

# Contenido

Prefacio x

Agradecimientos xxiii

Acercas del autor 1

## PARTE 1 Visión general de la administración estratégica 3

### Capítulo 1 Naturaleza de la administración estratégica 3

WINNEBAGO INDUSTRIES INC.: CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA 4

#### ¿Qué es administración estratégica? 5

Definición de administración estratégica 5 ■ Etapas de la administración estratégica 5 ■ Integración de intuición y análisis 6 ■ Adaptarse al cambio 7

#### Términos clave de la administración estratégica 8

Ventaja competitiva 8 ■ Estrategias 9 ■ Declaración de la visión y misión 10 ■ Oportunidades y amenazas externas 10 ■ Fortalezas y debilidades internas 11 ■ Objetivos a largo plazo 11 ■ Estrategias 11 ■ Objetivos anuales 11 ■ Políticas 12

#### Modelo de la administración estratégica 13

#### Beneficios de la administración estratégica 14

Beneficios financieros 15 ■ Beneficios no financieros 16

#### Por qué algunas empresas no llevan a cabo una planeación estratégica 16

#### Errores en la planeación estratégica 17

#### Directrices para una administración estratégica eficaz 17

#### Comparación entre la estrategia de negocios y la estrategia militar 18

#### Nota para el estudiante 20

##### CASO DE INTEGRACIÓN:

THE WALT DISNEY COMPANY—2011 24

##### EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 38

Ejercicio 1A: Comparar la estrategia de negocios con una estrategia militar 38

Ejercicio 1B: Recabar la información de la estrategia 39

Ejercicio 1C: Actualizar el caso de integración de Walt Disney 39

Ejercicio 1D: Planeación estratégica para mi universidad 40

Ejercicio 1E: Planeación estratégica en una compañía local 40

Ejercicio 1F: Familiarizarse con SMCO 41

## PARTE 2 Formulación de estrategias 43

### Capítulo 2 La visión y la misión de la empresa 43

DOLLAR GENERAL CORPORATION: CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA 44

#### ¿En qué queremos convertirnos? 45

#### ¿Cuál es nuestro negocio? 45

Visión en comparación con misión 47 ■ El proceso de desarrollo de las declaraciones de misión y visión 47

#### Importancia (beneficios) de las declaraciones de visión y misión 48

Resolución de puntos de vista divergentes 48

#### Características de la declaración de misión 49

Una declaración de actitud 49 ■ Orientación hacia el cliente 51 ■ Componentes de la declaración de misión 51

#### Redacción y evaluación de la declaración de misión 52

#### Nota para el estudiante 52

##### EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 56

Ejercicio 2A: Comparar la declaración de misión de Dollar General con la de Family Dollar 56

Ejercicio 2B: Evaluar algunas declaraciones de misión 57

Ejercicio 2C: Redactar las declaraciones de visión y misión para The Walt Disney Company 57

Ejercicio 2D: Redactar las declaraciones de visión y misión para mi escuela 58

Ejercicio 2E: Realizar una investigación sobre algunas declaraciones de misión 58

Ejercicio 2F: Evaluar una propuesta de misión 58

### Capítulo 3 Evaluación externa 61

#### Naturaleza de las auditorías externas 62

WELLS FARGO & COMPANY: CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA 62

Fuerzas externas clave 63

Proceso para ejecutar una auditoría externa 64

#### La perspectiva de la organización industrial (OI) 65

#### Fuerzas económicas 65

#### Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales 67

#### Fuerzas políticas, gubernamentales y legales 68

Sindicalismo 69

#### Fuerzas tecnológicas 71

#### Fuerzas competitivas 72

Programas de inteligencia competitiva 74 ■ Uniformidad del mercado y similitud de recursos 75

#### Análisis competitivo: modelo de las cinco fuerzas de Porter 75

Rivalidad entre empresas competidoras 76 ■ Entrada potencial de nuevos competidores 77 ■ Desarrollo potencial de productos sustitutos 77 ■ Poder de negociación de los proveedores 78 ■ Poder de negociación de los consumidores 78

