

Contenido breve

PARTE UNO INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

1	Liderazgo estratégico: administración del proceso de creación de estrategias para una ventaja competitiva	1
2	Análisis externo: Identificar oportunidades y amenazas	43

PARTE DOS LA NATURALEZA DE LA VENTAJA COMPETITIVA

3	Análisis interno: competencias distintivas, ventaja competitiva y rentabilidad	80
4	Desarrollar la ventaja competitiva por medio de estrategias funcionales	116

PARTE TRES LAS ESTRATEGIAS

5	Estrategia de negocios	153
6	La estrategia de negocios y el entorno de la industria	178
7	Estrategia y tecnología	210
8	Estrategia en entorno global	246
9	Estrategia corporativa: integración horizontal, integración vertical y <i>outsourcing</i> estratégico	286
10	Estrategia corporativa: diversificación relacionada y no relacionada	318

PARTE CUATRO IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

11	Desempeño, gobierno corporativo y ética en los negocios	359
12	Implementación de las estrategias en compañías que compiten en una misma industria	395
13	Implementación de las estrategias de las compañías que compiten en varias industrias y países	439

PARTE CINCO CASOS

Introducción: cómo analizar un caso de estudio y redactar el análisis del caso	C-2
Casos 1-28	C-15

Glosario	G-1
----------	-----

Índice analítico	I-1
------------------	-----

Contenido detallado

Prefacio	xvii
Agradecimientos	xxi
Dedicatoria	xxv

PARTE UNO INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Capítulo 1	Liderazgo estratégico: administración del proceso de creación de estrategias para una ventaja competitiva	1
	Caso inicial	1
	Sinopsis	3
	Liderazgo estratégico, ventaja competitiva y desempeño superior	4
	<i>Desempeño superior</i>	5
	<i>Ventaja competitiva y modelo de negocios de una compañía</i>	6
	<i>Diferencias en el desempeño de la industria</i>	7
	<i>Desempeño en las compañías sin fines de lucro</i>	8
	Administradores estratégicos	9
	<i>Administradores al nivel corporativo</i>	10
	<i>Nivel de administradores de los negocios</i>	10
	<i>Administradores del nivel funcional</i>	11
	Proceso de creación de las estrategias	11
	<i>Modelo del proceso de la planeación estratégica</i>	11
	<i>Declaración de la misión</i>	12
	Metas principales	16
	<i>Análisis externo</i>	17
	<i>Análisis interno</i>	17
	<i>El análisis FODA y el modelo de negocios</i>	17
	Estrategia en acción 1.1: Análisis estratégico de Time Inc.	18
	<i>Implementación de estrategias</i>	19
	<i>Circuito de la retroalimentación</i>	20
	La estrategia como proceso emergente	20
	<i>La creación de estrategias en un mundo impredecible</i>	20
	<i>Acción autónoma: los administradores de nivel bajo crean estrategias</i>	21
	Estrategia en acción 1.2: El negocio musical de Starbucks	21
	<i>Casualidad y estrategia</i>	22
	<i>Las estrategias intencionadas y las emergentes</i>	22
	Estrategia en acción 1.3: Un cambio estratégico en Charles Schwab	25

La planeación estratégica en la práctica	25
Planeación de escenarios	25
Planeación descentralizada	26
Toma de decisiones estratégicas	27
Sesgos cognitivos y toma de decisiones estratégicas	27
Técnicas para mejorar la toma de decisiones	29
Liderazgo estratégico	29
Visión, elocuencia y congruencia	30
Articulación del modelo de negocios	30
Compromiso	30
Estar bien informado	31
Voluntad para delegar y atribuir facultades a otros	31
Uso astuto del poder	32
Inteligencia emocional	32

