

Contenido

Prefacio xv

Reconocimientos xxiii

Acerca de los autores xxv

PARTE 1 Generalidades de la administración estratégica 2

Capítulo 1 Naturaleza de la administración estratégica 3

CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA:
APPLE, INC. (AAPL) 4

¿Qué es administración estratégica? 4

¿Qué es un caso de integración? 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 8

CÁPSULA DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA 1-1: ¿CUÁNDO SE
CONTRATA/NOMBRA A LOS DIRECTORES DE ESTRATEGIAS? 9

Declaraciones de la visión y misión 10 • Oportunidades y amenazas
externas 10 • Fortalezas y debilidades internas 11 • Objetivos
a largo plazo 12 • Estrategias 12 • Objetivos anuales 12 •
Políticas 13*

Modelo de la administración estratégica 14

CÁPSULA DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA 1-2: ¿QUÉ
ACTIVIDAD ES LA MÁS IMPORTANTE EN EL PROCESO
DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA? 15

Beneficios de la administración estratégica 15

Beneficios financieros 16 • Beneficios no financieros 17

Por qué algunas empresas no realizan una planeación
estratégica 17

Errores en la planeación estratégica 18

Comparación entre la estrategia de negocios y la estrategia
militar 18

IMPLICACIONES PARA LOS ESTRATEGAS 20

IMPLICACIONES PARA LOS ESTUDIANTES 21

Resumen del capítulo 21

Términos y conceptos clave 22

Temas para repaso y debate 22

MINICASO SOBRE KROGER COMPANY (KR):
¿QUÉ EMPRESA ESTADOUNIDENSE HACE EL MEJOR
TRABAJO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA? 24

Lecturas sobre temas actuales 25

Notas 25

CASO DE INTEGRACIÓN: THE HERSHEY COMPANY, 2015 26

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 35

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 1A: Comparar la estrategia
de negocios con una estrategia militar 35

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 1B: Recabar información estratégica
para Hershey Company 35

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 1C: Actualizar el caso de integración
de Hershey 36

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 1D: Planeación estratégica para mi
universidad 36

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 1E: Planeación estratégica en una
compañía local 37

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 1F: Familiarizarse con el sitio web
del Strategy Club 37

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 1G: Planes de juego vs. planes
estratégicos: equipos contra empresas 37

PARTE 2 Formulación de estrategias 38

Capítulo 2 La visión y la misión de la empresa 39

CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA:
H&R BLOCK (HRB) 40

Declaraciones de visión: ¿en qué queremos convertirnos? 40

Análisis de la declaración de visión 41

Declaraciones de misión: ¿cuál es nuestro negocio? 42

Proceso de las declaraciones de visión y misión 43

Importancia (beneficios) de las declaraciones de visión
y misión 44

CÁPSULA DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA 2-1: VÍNCULO
ENTRE LA DECLARACIÓN DE MISIÓN Y EL DESEMPEÑO
DE LA EMPRESA 44

Resolución de puntos de vista divergentes 45

Características de la declaración de misión 46

Orientación hacia el cliente 47

Componentes de la declaración de misión 47

Redacción y evaluación de la declaración de misión 48

Crítica a dos declaraciones de misión 49 • Cinco declaraciones de
misión revisadas 49 • Dos declaraciones de misión propuestas 49

IMPLICACIONES PARA LOS ESTRATEGAS 51

IMPLICACIONES PARA LOS ESTUDIANTES 52

Resumen del capítulo 52

Términos y conceptos clave 53

Temas para repaso y debate 53

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 54

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 2A: Desarrollar una declaración
de misión mejorada para BB&T 54

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 2B: Evaluar tres declaraciones
de misión 54

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 2C: Escribir declaraciones de visión y misión para Hershey Company 55

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 2D: Comparar las declaraciones de visión y misión de su universidad con las de la institución rival líder 55

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 2E: Realizar una investigación sobre algunas declaraciones de misión 55

**MINICASO SOBRE WALT DISNEY COMPANY (DIS):
¿CUÁL ES LA VISIÓN DE DISNEY PARA EL FUTURO
Y SU MISIÓN PARA EL PRESENTE?** 56

Lecturas sobre temas actuales 57

Notas 57

Capítulo 3 Evaluación externa 59

**CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA:
CHIPOTLE MEXICAN GRILL (CMG)** 60

Propósito y naturaleza de las auditorías externas 61

Fuerzas externas clave 61 • Proceso para ejecutar una auditoría externa 62 • La perspectiva de la organización de la industria (OI) 63