#### Fuentes de información externa 79

#### Herramientas y técnicas de pronóstico 79

Formulación de suposiciones 80

#### Análisis industrial: la matriz de evaluación de factores externos (EFE) 80

#### Matriz de perfil competitivo (MPC) 83

#### Nota para el estudiante 84

##### EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 87

Ejercicio 3A: Certificación en Inteligencia Competitiva (IC) 87

Ejercicio 3B: Desarrollo de las matrices EFE de cada división de Walt Disney 88

Ejercicio 3C: Desarrollo de una matriz EFE para Walt Disney 88

Ejercicio 3D: Realización de una evaluación externa 89

Ejercicio 3E: Desarrollo de una matriz EFE para mi universidad 89



Ejercicio 3F: Desarrollo de matrices MPC para las diferentes divisiones de Walt Disney 90

Ejercicio 3G: Desarrollo de una MPC para Walt Disney 90

Ejercicio 3H: Desarrollo de una MPC para mi universidad 90

## Capítulo 4 Evaluación interna 93

### Naturaleza de una auditoría interna 94

#### PEARSON PLC: CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA 94

Fuerzas internas clave 95 ■ Proceso para llevar a cabo una auditoría interna 96

### Visión basada en los recursos (VBR) 97

### Integración de estrategia y cultura 98

### Gerencia 100

Planeación 100 ■ Organización 102 ■ Motivación 102  
■ Administración del personal 103 ■ Control 104 ■ Lista de preguntas para una auditoría administrativa 104

### Marketing 104

Análisis de clientes 104 ■ Venta de productos y servicios 105  
■ Planeación de productos y servicios 106 ■ Fijación de precios 106 ■ Distribución 107 ■ Investigación de mercados 107 ■ Análisis de costos y beneficios 107  
■ Lista de preguntas para una auditoría de marketing 108

### Finanzas y contabilidad 108

Funciones de finanzas y contabilidad 108 ■ Tipos básicos de razones financieras 109 ■ Lista de preguntas para una auditoría de finanzas y contabilidad 114

### Producción y operaciones 115

Lista de preguntas para una auditoría de producción y operaciones 116

### Investigación y desarrollo 116

I&D interna y externa 117 ■ Auditoría de investigación y desarrollo 118

### Sistemas de administración de información 118

Auditoría de los sistemas de administración de la información 119

### Análisis de la cadena de valor (ACV) 119

Benchmarking 121

### Matriz de evaluación de factores internos (EFI) 122

### Nota para el estudiante 123

#### EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 128

Ejercicio 4A: Aplicar el análisis del punto de equilibrio 128

Ejercicio 4B: Desarrollar EFI divisionales para Disney 128

Ejercicio 4C: Realizar un análisis de razones financieras para Walt Disney 128

Ejercicio 4D: Construir una matriz EFI para Walt Disney 129

Ejercicio 4E: Construir una matriz EFI para mi universidad 129

## Capítulo 5 Estrategias en acción 131

### Objetivos a largo plazo 132

#### EXXONMOBIL CORPORATION: CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA 132

Naturaleza de los objetivos a largo plazo 133 ■ Objetivos estratégicos y objetivos financieros 133 ■ Administración sin objetivos 134

### El cuadro de mando integral 135

### Tipos de estrategias 135

Niveles de estrategias 136

## Estrategias de integración 138

Integración hacia adelante 138 ■ Integración hacia atrás 139  
■ Integración horizontal 140

## Estrategias intensivas 141

Penetración de mercado 141 ■ Desarrollo de mercado 141  
■ Desarrollo de producto 142

## Estrategias de diversificación 143

Diversificación relacionada 144 ■ Diversificación no relacionada 145

## Estrategias defensivas 146

Recorte de gastos 146 ■ Desinversión 147 ■ Liquidación 148

## Las cinco estrategias genéricas de Michael Porter 148

Estrategias de liderazgo en costos (tipos 1 y 2) 150  
■ Estrategias de diferenciación (tipo 3) 151 ■ Estrategias de enfoque (tipos 4 y 5) 152 ■ Estrategias para competir en mercados turbulentos y vertiginosos 152

