguntas para debate 113
- Práctica de la administración estratégica 114
- Ejercicios para grupos pequeños: Análisis de la ventaja competitiva ■ Archivo de artículo 3 ■ Proyecto de administración estratégica: Módulo 3 ■ Exploración de la web: Visita a Johnson & Johnson ■ Tarea general
- Caso de cierre:** Cisco Systems 115

4

Construcción de una ventaja competitiva a través de una estrategia de nivel funcional

117

- Caso de apertura:** CSX: lograr que los trenes operen a tiempo 117
- Panorama general 118
- Lograr una eficiencia superior 119
- Eficiencia y economías de escala 120
- Eficiencia y los efectos del aprendizaje 121
- Eficiencia y la curva de la experiencia 122
- Estrategia en acción 4.1:** Demasiada experiencia en Texas Instruments 125
- Eficiencia, manufactura flexible y adaptación a las masas 125
- Estrategia en acción 4.2:** Sistema de producción magra de Toyota 128
- Comercialización y eficiencia 128
- Manejo de materiales, justo a tiempo y eficiencia 130
- Estrategia de investigación y desarrollo y eficiencia 131

Estrategia de recursos humanos y eficiencia	131
Estrategia en acción 4.3: Administración de la cadena de suministro en las supertiendas para oficinas	132
Sistemas de información, Internet, y eficiencia	134
Caso en curso: Utilización de Internet por parte de Dell	135
Infraestructura y eficiencia	136
Lograr una calidad superior	136
Lograr una confiabilidad superior	136
Implementación de metodologías para aumentar la confiabilidad	138
Estrategia en acción 4.4: Proceso de mejoramiento de calidad Six Sigma de General Electric	139
Desarrollo de atributos superiores	142
Estrategia en acción 4.5: Mejoramiento de la calidad en la atención de la salud	143
Lograr una innovación superior	144
La elevada tasa de fracaso al innovar	145
Construcción de habilidades en innovación	147
Lograr una respuesta superior a los clientes	151
Enfoque en el cliente	151
Satisfacción de las necesidades del cliente	153
Resumen del capítulo	155
■ Preguntas para debate	156
Práctica de la administración estratégica	156
Ejercicio para grupos pequeños: Identificación de la excelencia	■
Archivo de artículo 4	■
Proyecto de administración estratégica: Módulo 4	■
Exploración de la web: Visita a materiales aplicados	■
Tarea general	■
Caso de cierre: Reinención de Levi's	157

Parte III Estrategias

5

Construcción de una ventaja competitiva a través de una estrategia de nivel de negocio

161

Caso de apertura: ¿La meta de Toyota? Un vehículo de gran valor que se adapte a las necesidades de todos los clientes	161
Panorama general	163
¿Qué es una estrategia a nivel negocio?	163
Necesidades de los clientes y diferenciación del producto	163
Grupos de clientes y segmentación del mercado	165
Capacidades distintivas	166
La dinámica de la estrategia a nivel negocio	166
Selección de una estrategia genérica a nivel negocio	168
Estrategia de liderazgo en costos	168
Estrategia en acción 5.1: El gran reto de Levi Strauss	172
Estrategia de diferenciación	173
Liderazgo en costos y estrategia de diferenciación	176
Estrategia en acción 5.2: ¿Por qué tantas tarjetas American Express?	176
Estrategias de enfoque: bajo costo y diferenciación	179
Estrategia en acción 5.3: Encontrar un nicho en el mercado de proveedores externos	181
Atrapado en el medio	183
Posicionamiento competitivo y estrategia a nivel de negocios	184
Análisis de grupos estratégicos	184
Estrategia en acción 5.4: Holiday Inns y Six Continents	185
Selección de una estrategia de inversión a nivel negocio	186
Estrategia a nivel de negocio y teoría del juego	191
Estrategia en acción 5.5: Coca-Cola y PepsiCo en una competencia muy cerrada	198
Resumen del capítulo	198
■ Preguntas para debate	199
Práctica de la administración estratégica	199