Diez fuerzas externas que afectan a las organizaciones 63

Fuerzas económicas 63 • Fuerzas sociales, culturales, demográficas y entorno natural 65 • Fuerzas políticas, gubernamentales y legales 66 • Fuerzas tecnológicas 68 • Fuerzas competitivas 69

Modelo de las cinco fuerzas de Porter 71

Rivalidad entre empresas competidoras 72 • Entrada potencial de nuevos competidores 73 • Desarrollo potencial de productos sustitutos 73 • Poder de negociación de los proveedores 73 • Poder de negociación de los consumidores 74

Fuentes de información externa 74

Herramientas y técnicas de pronóstico 74

Formulación de suposiciones 75 • Análisis de negocios 76

Análisis de la industria: la matriz de evaluación de factores externos (EFE) 77

Matriz de perfil competitivo (MPC) 78

IMPLICACIONES PARA LOS ESTRATEGAS 81

IMPLICACIONES PARA LOS ESTUDIANTES 82

Resumen del capítulo 82

Términos y conceptos clave 83

Temas para repaso y debate 83

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 84

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 3A: Certificación en Inteligencia Competitiva (IC) 84

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 3B: Desarrollo de una matriz EFE para Hershey Company 84

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 3C: Realización de una evaluación externa 85

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 3D: Desarrollo de una matriz EFE para mi universidad 85

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 3E: Comparación de Chipotle Mexican Grill con Panera Bread y Moe's Southwest Grill 85

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 3F: Desarrollar una matriz de perfil competitivo para Hershey Company 85

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 3G: Desarrollo de una matriz de perfil competitivo para mi universidad 86

MINICASO SOBRE COACH, INC. (COH): ¿POR QUÉ LAS MUJERES EVITAN A COACH? 86

Lecturas sobre temas actuales 87

Notas 87

Capítulo 4 Evaluación interna 89

**CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA:
NETFLIX, INC. (NFLX)** 90

Naturaleza de una auditoría interna 90

Fuerzas internas clave 91 • Proceso para llevar a cabo una auditoría interna 92 • Visión basada en los recursos (VBR) 93

**CÁPSULA DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA 4-1:
¿LA TEORÍA VBR DETERMINA LOS OBJETIVOS DE
DIVERSIFICACIÓN?** 93

Integración de estrategia y cultura 94

Gerencia 96

Planeación 96 • Organización 97 • Motivación 98 • Administración del personal 98 • Control 99 • Lista de preguntas para una auditoría administrativa 99

Marketing 100

Análisis de clientes 100 • Venta de productos y servicios 100 • Planeación de productos y servicios 101 • Fijación de precios 101 • Distribución 102 • Investigación de mercados 102 • Análisis costo-beneficio 102 • Lista de preguntas para una auditoría de marketing 103

Finanzas y contabilidad 103

Funciones de finanzas y contabilidad 103 • Razones financieras 104 • Análisis de punto de equilibrio 107 • Lista de preguntas para una auditoría de finanzas y contabilidad 109

Producción y operaciones 109

Lista de preguntas para una auditoría de producción y operaciones 110

Investigación y desarrollo 111

Investigación y desarrollo internos y externos 111 • Auditoría de investigación y desarrollo 112

Sistemas de información administrativa 112

Manejo de los gigantescos datos sobre los consumidores 112

**CÁPSULA DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA 4-2:
NUEVAS TENDENCIAS PARA ADMINISTRAR GRANDES
VOLÚMENES DE DATOS** 113

Auditoría de los sistemas de información administrativa 113

Análisis de la cadena de valor (ACV) 113

Benchmarking 114

Matriz de evaluación de factores internos (EFI) 116

IMPLICACIONES PARA LOS ESTRATEGAS 118

IMPLICACIONES PARA LOS ESTUDIANTES 120

Resumen del capítulo 121

Términos y conceptos clave 121

Temas para repaso y debate 122

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 123

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 4A: Aplicar el análisis de punto de equilibrio 123

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 4B: Comparar a Netflix con Redbox 124

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 4C: Realizar un análisis de razones financieras para Hershey Company 124

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 4D: Construir una matriz EFI para Hershey Company 124

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 4E: Construir una matriz EFI para mi universidad 124

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 4F: Aplicar la teoría de la visión basada en recursos (VBR) 124