## Medios para lograr estrategias 153

Cooperación entre competidores 153 ■ Alianzas estratégicas y asociaciones 154 ■ Fusiones y adquisiciones 155 ■ Adquisiciones de capital privado 157 ■ Ventajas del primero en actuar 157  
■ Subcontratación (Outsourcing) 158

## Administración estratégica en organizaciones gubernamentales y no lucrativas 159

Instituciones religiosas 160 ■ Instituciones educativas 160  
■ Organizaciones médicas 160 ■ Agencias y departamentos gubernamentales 161

## Administración estratégica en las pequeñas empresas 161

### Nota para el estudiante 162

#### EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 165

Ejercicio 5A: Desarrollo de estrategias hipotéticas para Disney 165

Ejercicio 5B: Evaluación de las divisiones de Disney en términos de las estrategias de Porter 165

Ejercicio 5C: Determinación de las estrategias que Disney debería implementar en el futuro próximo 166

Ejercicio 5D: Análisis de artículos sobre estrategias 166

Ejercicio 5E: Clasificación de algunas de las estrategias implementadas en 2011 167

Ejercicio 5F: Determinación de cuán riesgosas son diversas estrategias alternativas 168

Ejercicio 5G: Desarrollo de alternativas estratégicas para su universidad 168

Ejercicio 5H: Lecciones sobre negocios globales 169

## Capítulo 6 Análisis y elección de la estrategia 171

### Naturaleza del análisis y la elección de estrategias 172

#### NETFLIX, INC.: CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA 172

El proceso de generación y selección de estrategias 173

### Modelo integral para la formulación de estrategias 174

### Etapas de los insumos 175

### Etapas de adecuación 175

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) 178  
■ Matriz del Boston Consulting Group (BCG) 182 ■ Matriz interna-externa (IE) 186 ■ Matriz de la estrategia principal 189

### Etapas de decisión 190

### Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) 191



**Características positivas y limitaciones de la MCPE 194****Aspectos culturales de la elección de estrategias 196****Las políticas para la elección de una estrategia 196****Cuestiones de gobierno 197****Nota para el estudiante 200****EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 203**

Ejercicio 6A: Realizar un análisis FODA para el segmento de negocios de Disney, Parks &amp; Resorts 203

Ejercicio 6B: Desarrollar una matriz FODA para Walt Disney 204

Ejercicio 6C: Desarrollar una matriz PEYEA para el segmento de negocios de Disney, Media Networks Business 204

Ejercicio 6D: Desarrollar una matriz PEYEA para Walt Disney 205

Ejercicio 6E: Desarrollar una matriz BCG para Walt Disney 205

Ejercicio 6F: Desarrollar una matriz PEYEA para Walt Disney 205

Ejercicio 6G: Formular estrategias individuales 206

Ejercicio 6H: La prueba maquiavélica 206

Ejercicio 6I: Desarrollar una matriz BCG para mi universidad 208

Ejercicio 6J: La función de la junta directiva 208

Ejercicio 6K: Localizar empresas en la matriz de la estrategia principal 208

**PARTE 3 Implementación de estrategias 211****Capítulo 7 Implementación de estrategias: Temas de administración y operaciones 211****HALLIBURTON COMPANY: CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA 212****Naturaleza de la implementación de las estrategias 213**

Perspectivas de administración 214

**Objetivos anuales 215****Políticas 217****Asignación de recursos 219****Administración del conflicto 219****Alinear estructura y estrategia 220**

Estructura funcional 221 ■ Estructura divisional 222

■ Estructura de la unidad estratégica de negocios (UEN) 225

■ Estructura matricial 227 ■ Qué hacer y qué evitar al desarrollar organigramas 227

**Reestructura y reingeniería 230**

Reestructura 230 ■ Reingeniería 231

**Vincular el desempeño y la remuneración a las estrategias 231****Administrar la resistencia al cambio 234****Crear una cultura de apoyo a la estrategia 235****Cuestiones relativas a la producción/operaciones al implementar estrategias 236****Cuestiones relativas a los recursos humanos al implementar estrategias 237**

Planes de propiedad de acciones para el empleado (PPAE) 239

■ Equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar 240

■ Beneficios de una fuerza laboral diversa 241 ■ Programas corporativos de bienestar 242