Capítulo 2 Análisis externo: Identificar oportunidades y amenazas

43

Caso inicial	43
Sinopsis	44
Definición de industria	45
Industria y sector	46
Industria y segmentos del mercado	47
Fronteras cambiantes de la industria	47
Modelo de las fuerzas competitivas	47
Riesgo de ingreso de competidores potenciales	48
Rivalidad entre las compañías establecidas	50
Estrategia en acción 2.1: Evadir las barreras de ingreso a la industria de las bebidas carbonatadas	51
Estrategia en acción 2.2: Las guerras de precios en la industria de los cereales para el desayuno	53
El poder de negociación de los compradores	55
Poder de negociación de los proveedores	56
Productos sustitutos	58
Los complementarios	58
Resumen: ¿por qué es importante el análisis de la industria?	59
Grupos estratégicos dentro de las industrias	60
Implicaciones de los grupos estratégicos	61
El rol de las barreras para la movilidad	62
Análisis del ciclo de vida de la industria	63
Industrias embrionarias	63
Industrias en crecimiento	64
Auge de la industria	64
Industrias maduras	65
Industrias en declive	66
Resumen	66

Limitaciones de los modelos para el análisis de la industria	67
<i>Cuestiones relativas al ciclo de vida</i>	67
<i>Innovación y cambio</i>	67
<i>Diferencias de las compañías</i>	69
El macroentorno	69
<i>Las fuerzas macroeconómicas</i>	69
<i>Fuerzas globales</i>	71
<i>Fuerzas tecnológicas</i>	71
<i>Fuerzas demográficas</i>	72
<i>Fuerzas sociales</i>	72
<i>Fuerzas políticas y legales</i>	72

PARTE DOS LA NATURALEZA DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Capítulo 3	Análisis interno: competencias distintivas, ventaja competitiva y rentabilidad	80
	Caso inicial	80
	Sinopsis	82
	Las raíces de la ventaja competitiva	82
	<i>Competencias distintivas</i>	83
	<i>Ventaja competitiva, creación de valor y rentabilidad</i>	85
	La cadena de valor	89
	<i>Actividades primarias</i>	89
	Estrategia en acción 3.1: Creación de valor en Burberry	91
	<i>Actividades de soporte</i>	91
	Estrategia en acción 3.3: Ventaja competitiva de Zara	92
	Los elementos constitutivos de la ventaja competitiva	93
	<i>Eficiencia</i>	93
	<i>La calidad como excelencia y confiabilidad</i>	94
	<i>Innovación</i>	96
	<i>Respuestas al cliente</i>	96
	Modelos de negocios, la cadena de valor y las competencias genéricas distintivas	97
	Analizar la ventaja competitiva y la rentabilidad	98
	La durabilidad de la ventaja competitiva	103
	<i>Barreras contra la imitación</i>	103
	<i>Capacidad de los competidores</i>	105
	<i>Dinamismo de la industria</i>	106
	<i>Resumen</i>	106
	Evitar el fracaso y sostener la ventaja competitiva	106
	<i>Por qué fracasan las compañías</i>	106
	<i>Pasos para evitar el fracaso</i>	108
	Estrategia en acción 3.3: El camino a la ruina en DEC	109

Capítulo 4	Desarrollar la ventaja competitiva por medio de estrategias funcionales	116
	Caso inicial	116
	Sinopsis	117
	Lograr una eficiencia superior	119
	<i>Eficiencia y economías de escala</i>	119
	<i>Eficiencia y efectos del aprendizaje</i>	120
	Estrategia en acción 4.1: Efectos del aprendizaje en la cirugía de corazón	122
	<i>La eficiencia y la curva de experiencia</i>	122
	<i>Eficiencia, sistemas flexibles de producción y personalización masiva</i>	124
	<i>Marketing y eficiencia</i>	125
	Estrategia en acción 4.2: Pandora: radio por internet, personalización masiva	126
	Manejo de materiales, sistemas justo a tiempo y eficiencia	128
	<i>La estrategia de investigación y desarrollo y eficiencia</i>	129
	<i>La estrategia de recursos humanos y eficiencia</i>	129
	<i>Los sistemas de información y eficiencia</i>	132
	<i>Infraestructura y eficiencia</i>	132
	<i>Resumen</i>	133
	Lograr una calidad superior	134
	<i>Cómo lograr una confiabilidad superior</i>	134
	Estrategia en acción 4.3: Proceso de mejora de la calidad Six Sigma en General Electric	135
	<i>Implementar metodologías para mejorar la confiabilidad</i>	136
	<i>Mejorar la calidad como excelencia</i>	138
	Lograr una innovación superior	139
	<i>La alta tasa de fracasos de la innovación</i>	140
	<i>Disminuir los fracasos de la innovación</i>	141
	Estrategia en acción 4.4: Corning: aprender del fracaso de sus innovaciones	142
	Lograr una respuesta superior hacia los clientes	144
	<i>Enfoque en el cliente</i>	144
	<i>Satisfacer las necesidades de los clientes</i>	145