Ejercicio para grupos pequeños: Determinar una estrategia para un restaurante ■ Archivos de artículo 5
 ■ Proyecto de administración estratégica: Módulo 5 ■ Exploración de la web: Visita al mercado de automóviles de lujo ■ Tarea general

Caso de cierre: Cómo E*Trade utiliza Internet para obtener la ventaja de un costo bajo 200

6

Estrategia competitiva y el ambiente industrial

202

Caso de apertura: Tecnología de información, Internet y las estrategias cambiantes en el mundo de la moda 202
 Panorama general 204

Estrategias en industrias fragmentadas 204

Establecimiento de cadenas 205

Franquicias 206

Fusión horizontal 206

Empleo de IT y de Internet 207

Estrategias en industrias en introducción y en crecimiento 207

Estrategia en acción 6.1: Clear Channel crea una cadena nacional de estaciones locales de radio 208

La naturaleza cambiante de la demanda del mercado 210

Implicaciones estratégicas: cierre del caos 211

Implicaciones estratégicas de las tasas de crecimiento del mercado 214

Estrategia en acción 6.2: Cómo Prodigy cayó en problemas 215

Estrategia en las industrias maduras 218

Estrategias para impedir la entrada: proliferación de productos, juegos de fijación de precios y mantenimiento de una capacidad excedente 219

Estrategia en acción 6.3: Los nuevos competidores de Toys "R" Us 223

Estrategias para manejar a los rivales 224

Estrategia en acción 6.4: La comida rápida es un negocio despiadado 229

Suministro y estrategia de distribución 231

Caso en curso: Compaq y Dell van de la mano en el servicio al cliente 233

Estrategias de las industrias en decadencia 233

La gravedad de la decadencia 234

Selección de una estrategia 235

Estrategia en acción 6.5: Cómo hacer dinero en el negocio de los tubos de vacío 237

Resumen del capítulo 237 ■ Preguntas para debate 238

Práctica de la administración estratégica 238

Ejercicio para grupos pequeños: Cómo mantener caliente la salsa picante ■ Archivo de artículo 6 ■ Proyecto de administración estratégica: Módulo 6 ■ Exploración de la web: Visita a Wal-Mart ■ Tarea general

Caso de cierre: Cómo eBay revolucionó el negocio de las subastas 239

7

Estrategia en las industrias de alta tecnología

241

Caso de apertura: Ampliación del monopolio de Wintel a la telefonía inalámbrica 241

Panorama general 242

Estándares técnicos y guerras de formatos 243

Ejemplos de estándares 244

Beneficios de los estándares 244

Estrategia en acción 7.1: ¿Cuál es el estándar para las grabadoras DVD? 246

Establecimiento de estándares 247

Efectos de una red, retroalimentación positiva y encierro 248

Estrategia en acción 7.2: Cómo fue que Dolby se convirtió en el estándar en la tecnología del sonido 250

Estrategias para ganar una guerra de formatos 251

Aseguramiento de una oferta de complementadores 252

Aplicaciones asesinas para el apalancamiento 252

Fijación de precios y comercialización agresiva 253

Cooperación con los competidores 253

Permisos para utilizar el formato 254

Costos en las industrias de alta tecnología 254

Economías comparativas de costos	255
Importancia estratégica	255
Estrategia en acción 7.3: Reducción de costos a través de la digitalización	257
Administración de los derechos de propiedad intelectual	258
Derechos de propiedad intelectual	258
Tasas de digitalización y piratería	259
Estrategias para manejar los derechos digitales	259
Aprovechamiento de las ventajas de ser el primero en hacer un movimiento	260
Ventajas de ser el primero en hacer un movimiento	261
Desventajas de ser el primero en hacer un movimiento	262
Estrategias para explotar las ventajas de ser el primero en hacer un movimiento	263
Cambios en los paradigmas tecnológicos	266
Cambios en los paradigmas y declinación de empresas establecidas	267
Implicaciones estratégicas para empresas establecidas	270
Estrategia en acción 7.4: Tecnología disruptiva en las excavadoras mecánicas	271
Implicaciones estratégicas para empresas nuevas	273
Resumen del capítulo	273
■ Preguntas para debate	274
Práctica de la administración estratégica	274
Ejercicio para grupos pequeños: Quemado de DVD	■
Archivo de artículo 7	■
Proyecto de administración estratégica: Módulo 7	■
Exploración de la web: Visita a Kodak	■
Tarea general	
Caso de cierre: La evolución de IBM	275