**Nota para el estudiante 244****EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 247**

Ejercicio 7A: Hershey Company necesita su ayuda 247

Ejercicio 7B: Trace un organigrama con la ayuda de una plantilla gratuita en línea 248

Ejercicio 7C: Revise el organigrama de Walt Disney 248

Ejercicio 7D: ¿En verdad las organizaciones se trazan objetivos? 249

Ejercicio 7E: Comprender la cultura de mi universidad 249

**Capítulo 8 Implementación de estrategias: Temas de marketing, finanzas/contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de información gerencial 251****Naturaleza de la implementación de estrategias 252****WHOLE FOODS MARKET INC.: CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA 252****Temas actuales de marketing 253**

Nuevos principios de marketing 254 ■ Medios publicitarios 255

■ Marketing basado en propósitos 256

**Segmentación de mercado 256**

Segmentación basada en la retención 257 ■ ¿Internet facilita la segmentación de mercado? 259

**Posicionamiento de producto 259****Temas de finanzas/contabilidad 261**

Adquirir capital para implementar estrategias 261

■ Estados financieros proyectados 264 ■ Análisis de los estados financieros proyectados de Whole Foods Market 268

■ Presupuestos financieros 270 ■ Determinación del valor de una empresa 271 ■ Decidir si bursatilizarse o no 275

**Temas de investigación y desarrollo (I&D) 275****Temas de sistemas de Información gerencial (SIG) 277**

Analítica de negocios 278

**Nota para el estudiante 278****EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 281**

Ejercicio 8A: Desarrollar mapas de posicionamiento divisional de productos para Walt Disney 281

Ejercicio 8B: Obtener práctica en el desarrollo de mapas de posicionamiento de productos 282

Ejercicio 8C: Desarrollar un análisis EPS/EBIT para Walt Disney 282

Ejercicio 8D: Preparar estados financieros proyectados para Walt Disney 282

Ejercicio 8E: Determinar el valor en efectivo de Walt Disney 283

Ejercicio 8F: Desarrollar un mapa de posicionamiento de producto para mi universidad 283

Ejercicio 8G: ¿Los bancos requieren estados financieros proyectados? 283

**PARTE 4 Evaluación de estrategias 285****Capítulo 9 Revisión, evaluación y control de estrategias 285****Naturaleza de la evaluación de estrategias 286****MCDONALD'S CORPORATION: CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA 286**

Proceso de evaluar estrategias 291

**Marco para la evaluación de estrategias 291**

Revisión de las bases de las estrategias 291 ■ Medición del desempeño organizacional 292 ■ Aplicación de medidas correctivas 295

**Balanced Scorecard 296****Fuentes de información publicadas acerca de la evaluación de estrategias 297****Características de un sistema de evaluación efectivo 298**



**Planeación de contingencias 299****Auditorías 300****Retos del siglo XXI en la administración estratégica 301**

- Arte o ciencia 301 ■ Estrategias visibles o desconocidas 302
- Enfoque descendente o enfoque ascendente 303

**Nota para el estudiante 303****EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 306**

- Ejercicio 9A: Examinar 100 Balanced Scorecards 306
- Ejercicio 9B: Preparar un informe sobre la evaluación de estrategias para Walt Disney 306
- Ejercicio 9C: Evaluar las estrategias de mi universidad 307

**PARTE 5 Temas clave de la administración estratégica 309****Capítulo 10 Ética de negocios, responsabilidad social y sostenibilidad ambiental 309****GENERAL MOTORS (GM) CORP.: CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA 310****Ética de negocios 311**

- Código de ética de negocios 312 ■ Cultura ética 312
- Sobornos 314 ■ Relaciones amorosas en el trabajo 315

**Responsabilidad social 316**

- Política social 316 ■ Políticas sociales relativas al retiro 317

**Sostenibilidad ambiental 317**

- ¿Qué es un informe de sostenibilidad? 318 ■ Estándares que han llegado para quedarse 319 ■ Regulaciones federales 320 ■ Manejo de asuntos ambientales en la empresa 320 ■ ¿Deben los estudiantes recibir entrenamiento ecológico? 320 ■ Razones por las que las empresas deben ser "verdes" 321 ■ Sea proactivo, no reactivo 321 ■ Certificación ISO 14000/14001 321 ■ Ya existen las flotas de automóviles eléctricos 322