PARTE TRES LAS ESTRATEGIAS

Capítulo 5	Estrategia de negocios	153
	Caso inicial	153
	Sinopsis	154
	Costos bajos y diferenciación	155
	<i>Bajar los costos</i>	155
	Estrategia en acción 5.1: Los costos bajos de Southwest Airlines	156

¿Quiénes son nuestros clientes? la segmentación de mercados	161
Opciones de estrategias de negocios	164
La estrategia de negocios, la industria y la ventaja competitiva	166
Estrategia en acción 5.2: Microsoft Office contra Google Apps	167
Implementación de la estrategia de negocios	168
Competir de manera diferente: en búsqueda de un océano azul	171

Capítulo 6 La estrategia de negocios y el entorno de la industria 178

Caso inicial	178
Sinopsis	179
Estrategia en industrias fragmentadas	180
<i>Razones para la fragmentación</i>	180
<i>Consolidación de una industria fragmentada por el valor de la innovación</i>	181
<i>Cadenas y franquicias</i>	182
<i>Fusiones horizontales</i>	183
Estrategias en las industrias embrionarias y en crecimiento	184
<i>La naturaleza cambiante de la demanda de mercado</i>	185
<i>Implicaciones estratégicas: cruzar el abismo</i>	188
Estrategia en acción 6.1: Compañías que superaron el abismo del mercado de los teléfonos inteligentes	189
<i>Implicaciones estratégicas de las tasas de crecimiento del mercado</i>	190
La estrategia en las industrias maduras	191
<i>Estrategias para disuadir el ingreso</i>	192
<i>Estrategias para manejar la rivalidad</i>	194
Estrategia en acción 6.2: Toyota aprovecha el desarrollo del mercado para ser la líder global	198
Estrategia en acción 6.3: Nike y su competencia no relacionada al precio	199
Estrategias en las industrias en declive	201
<i>La gravedad del declive</i>	201
<i>Elegir una estrategia</i>	202

Capítulo 7 Estrategia y tecnología 210

Caso inicial	210
Sinopsis	211
Estándares técnicos y guerras de formatos	213
Estrategia en acción 7.1: El "segmento cero": ¿una amenaza seria para Microsoft?	213
<i>Ejemplos de estándares</i>	216
<i>Beneficios de los estándares</i>	217
<i>Establecer los estándares</i>	218
<i>Efectos de una red, retroalimentación positiva y exclusión</i>	219

Estrategias para ganar en una guerra de formatos	222
<i>Garantizar la oferta de complementos</i>	222
<i>Aprovechar las aplicaciones dominantes</i>	222
<i>Precios agresivos y marketing</i>	223
<i>Cooperar con los competidores</i>	223
<i>Licencias del formato</i>	224
Los costos en las industrias de alta tecnología	224
<i>Economías comparativas de costos</i>	225
<i>Importancia estratégica</i>	226
Estrategia en acción 7.2: Cómo usar la digitalización para bajar el costo de los aparatos de ultrasonido	227
Acaparar las ventajas del primero en actuar	227
<i>Ventajas de ser el primero en actuar</i>	228
<i>Desventajas del primero en actuar</i>	229
<i>Estrategias para explotar las ventajas de ser el primero en actuar</i>	230
Cambios de paradigmas tecnológicos	233
<i>El cambio de paradigma y el declive de las compañías establecidas</i>	234
Estrategia en acción 7.3: Tecnología disruptiva en las excavadoras mecánicas	238
<i>Implicaciones estratégicas para las compañías establecidas</i>	238
<i>Implicaciones estratégicas para las nuevas entrantes</i>	240