Caso de apertura: MTV tiene que cantar una nueva canción para expandirse globalmente	278
Panorama general	280
Aumento de la rentabilidad a través de la expansión global	280
Economías de ubicación	280
La curva de la experiencia	281
Transferencia de habilidades distintivas	282
Estrategia en acción 8.1: McDonald's está aquí, allá y en todas partes	283
Apalancamiento de las habilidades de las subsidiarias globales	284
Presiones para reducciones de costos y respuesta local	285
Presiones para reducciones de costos	285
Estrategia en acción 8.2: Hewlett Packard en Singapur	286
Presiones para dar una respuesta local	287
Selección de una estrategia global	290
Estrategia internacional	290
Estrategia multinacional	291
Estrategia global	292
Estrategia transnacional	292
Estrategia en acción 8.3: Las maneras suecas de IKEA	293
Decisiones básicas de entrada	296
A que mercados extranjeros penetrar	296
Oportunidad de penetración	297
Estrategia en acción 8.4: Merrill Lynch en Japón	298
Escala de la penetración y de los compromisos estratégicos	300
La elección de la modalidad de entrada	301
Exportación	301
Permisos de uso	302
Franquicias	303
Alianzas estratégicas	304
Subsidiarias de propiedad total	305
Selección entre modalidades de entrada	306
Caso en curso: El negocio global de Dell	307
Alianzas estratégicas globales	309
Ventajas de las alianzas estratégicas	309
Desventajas de las alianzas estratégicas	310

- Hacer que las alianzas estratégicas funcionen 310
 - Selección de socios 310
 - Estructura de alianzas 311
 - Manejo de la alianza 312
- Resumen del capítulo 313 ■ Preguntas para debate 314
- Práctica de la administración estratégica 315
 - Ejercicio para grupos pequeños: Desarrollo de una estrategia global ■ Archivo de artículo 8 ■ Proyecto de administración estratégica: Módulo 8 ■ Exploración de la web: Visita a IBM ■ Tarea general
- Caso de cierre:** La estrategia global de General Motors 316

9 Estrategia corporativa: integración horizontal, integración vertical y *outsourcing* estratégico

318

- Caso de apertura:** El crecimiento de WorldCom 318
 - Panorama general 320
 - Integración horizontal 321
 - Beneficios de la integración horizontal 322
- Caso en curso:** Derrotar a Dell: por qué Hewlett Packard deseaba adquirir Compaq 324
 - Desventajas y límites de la integración horizontal 325
- Estrategia en acción 9.1:** Integración horizontal en la atención de la salud 326
 - Integración vertical 327
 - Aumento de la rentabilidad a través de la integración vertical 328
- Estrategia en acción 9.2:** Activos especializados e integración vertical en la industria del aluminio 332
 - Argumentos en contra de la integración vertical 333
 - Costos burocráticos y límites de la integración vertical 334
 - Alternativas a la integración vertical: relaciones de cooperación 335
 - Contratos de corto plazo y apuestas competitivas 335
 - Alianzas estratégicas y contratos de largo plazo 336
 - Construcción de relaciones de cooperación a largo plazo 336
- Estrategia en acción 9.3:** El *keiretsu* estadounidense de DaimlerChrysler 338
 - Outsourcing* estratégico 338
 - Beneficios de los proveedores externos 340
- Estrategia en acción 9.4:** El chasco de 2 mil millones de dólares de Cisco 340
 - Identificación y manejo de los riesgos del *outsourcing* 343
- Resumen del capítulo 344 ■ Preguntas para debate 345
- Práctica de la administración estratégica 345
 - Ejercicio para grupos pequeños: Comparación de las estrategias de integración vertical ■ Archivo de artículo 9 ■ Proyecto de administración estratégica: Módulo 9 ■ Exploración de la web: Visita a Motorola ■ Tarea general
- Caso de cierre:** AOL Time Warner: integración horizontal y vertical 346