MINICASO DE BUFFALO WILD WINGS, INC. (BWLD): ¿CUÁL ES EL SOBRESALIENTE TRABAJO QUE REALIZAN DE MANERA CONJUNTA LOS EJECUTIVOS DE ADMINISTRACIÓN, MARKETING Y FINANZAS? 125

Lecturas sobre temas actuales 126

Notas 126

Capítulo 5 Estrategias en acción 129

CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA: SIGNET JEWELERS LIMITED (SIG) 130

Objetivos a largo plazo 130

Características y beneficios de los objetivos 131 • Objetivos estratégicos y objetivos financieros 131 • Evitando o no la administración por objetivos 132

Tipos de estrategias 132

Niveles de estrategias 134

Estrategias de integración 134

Integración hacia adelante 135 • Integración hacia atrás 136 • Integración horizontal 137

Estrategias intensivas 138

Penetración de mercado 138 • Desarrollo de mercado 138 • Desarrollo de producto 139

Estrategias de diversificación 139

Diversificación relacionada 140 • Diversificación no relacionada 140

Estrategias defensivas 141

Recorte de gastos 141 • Desinversión 142 • Liquidación 143

Las cinco estrategias genéricas de Michael Porter 144

Estrategias de liderazgo en costos (tipos 1 y 2) 145 • Estrategias de diferenciación (tipo 3) 146 • Estrategias de enfoque (tipos 4 y 5) 147

Medios para lograr estrategias 148

Cooperación entre competidores 148 • Alianzas estratégicas y asociaciones 148

CÁPSULA DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA 5-1:

¿LAS ALIANZAS INTERNACIONALES SON MÁS EFICACES CON COMPETIDORES O CON NO COMPETIDORES? 149

Fusiones y adquisiciones 150 • Adquisiciones de capital privado 151

Tácticas que facilitan las estrategias 152

Ventajas del primero en actuar 152 • *Outsourcing y reshoring* 152

Administración estratégica en organizaciones gubernamentales y no lucrativas 154

Instituciones educativas 154 • Organizaciones médicas 155 • Agencias y departamentos gubernamentales 155 • Pequeñas empresas 155

CÁPSULA DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA 5-2: ¿QUÉ ATRIBUTOS POSEEN LOS GRANDES EMPRENDEDORES? 156

IMPLICACIONES PARA LOS ESTRATEGAS 156

IMPLICACIONES PARA LOS ESTUDIANTES 157

Resumen del capítulo 157

Términos y conceptos clave 158

Temas para repaso y debate 158

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 159

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 5A: Desarrollar estrategias hipotéticas para Hershey Company 159

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 5B: La integración horizontal en la práctica 160

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 5C: ¿Qué estrategias debería implementar Hershey en 2017? 160

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 5D: Analizar artículos sobre estrategias 160

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 5E: Clasificar algunas estrategias recientes 161

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 5F: Determinar el riesgo de diferentes estrategias alternativas 162

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 5G: Desarrollar estrategias alternativas para su universidad 162

MINICASO SOBRE LINKEDIN CORPORATION (LNKD): ¿DEBERÍA LINKEDIN COOPERAR CON FACEBOOK? 163

Lecturas sobre temas actuales 164

Notas 164

Capítulo 6 Análisis y elección de la estrategia 167

CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA: SMITH & WESSON HOLDING CORPORATION (SWHC) 168

El proceso del análisis y la elección de estrategias 168

El proceso de analizar y elegir estrategias 168

Modelo analítico para la formulación de estrategias 170

Etapa de los insumos 171 • Etapa de adecuación 171 • Etapa de decisión 171

Matriz FODA 171

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) 174

Matriz del Boston Consulting Group (BCG) 178

Matriz interna-externa (IE) 181

CÁPSULA DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA 6-1: UNA NUEVA MATRIZ IE 184

Matriz de la estrategia principal 185

Etapa de decisión: la matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE) 186

Características positivas y limitaciones de la MCPE 189

Aspectos culturales de la elección y el análisis de estrategias 190

Las políticas para el análisis y la elección de una estrategia 190

Cuestiones de gobernanza 191

CÁPSULA DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA 6-2: ¿CUÁL ES EL NÚMERO IDEAL DE MIEMBROS DE LA JUNTA DE DIRECTORES? 193

IMPLICACIONES PARA LOS ESTRATEGAS 194

IMPLICACIONES PARA LOS ESTUDIANTES 194

Resumen del capítulo 195

Términos y conceptos clave 196

Temas para repaso y debate 196

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 198

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 6A: Realizar un análisis FODA para Hershey Company 198