Capítulo 8	Estrategia en entorno global	246
	Caso inicial	246
	Sinopsis	247
	El entorno global y el nacional	248
	<i>La globalización de la producción y los mercados</i>	248
	<i>Ventaja competitiva nacional</i>	250
	Incrementar la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades por medio de la expansión global	253
	<i>Expandir el mercado: aprovechar los productos</i>	253
	<i>Logro de economías de escala por medio del volumen global</i>	255
	<i>Logro de economías de ubicación</i>	256
	<i>Aprovechar las habilidades de las subsidiarias globales</i>	257
	Presiones de costos y capacidad de respuesta local	258
	Presiones para bajar los costos	259
	<i>Presiones para tener capacidad de responder a lo local</i>	259
	Estrategia en acción 8.1: La capacidad de respuesta a lo local en MTV Networks	260
	Elegir una estrategia global	261
	<i>Estrategia de estandarización global</i>	262
	<i>Estrategia de adaptación local</i>	263
	<i>Estrategia transnacional</i>	264
	<i>Estrategia internacional</i>	265
	<i>Cambios en la estrategia en el tiempo</i>	265

Estrategia en acción 8.1: Evolución de la estrategia de Coca-Cola 267

Elegir el modo de ingresar 268

Exportaciones 268

Licencias 269

Franquicias 270

Joint ventures 271

Subsidiarias en propiedad total 272

Elegir una estrategia de ingreso 273

Alianzas estratégicas globales 275

Ventajas de las alianzas estratégicas 275

Desventajas de las alianzas estratégicas 276

Lograr que funcionen las alianzas estratégicas 276

Capítulo 9 Estrategia corporativa: integración horizontal, integración vertical y *outsourcing* estratégico 286

Caso inicial 286

Sinopsis 287

La estrategia corporativa y el modelo multinegocios 288

Integración horizontal: estrategia corporativa de una sola industria 289

Beneficios de la integración horizontal 290

Estrategia en acción 9.1: Larry Ellison quiere que Oracle sea la más grande y la mejor 293

Problemas de la integración horizontal 294

Integración vertical: ingresar a otras industrias para fortalecer el modelo "central" del negocio 295

Incrementar la rentabilidad por medio de la integración vertical 297

Estrategia en acción 9.2: Activos especializados e integración vertical en la industria del aluminio 299

Problemas de la integración vertical 301

Alternativa a la integración vertical: relaciones de cooperación 302

Contratos a corto plazo y licitaciones competitivas 303

Alianzas estratégicas y contratos de largo plazo 303

Estrategia en acción 9.3: La batalla de Apple, Samsung y Nokia en el mercado de los teléfonos inteligentes 304

Crear relaciones de cooperación de largo plazo 305

Estrategia en acción 9.4: Ebay cambia su compromiso con sus vendedores 306

Outsourcing estratégico 307

Estrategia en acción 9.5: Apple procura proteger sus productos nuevos y también a los trabajadores que los hacen 308