10 Estrategia corporativa: diversificación, adquisiciones y nuevas empresas internas

348

- Caso de apertura:** Tyco International 348
 - Panorama general 350
 - Expansión más allá de una sola industria 350
 - Una empresa como un portafolio de habilidades distintas 351
 - El modelo multinegocios 353
 - Aumento de la rentabilidad a través de la diversificación 354
 - Transferencia de habilidades 355
 - Apalancamiento de capacidades 355
 - Compartir recursos: economías de alcance 356
- Estrategia en acción 10.1:** Diversificación en 3M: tecnología de apalancamiento 357

Manejo de los rivales: competencia en múltiples puntos	358
Explotación de las habilidades generales de la organización	359
Tipos de diversificación	362
Los límites de la diversificación	362
Estrategia en acción 10.2: Diversificación relacionada en Intel	363
Costos burocráticos y estrategia de diversificación	364
Diversificación que disipa el valor	368
Estrategia de entrada: nuevas empresas internas	368
Los atractivos de las nuevas empresas internas	369
Fracasos de las nuevas empresas	369
Lineamientos para nuevas empresas internas exitosas	371
Estrategia de entrada: adquisiciones	372
Atractivos de las adquisiciones	373
Fracasos de las adquisiciones	374
Estrategia en acción 10.3: Problemas posteriores a la adquisición en el Mellon Bank	375
Estrategia en acción 10.4: El error de 40 mil millones de dólares de JDS Uniphase	377
Lineamientos para una adquisición exitosa	378
Estrategia de entrada: alianzas estratégicas	380
Reestructuración	381
¿Por qué reestructurar?	381
Estrategias de salida	382
Resumen del capítulo	384 ■ Preguntas para debate
Práctica de la administración estratégica	385
Ejercicio para grupos pequeños: Dun & Bradstreet ■ Archivo de artículo 10 ■ Proyecto de administración estratégica: Módulo 10 ■ Exploración de la red: Visita a General Electric ■ Tarea general	
Caso de cierre: Los límites cambiantes de AT & T, 1995-2002	

Parte IV Implementación de estrategias

11 Desempeño corporativo, gobernabilidad y ética de negocios

391

Caso de apertura: La caída de Enron	391
Panorama general	393
Las causas de un desempeño deficiente	394
Administración deficiente	394
Estructura de costos elevados	395
Diferenciación inadecuada	395
Expansión excesiva	396
Cambios estructurales en la demanda y nuevos competidores	396
Inercia de la organización	397
Cambio estratégico: mejoramiento del desempeño	397
Modificación del liderazgo	397
Modificación de la estrategia	398
Modificación de la organización	398
Los participantes en la organización y el desempeño corporativo	400
Análisis del impacto de los participantes en la organización	401
Estrategia en acción 11.1: Bill Agee en Morrison Knudsen	402
El papel único de los accionistas	403
Rentabilidad y reclamos de los participantes en la organización	404
Teoría de la agencia	406
Relaciones entre el director y el agente	406
Estrategia en acción 11.2: Fijación de precios en Sotheby's y Christie's	407
El problema de la agencia	408
Estrategia en acción 11.3: El problema de la agencia y el colapso del Barings Bank	411