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 6B: Desarrollar una matriz PEYEA para Hershey 199

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 6C: Desarrollar una matriz BCG para Hershey 199

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 6D: Desarrollar una matriz MCPE para Hershey 199

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 6E: Formular estrategias individuales 199

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 6F: Desarrollar una matriz BCG para mi universidad 200

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 6G: La función de la junta directiva 200

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 6H: Localizar empresas en la matriz de la estrategia principal 201

MINICASO SOBRE STARBUCKS CORPORATION: ¿CUÁL ES LA MEJOR ESTRATEGIA PARA STARBUCKS? 201

Lecturas sobre temas actuales 202

Notas 202

PARTE 3 Implementación de estrategias 204

Capítulo 7 Implementación de estrategias: temas de administración, operaciones y recursos humanos 205

CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA: PAPA JOHN'S INTERNATIONAL, INC. (PZZA) 206

De la formulación a la implementación de estrategias 206

Necesidad de objetivos anuales claros 208

Necesidad de políticas claras 211

Asignación de recursos y administración de conflictos 211

Asignación de recursos 211 • Administración de conflictos 213

Alinear estructura y estrategia 213

Tipos de estructura organizacional 214

Estructura funcional 214 • Estructura divisional 215 • Estructura de la unidad estratégica de negocios (UEN) 217 • Estructura matricial 218

Qué hacer y qué evitar al desarrollar organigramas 219

CÁPSULA DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA 7-1: ¿POR QUÉ EL PUESTO DE COO ESTÁ ELIMINÁNDOSE EN MUCHAS ORGANIZACIONES? 221

Temas de producción/operaciones estratégicas 222

Reestructura y reingeniería 222 • Administrar la resistencia al cambio 223 • Decidir dónde y cómo producir bienes 223 • Planes de propiedad de acciones para el empleado (PPAE) 224

Cuestiones estratégicas relativas a los recursos humanos 225

Vincular el desempeño y la remuneración a la estrategia 225 • Equilibrio entre la vida laboral y la familiar 227 • Desarrollar una fuerza laboral diversa 228

CÁPSULA DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA 7-2: ¿CÓMO ES EL DESEMPEÑO DE LAS MUJERES CEO EN COMPARACIÓN CON EL DE LOS HOMBRES? 229

Contratar empleados de las empresas rivales con cautela 229 • Crear una cultura de apoyo a la estrategia 232 • Monitorear cautelosamente los medios sociales de los empleados 233 • Desarrollar un programa corporativo de bienestar 233

IMPLICACIONES PARA LOS ESTRATEGAS 235

IMPLICACIONES PARA LOS ESTUDIANTES 236

Resumen del capítulo 237

Términos y conceptos clave 237

Temas para repaso y debate 237

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 239

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 7A: Criticar organigramas corporativos 239

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 7B: Elaborar un organigrama para Hershey Company mediante una plantilla gratuita disponible en línea 239

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 7C: ¿En verdad las organizaciones se trazan objetivos? 239

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 7D: Comprender la cultura de mi universidad 240

MINICASO SOBRE HILTON WORLDWIDE HOLDINGS (HLT): ¿ESTÁ JUSTIFICADA LA POLÍTICA DEL HILTON? 240

Lecturas sobre temas actuales 241

Notas 241

Capítulo 8 Implementación de estrategias: temas de marketing, finanzas/contabilidad, investigación y desarrollo, y aspectos de MIS 243

CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA: FOOT LOCKER, INC. (FL) 244

Temas estratégicos de marketing 244

Marketing de medios sociales 245

Segmentación de mercado 247

Posicionamiento de producto y mapeo perceptual 250

Comentario del autor 251

Temas sobre finanzas/contabilidad estratégicas 253

Análisis EPS/EBIT: adquirir el capital necesario 254

Estados financieros proyectados 258

Análisis del estado financiero proyectado para D. R. Horton 260

Determinación del valor de una empresa 262

CÁPSULA DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA 8-1:

¿CUÁNDO DEBEMOS PAGAR DE MÁS POR ADQUIRIR UNA EMPRESA? 264

Métodos de valuación corporativa 264

IPOs, administración del efectivo y bonos corporativos 266

¿Bursatilizarse a través de una IPO? 266

¿Mantener en el extranjero el efectivo obtenido en el extranjero? 267

¿Con qué fin emitir bonos corporativos? 267

Temas estratégicos de investigación y desarrollo (I&D) 267

Temas estratégicos de sistemas de información administrativa (MIS) 269

Rastreo de empleados 270

IMPLICACIONES PARA LOS ESTRATEGAS 270

IMPLICACIONES PARA LOS ESTUDIANTES 271

Aplicaciones móviles para los clientes 271

Resumen del capítulo 271

Términos y conceptos clave 272

Temas para repaso y debate 272

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 274

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 8A: Desarrollar mapas de posicionamiento de productos para Hershey Company 274

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 8B: Obtener práctica en el desarrollo de mapas perceptuales 274

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 8C: Desarrollar un análisis EPS/EBIT para Hershey Company 274

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 8D: Preparar estados financieros proyectados para Hershey Company 275

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 8E: Determinar el valor en efectivo de Hershey Company 275

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 8F: Desarrollar un mapa de posicionamiento de producto para mi universidad 275
Ejercicio para reforzar el aprendizaje 8G: ¿Los bancos requieren estados financieros proyectados? 276

MINICASO SOBRE ALIBABA GROUP HOLDING LTD. (BABA): ¿CUÁL ES LA MEJOR FORMA DE RECUPERAR CAPITAL: VENDER ACCIONES O BONOS? 276

Lecturas sobre temas actuales 277

Notas 277

PARTE 4 Evaluación de estrategias 278

Capítulo 9 Revisión, evaluación y control de estrategias 279

CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA: NIKE, INC. (NKE) 280

Proceso, criterios y métodos de evaluación de estrategias 280

Proceso de evaluar estrategias 283

Las tres actividades para la evaluación de la estrategia 284

Revisión de las bases de las estrategias 284 • Medición del desempeño organizacional 286 • Aplicación de medidas correctivas 287

Balanced Scorecard 289

Fuentes de información publicadas acerca de la evaluación de estrategias 291

Características de un sistema de evaluación de estrategia efectivo 291

Planeación de contingencias 292

Auditorías 293

Retos del siglo XXI en la administración estratégica 294

Arte o ciencia 294 • Estrategias visibles o desconocidas 295 • Enfoque descendente o enfoque ascendente 296

Lineamientos para una administración estratégica eficaz 296

IMPLICACIONES PARA LOS ESTRATEGAS 298

IMPLICACIONES PARA LOS ESTUDIANTES 298

Resumen del capítulo 299

Términos y conceptos clave 299

Temas para repaso y debate 299

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 300

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 9A: Examinar 100 *Balanced Scorecards* 300

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 9B: Preparar un informe sobre la evaluación de estrategias para Hershey Company 301

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 9C: Evaluar las estrategias de mi universidad 301

MINICASO SOBRE TJX COMPANIES, INC. (TJX): ¿LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SECRETA ES MEJOR PARA TJX? 301

Lecturas sobre temas actuales 302

Notas 302

PARTE 5 Temas clave de administración estratégica 304

Capítulo 10 Ética de negocios, responsabilidad social y sostenibilidad ambiental 305

CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA: CHICK-FIL-A 306

¿Por qué “la ética es un buen negocio”? 306

¿Es lucrativo ser ético? 307

CÁPSULA DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA 10-1: ¿QUÉ PODEMOS APRENDER DE LAS EMPRESAS DE ALTO DESEMPEÑO? 308

¿Cómo establecer una cultura ética? 309

CÁPSULA DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA 10-2: ¿QUIÉN ES PROPENSO AL COMPORTAMIENTO CORRUPTO EN UNA EMPRESA? 309

La denuncia, el soborno y relaciones amorosas en el lugar de trabajo 310

Denuncia 310 • Evitar el soborno 311 • Relaciones amorosas en el lugar de trabajo 312

Políticas y responsabilidad social 313

CÁPSULA DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA 10-3: ¿RESULTA RENTABLE SER SOCIALMENTE RESPONSABLE? 314

Diseño y articulación de una política social 314 • Políticas sociales relativas al retiro 314

Sostenibilidad ambiental 315

¿Qué empresas son las mejores guardianas del medio ambiente? 316 • Informes de sostenibilidad 317 • Oficina de asuntos ambientales 318 • Certificación ISO 14000/14001 318