Beneficios del outsourcing 310

Riesgos del outsourcing 311

Capítulo 10 Estrategia corporativa: diversificación relacionada y no relacionada	318
Caso inicial	318
Sinopsis	322
Incrementar la rentabilidad por vía de la diversificación	322
<i>Transferir competencias a los distintos negocios</i>	323
<i>Aprovechar las competencias para crear un negocio nuevo</i>	324
<i>Compartir recursos y capacidades</i>	325
<i>Uso de la agrupación de productos</i>	326
<i>Uso de las competencias generales de la organización</i>	327
Estrategia en acción 10.1: United Technologies esconde un "as" bajo la manga	329
Dos tipos de diversificación	331
<i>Diversificación relacionada</i>	331
<i>Diversificación no relacionada</i>	331
Los límites y las desventajas de la diversificación	333
<i>Cambios en la industria o la compañía</i>	333
<i>Diversificar por las razones equivocadas</i>	334
<i>Costos burocráticos de la diversificación</i>	335
Estrategia en acción 10.2: Los costos burocráticos en Pfizer subieron primero y después bajaron	337
Elegir la estrategia	338
<i>Diversificación relacionada frente a diversificación no relacionada</i>	338
<i>La red de la estrategia corporativa</i>	339
Estrategia en acción 10.3: El CEO Gaijin de Sony cambia las estrategias de la compañía	340
Ingresar en nuevas industrias: iniciativas internas de nuevos negocios	341
<i>Atractivo de las iniciativas internas de nuevos negocios</i>	341
<i>Inconvenientes de las iniciativas internas de nuevos negocios</i>	342
<i>Lineamientos para el éxito de una iniciativa interna de nuevos negocios</i>	344
Ingresar a nuevas industrias: las adquisiciones	345
<i>El atractivo de las adquisiciones</i>	345
<i>Inconvenientes de las adquisiciones</i>	346
<i>Lineamientos para una adquisición exitosa</i>	348
Ingresar a nuevas industrias: joint ventures	349
<i>Reestructuración</i>	350
<i>¿Por qué reestructurar?</i>	350

PARTE CUATRO IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Capítulo 11 Desempeño, gobierno corporativo y ética en los negocios	359
Caso inicial	359
Sinopsis	361

Capítulo 10 Estrategia corporativa: diversificación relacionada y no relacionada	318
Caso inicial	318
Sinopsis	322
Incrementar la rentabilidad por vía de la diversificación	322
<i>Transferir competencias a los distintos negocios</i>	323
<i>Aprovechar las competencias para crear un negocio nuevo</i>	324
<i>Compartir recursos y capacidades</i>	325
<i>Uso de la agrupación de productos</i>	326
<i>Uso de las competencias generales de la organización</i>	327
Estrategia en acción 10.1: United Technologies esconde un "as" bajo la manga	329
Dos tipos de diversificación	331
<i>Diversificación relacionada</i>	331
<i>Diversificación no relacionada</i>	331
Los límites y las desventajas de la diversificación	333
<i>Cambios en la industria o la compañía</i>	333
<i>Diversificar por las razones equivocadas</i>	334
<i>Costos burocráticos de la diversificación</i>	335
Estrategia en acción 10.2: Los costos burocráticos en Pfizer subieron primero y después bajaron	337
Elegir la estrategia	338
<i>Diversificación relacionada frente a diversificación no relacionada</i>	338
<i>La red de la estrategia corporativa</i>	339
Estrategia en acción 10.3: El CEO Gaijin de Sony cambia las estrategias de la compañía	340
Ingresar en nuevas industrias: iniciativas internas de nuevos negocios	341
<i>Atractivo de las iniciativas internas de nuevos negocios</i>	341
<i>Inconvenientes de las iniciativas internas de nuevos negocios</i>	342
<i>Lineamientos para el éxito de una iniciativa interna de nuevos negocios</i>	344
Ingresar a nuevas industrias: las adquisiciones	345
<i>El atractivo de las adquisiciones</i>	345
<i>Inconvenientes de las adquisiciones</i>	346
<i>Lineamientos para una adquisición exitosa</i>	348
Ingresar a nuevas industrias: joint ventures	349
<i>Reestructuración</i>	350
<i>¿Por qué reestructurar?</i>	350

PARTE CUATRO IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Capítulo 11 Desempeño, gobierno corporativo y ética en los negocios	359
Caso inicial	359
Sinopsis	361