- Mecanismos de gobernabilidad 412
 - El consejo directivo 413
 - Compensaciones con base en las acciones 415
 - Estados financieros y auditores 416
- Estrategia en acción 11.4:** ¿Computer Associates infló sus ingresos para enriquecer a los gerentes 418
 - Limitación a la adquisición 419
 - Mecanismos de gobierno dentro de una compañía 420
- Ética y estrategia 422
 - El objetivo de la ética de negocios 422
 - Moldeo del clima ético de una organización 423
 - Pensamiento a través de los problemas éticos 424
- Resumen del capítulo 426 ■ Preguntas para debate 426
- Práctica de la administración estratégica 426
 - Ejercicio para grupos pequeños: Evaluación de los reclamos de los participantes en la organización ■ Archivo de artículo 11 ■ Proyecto de administración estratégica: Módulo 11 ■ Exploración de la web: Visita a Merck ■ Tarea general
- Caso de cierre:** Chainsaw Al obtiene el hacha 427

12 Implementación de la estrategia en empresas que compiten en una sola industria

430

- Caso de apertura:** Implementación de estrategias en Dell Computer 430
 - Panorama general 432
 - Estrategia de implementación a través de la estructura, el control y la cultura de la organización 432
 - Bloques constructivos de la estructura de la organización 433
 - Agrupamiento de tareas, funciones y divisiones 433
 - Asignación de autoridad y responsabilidad 434
- Estrategia en acción 12.1:** Union Pacific se descentraliza para aumentar la respuesta a los clientes 437
 - Integración y mecanismos integradores 438
- Sistemas de control estratégico 439
 - Niveles de control estratégico 441
 - Tipos de sistema de control estratégico 442
 - Uso de la tecnología de información 444
 - Sistema estratégico de recompensas 445
- Estrategia en acción 12.2:** Control en Cypress Semiconductor 445
 - Cultura organizacional 446
 - Cultura y liderazgo estratégico 447
- Estrategia en acción 12.3:** Cómo Ray Kroc estableció la cultura de McDonald's 448
 - Características de culturas corporativas fuertes y adaptables 448
- Construcción de habilidades distintivas al nivel funcional 450
 - Agrupamiento por función: estructura funcional 450
 - El papel del control estratégico 451
 - Desarrollo de la cultura a un nivel funcional 451
- Estrategia en acción 12.4:** Las nuevas reglas de Gateway resultan un fracaso 453
 - Estructura funcional y costos burocráticos 455
 - La opción de acudir al *outsourcing* 456
- Implementación de la estrategia en una sola industria 457
 - Implementación de un enfoque de liderazgo en costos 458
 - Implementación de un enfoque de diferenciación 459
 - Implementación de una línea amplia de productos: estructura de productos 460
 - Aumento de la respuesta a los grupos de clientes: estructura de mercado 461
 - Expansión nacional: estructura geográfica 461
- Estrategia en acción 12.5:** Estructura de productos de Kodak 462
- Competencia en ambientes de cambios rápidos y alta tecnología: estructuras de producto-equipos y matrices 463
 - Enfoque en una línea reducida de productos 467
- Estrategia en acción 12.6:** Reestructuración en Lexmark 468

- Reestructuración y reingeniería 468
- Resumen del capítulo 471 ■ Preguntas para debate 471
- Práctica de la administración estratégica 472
- Ejercicio para grupos pequeños: Decisiones en torno a una estructura organizacional ■ Archivo de artículo 12
- Proyecto de administración estratégica: Módulo 12 ■ Exploración de la web: Visita a Home Depot ■ Tarea general
- Caso de cierre:** El enfoque de Sam Walton para implementar la estrategia de Wal-Mart 473

13

Implementación de la estrategia en empresas que compiten con otras industrias y en otros países