**NOTA PARA EL ESTUDIANTE 322****EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 326**

- Ejercicio 10A: ¿Cómo se compara mi municipio con otros en cuanto a la seguridad con la que maneja los contaminantes? 326
- Ejercicio 10B: Evaluar los estándares de conducta en los negocios de Disney 326
- Ejercicio 10C: Comparar y evaluar informes de sostenibilidad 326
- Ejercicio 10D: La ética de espiar a los competidores 327
- Ejercicio 10E: ¿Quién prepara un informe de sostenibilidad? 327

**Capítulo 11 Temas globales/ internacionales 329****AMAZON.COM: CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA 330****Organizaciones multinacionales 333****Ventajas y desventajas de las operaciones internacionales 333****Desafío global 334**

- Globalización 335

**Impuestos corporativos en el entorno global 335****Cultura empresarial estadounidense frente a otros países 337****Diferencias en la comunicación entre los distintos países 339****Cultura empresarial en diferentes países 339**

- Cultura empresarial en México 339 ■ Cultura empresarial en Japón 340 ■ Cultura empresarial en Brasil 341 ■ Cultura empresarial en Alemania 342 ■ Cultura empresarial en Egipto 343 ■ Cultura empresarial en China 343 ■ Cultura empresarial en India 344 ■ Cultura empresarial en Nigeria 345

**Clima empresarial en los diferentes países y continentes 345**

- Países africanos 345 ■ China 347 ■ Filipinas 348
- Taiwán 349 ■ India 349 ■ Alemania 350
- México 351

**Nota para el estudiante 352****EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 355**

- Ejercicio 11A: Comparar las culturas empresariales entre diferentes países 355
- Ejercicio 11B: Staples desea incursionar en África. Ayúdelos 355
- Ejercicio 11C: ¿Mi universidad recluta personal en otros países? 356
- Ejercicio 11D: Evaluar las diferencias culturales en los distintos países 356
- Ejercicio 11E: ¿Qué tanto han viajado los estudiantes de negocios de mi universidad? 357

**PARTE 6 Análisis de caso de administración estratégica 359****Cómo preparar y presentar un análisis de caso 359****¿Qué es un caso de administración estratégica? 360****Directrices para preparar análisis de casos 360**

- Necesidad de practicidad 360 ■ Necesidad de justificación 360
- Necesidad de realismo 360 ■ Necesidad de especificidad 360
- Necesidad de originalidad 361 ■ Necesidad de contribuir 361

**Preparación de un caso para análisis en clase 361****El método de caso frente a la impartición tradicional de clases 361**

- Análisis cruzado 362

**Preparación de un análisis de caso por escrito 362**

- Resumen ejecutivo 362 ■ Análisis integral por escrito 362
- Pasos para la preparación de un análisis integral por escrito 362

**Cómo hacer una presentación oral 363**

- Organización de la presentación 363 ■ Control de la voz 363 ■ Manejo del lenguaje corporal 364 ■ Uso de las notas 364 ■ Cómo elaborar apoyos visuales 364
- Responder preguntas 364 ■ Recomendaciones para tener éxito en un análisis de caso 364 ■ Recomendaciones de contenido 365 ■ Recomendaciones de proceso 365
- Esquema de un análisis de caso muestra 366

**PASOS PARA UNA PRESENTACIÓN ORAL DE UN ANÁLISIS DE CASO 367**

- Presentación oral —Paso 1: Introducción (2 minutos) 367
- Presentación oral —Paso 2: Misión y visión (4 minutos) 367
- Presentación oral —Paso 3: Evaluación interna (8 minutos) 368
- Presentación oral —Paso 4: Evaluación externa (8 minutos) 368
- Presentación oral —Paso 5: Formulación de estrategias (14 minutos) 368
- Presentación oral —Paso 6: Implementación de estrategias (8 minutos) 369
- Presentación oral —Paso 7: Evaluación de estrategias (2 minutos) 369
- Presentación oral —Paso 8: Conclusión (4 minutos) 369

**Índice de nombres 371****Índice 379**