Bienestar de la vida silvestre 319

Proveedores de alimentos y bienestar animal 321

IMPLICACIONES PARA LOS ESTRATEGAS 321

IMPLICACIONES PARA LOS ESTUDIANTES 322

Resumen del capítulo 322

Términos y conceptos clave 322

Temas para repaso y debate 322

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 323

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 10A: ¿Cómo se compara mi municipio con otros en cuanto a la seguridad con la que maneja los contaminantes? 323

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 10B: ¿Quién es mejor en cuanto a sostenibilidad, Hershey Company o Mars, Inc.? 324

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 10C: La ética de espiar a los competidores 324

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 10D: ¿Quién prepara un informe de sostenibilidad? 325

MINICASO SOBRE AVON PRODUCTS, INC. (AVP): ¿LAS AFIRMACIONES DE IRREGULARIDADES ÉTICAS DE UNA EMPRESA IMPACTARÍAN SU COMPRA DE LOS PRODUCTOS DE DICHA EMPRESA? 325

Lecturas sobre temas actuales 326

Notas 326

Capítulo 11 Temas globales e internacionales 329

CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA: ALCOA, INC. (AA) 330

La naturaleza de hacer negocios a nivel global 330

Organizaciones multinacionales 332 • Diferentes idiomas en todo el mundo 333 • Uniones sindicales en Europa 333

CÁPSULA DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA 11-1: ¿CUÁNTOS IDIOMAS EXISTEN GLOBALMENTE? 333

Ventajas y desventajas de las operaciones internacionales 334

Desafío global 335

CÁPSULA DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA 11-2: ¿CÓMO DECIDEN LAS EMPRESAS HACIA DÓNDE EXPANDIRSE? 336

Tasas e inversiones fiscales 336

Tasas fiscales 336 • Inversiones fiscales 338

Cultura empresarial estadounidense frente a otros países 338

Diferencias en la comunicación entre los distintos países 340

Cultura de los negocios en diferentes países 341

Cultura empresarial en México 341 • Cultura empresarial en Japón 342 • Cultura empresarial en China 343 • Cultura empresarial en India 344

Clima empresarial en diversos países 344

Clima empresarial de África 345 • Clima empresarial en China 346 • Clima empresarial en Brasil 347 • Clima empresarial de Indonesia 347 • Clima empresarial en India 347 • Clima empresarial de Japón 348 • Clima empresarial en México 348 • Clima empresarial en Vietnam 349

IMPLICACIONES PARA LOS ESTRATEGAS 350

IMPLICACIONES PARA LOS ESTUDIANTES 350

Resumen del capítulo 351

Términos y conceptos clave 351

Temas para repaso y debate 351

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 352

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 11A: Comparar las culturas empresariales de diferentes países: análisis para Hershey Company 352

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 11B: Ayudar a Hershey Company a incursionar en África 353

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 11C: Investigar sobre la matrícula de estudiantes extranjeros 353

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 11D: Evaluar las diferencias culturales en los distintos países 353

Ejercicio para reforzar el aprendizaje 11E: Averiguar cuánto han viajado los estudiantes de administración de empresas de mi universidad 354

MINICASO SOBRE DOMINO'S PIZZA, INC. (DPZ): CRECER GLOBALMENTE DE LA FORMA CORRECTA ¿SIGUIENDO LOS PASOS DE DOMINO'S? 354

Lecturas sobre temas actuales 355

Notas 355

PARTE 6 Análisis de caso de administración estratégica 356

Cómo preparar y presentar un análisis de caso 357

¿Qué es un caso de administración estratégica? 358

Directrices para preparar análisis de casos 358

Necesidad de practicidad 358 • Necesidad de justificación 358 • Necesidad de realismo 358 • Necesidad de especificidad 358 • Necesidad de originalidad 359 • Necesidad de contribuir 359

El método de análisis de caso frente a la impartición de clases 359

Análisis cruzado 359

Preparación de un análisis de caso por escrito 360

Resumen ejecutivo 360 • Análisis integral por escrito 360 • Pasos para la preparación de un análisis integral por escrito 360

Cómo hacer una presentación oral 361

Control de la voz 361 • Manejo del lenguaje corporal 361 • Uso de las notas 362 • Elaborar apoyos visuales 362 • Responder preguntas 362

Recomendaciones para tener éxito en un análisis de caso 362

Esquema de un ejemplo de análisis de caso 363 • Tiempo recomendado para presentar un análisis de caso 365

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 365

Plan estratégico para Gruma SAB 365

Glosario 369

Índice de nombres 379

Índice 385