475

- Caso de apertura:** La “nueva HP” comienza a acelerar 475
- Panorama general 477
- Administración de la estrategia corporativa a través de la estructura multidivisional 477
- Ventajas de una estructura multidivisional 479
- Estrategia en acción 13.1:** La estructura multidivisional de GM se modifica con el transcurso del tiempo 480
- Problemas en la implementación de una estructura multidivisional 482
- Estrategia en acción 13.2:** Amoco, ARCO y Burmah Castrol se vuelven parte de BP 484
- Estructura, control, cultura y estrategia a nivel corporativo 485
- Estrategia en acción 13.3:** Alco Standard lo hace bien 487
- El papel de la tecnología de información 488
- Implementación de la estrategia a través de países 489
- Implementación de una estrategia multinacional 491
- Implementación de una estrategia internacional 492
- Implementación de una estrategia global 493
- Implementación de una estrategia transnacional 493
- Estrategia en acción 13.4:** Empleo de la TI para hacer que funcione la estructura global de Nestlé 495
- Modo de entrada e implementación 497
- Nuevas empresas internas 497
- Alianzas estratégicas 500
- Fusiones y adquisiciones 501
- TI, Internet y *outsourcing* 503
- TI y la implementación de la estrategia 504
- Outsourcing* estratégico y estructura de red 505
- Estrategia en acción 13.5:** El nuevo enfoque para el control de Oracle 506
- Estrategia en acción 13.6:** Administración de la cadena global de Li & Fung 508
- Resumen del capítulo 509 ■ Preguntas para debate 510
- Práctica de la administración estratégica 510
- Ejercicio para grupos pequeños: Decisiones sobre una estructura organizacional (continuación) ■ Archivo de artículo 13 ■ Proyecto de administración estratégica: Módulo 13 ■ Exploración de la web: Una visita a Sears ■ Tarea general
- Caso de cierre:** Hughes Aircraft modifica su estructura divisional 511

Notas 513

Parte V Casos en administración estratégica

Introducción: Cómo analizar y escribir un estudio de caso

C1

- ¿Qué es el análisis de estudio de caso? C3
- Análisis de estudio de caso C4
- Cómo redactar el análisis de un estudio de caso C9
- Lineamientos para el proyecto de administración estratégica C11

- El papel del análisis financiero en el análisis de un estudio de caso C11
 - Razones de utilidad C11
 - Razones de liquidez C12
 - Razones de actividad C13
 - Razones de apalancamiento C13
 - Razones de rendimiento para los accionistas C14
 - Flujo de efectivo C15
- Conclusión C16

Casos

SECCIÓN A Casos sobre pequeños negocios, espíritu empresarial y ética

- Caso 1:** Vail Resorts, Inc. C19
Herman L. Boschken, *San Jose State University*
Este complejo turístico de esquí de primera busca conservar su ventaja y mejorar su desempeño en un mercado en madurez.
- Caso 2:** Redlands Municipal Airport C33
Sue Greenfeld y Harold Dyck, *California State University*
La ciudad de Redland lucha por encontrar la estrategia adecuada para su aeropuerto.
- Caso 3:** Perdue Farms, Inc.: Cómo responder a los retos del siglo XXI C42
George C. Rubenson y Frank M. Shipper, *Salisbury University*
Se explora el crecimiento y la estrategia competitiva de este productor de alimentos de gran calidad.
- Caso 4:** AtomFilms C63
Faz Pirmohamed y Bharat Anand, *Harvard Business School*
AtomFilms intenta convertirse en el principal distribuidor de cortometrajes en Estados Unidos.
- Caso 5:** ZOOTS, la tintorería más limpia C89
Myra Hart y Sharon I. Peyus, *Harvard Business School*
¿Puede ZOOTS convertirse en el líder de la limpieza en seco?

SECCIÓN B: Nivel de negocios: Casos nacionales y globales

- Caso 6:** West Jet mira hacia el este C109
Joseph N. Fry y Roderick E. White, *Richard Ivey School of Business*
Esta línea de aviación canadiense busca expandirse a nivel nacional.
- Caso 7:** Avon Products, Inc.: La industria del cuidado personal C121
Gabriela Del Carro, Marc E. Gartenfeld, Robert J. Mockler, *St. John's University*
Andrea Jung, director general, busca formas de volver a reactivar el crecimiento de Avon.
- Caso 8:** The Body Shop International: Operaciones en Estados Unidos C155
J. Almaney, *DePaul University*
Explora el posicionamiento competitivo y la expansión de la estrategia internacional de este vendedor de especialidades al menudeo.
- Caso 9:** J.P. Morgan Chase & Co.: El segmento de las tarjetas de crédito de la industria de servicios financieros C169
Steven Preziosi, Damon Swaner, Marc E. Gartenfeld, Robert J. Mockler, *St. John's University*, Dorothy Dologite, *Baruch College*
El área de servicios al cliente de Chase tiene que desarrollar una estrategia para mejorar su desempeño en un mercado difícil.
- Caso 10:** Toyota: La evolución del sistema de producción Toyota C193
Charles W. L. Hill, *University of Washington*
¿Cuál es el fundamento de la ventaja competitiva de Toyota en el largo plazo?
- Caso 11:** Treo: ¿La última oportunidad de Handspring? C205
Melissa A. Schilling, Chad Beaupierre, Scout Bevier, Robert Ekesi y Vicken Librarikian, *New York University*
¿Qué estrategia debe adoptar Handspring para lanzar el Treo?
- Caso 12:** Servicios globales de IBM: La industria de servicios profesionales de computación C217
Vincent Pawlowski, Marc E. Gartenfeld y Robert J. Mockler, *St. John's University*, Dorothy Dologite, *Baruch College*

Se le solicita a la división de rápido crecimiento de servicios globales de IBM que desarrolle una estrategia para continuar.

Caso 13: Una guerra de cien años: Coca vs Pepsi, 1890-1990 C242

Chiaki Moriguchi y David Lane, *Harvard Business School*

¿Puede Coca defender su territorio en contra de Pepsi?

Caso 14: Wal-Mart Stores, Inc.: Estrategias para el predominio en el nuevo milenio C261

James W. Camerius, *Northern Michigan University*

¿Puede Wal-Mart continuar su crecimiento en el siglo XXI?

Caso 15: La aventura mexicana de Wal-Mart C280

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

Wal-Mart se esfuerza por encontrar una fórmula exitosa para vender al menudeo en México.

Caso 16: Kmart Corporation: En busca de la aceptación y preferencia de los clientes C285

James W. Camerius, *Northern Michigan University*

¿Puede Kmart sobrevivir?

Caso 17: Tosco y el nuevo milenio C300

M. Edgar Barrett y Andrew Kimbrough, *Thunderbird-The American Graduate School of International Management*

Tosco crece a través de adquisiciones para convertirse en el jugador de bajo costo en las industrias de aceite y de gas.

Caso 18: Video Concepts, Inc. C322

John Dunkelbert y Tom Goho, *Wake Forest University*

¿Puede una compañía pequeña enfrentarse al reto de Blockbuster?

SECCION C: Nivel corporativo: Casos nacionales y globales

Caso 19: Eli Lilly & Company: La industria farmacéutica global C331

Elizabeth Petrovski, Marc E. Gartenfeld y Robert J. Mockler, *St. John's University*

¿Cómo puede Lilly crecer cuando perdió la protección a la patente de Prozac, su droga de mayores ventas?

Caso 20: Kikkoman Corporation a mediados de la década de 1990: Madurez, diversificación y globalización del mercado C357

Norihito Tanaka, *Kanagawa University*, Marilyn Taylor, *University of Missouri at Kansas City*, y Joyce A. Claterbos, *University of Kansas*

¿Cómo puede este productor japonés de productos alimenticios de marca mejorar su desempeño en casa y en el extranjero?

Caso 21: La estrategia global de Whirlpool Corporation C378

Meredith Martin, Simon Algar, Vipon Kumar, Andrew C. Inkpen, *Thunderbird - The Graduate School of International Management*

¿Puede Whirlpool convertirse en un líder global en el negocio de los aparatos electrodomésticos?

Índice analítico 11