Desempeño corporativo y stakeholders	362
<i>Análisis del impacto de los stakeholders</i>	363
<i>La función única de los accionistas</i>	363
<i>Rentabilidad, crecimiento de las utilidades y reclamaciones de los stakeholders</i>	364
Estrategia en acción 11.1: Arreglos de precios en Sotheby's y Christie's	366
Teoría de la agencia	367
<i>Relaciones principal-agente</i>	367
<i>El problema de agencia</i>	367
Estrategia en acción 11.2: Los intereses personales en Hollinger International Inc.	371
Mecanismos de gobierno	372
<i>Consejo de administración</i>	372
<i>Compensación con acciones</i>	373
<i>Estados financieros y auditores</i>	374
<i>Restricción de las compras hostiles</i>	375
<i>Mecanismos de gobierno dentro de una compañía</i>	376
Ética y estrategia	378
Estrategia en acción 11.3: Nike: el debate de las fábricas de explotación	379
<i>Cuestiones éticas en la estrategia</i>	380
<i>Las raíces del comportamiento no ético</i>	383
<i>Comportarse de manera ética</i>	384

Capítulo 12 Implementación de las estrategias en compañías que compiten en una misma industria	395
Caso inicial	395
Sinopsis	396
Implementación de la estrategia mediante el diseño organizacional	397
Elementos constitutivos de la estructura organizacional	398
<i>Agrupar tareas, funciones y divisiones</i>	399
<i>Asignar autoridad y responsabilidad</i>	399
Estrategia en acción 12.1: Bob Iger aplana Walt Disney	402
<i>Integración y mecanismos integradores</i>	403
Estrategia en acción 12.2: La centralización y la descentralización en Union Pacific y Yahoo!	404
Sistemas de control estratégico	405
<i>Niveles de control estratégico</i>	407
<i>Tipos de sistemas de control estratégico</i>	407
<i>Sistemas de recompensas estratégicas</i>	410
Cultura organizacional	410
<i>Cultura y liderazgo estratégico</i>	411

Sam Walton moldeó la cultura de Walmart	412
<i>Características de las culturas corporativas fuertes y adaptables</i>	413
Desarrollar competencias distintivas en el nivel funcional	414
<i>Estructura funcional: agrupar por función</i>	414
<i>El rol del control estratégico</i>	415
<i>Desarrollo de la cultura en el nivel funcional</i>	416
<i>Estructura funcional y costos burocráticos</i>	418
<i>La opción del outsourcing</i>	419
Implementar la estrategia en una sola industria	419
<i>Implementar el liderazgo en costos</i>	421
<i>Implementar la diferenciación</i>	421
<i>Estructura por producto: implementar una línea amplia de productos</i>	422
<i>Estructura por mercado: aumentar la respuesta hacia los grupos de clientes</i>	424
<i>Estructura geográfica: expansión por ubicación</i>	424
Estrategia en acción 12.3: El HISD deja la estructura geográfica y opta por la de mercado	426
<i>Estructuras matriciales y de equipo de productos: competir en entornos de alta tecnología</i>	426
<i>Enfoque en una línea estrecha de productos</i>	429
Reestructuración y reingeniería	430

Capítulo 13 Implementación de las estrategias de las compañías que compiten en varias industrias y países

439

Caso inicial	439
Sinopsis	440
La estrategia corporativa y la estructura multidivisional	441
<i>Ventajas de una estructura multidivisional</i>	443
<i>Problemas para implementar una estructura multidivisional</i>	444
<i>Establecer la relación de autoridad divisional-corporativa</i>	445
Estrategia en acción 13.1: El cambio organizacional de Avon	446
<i>Estructura, control, cultura y estrategia corporativos</i>	447
Implementar las estrategias en distintos países	451
<i>La división internacional</i>	451
<i>Estructura de áreas mundiales</i>	452
<i>Estructura de divisiones mundiales de productos</i>	454
<i>Estructura matricial global</i>	455
Estrategia en acción 13.2: La estructura matricial de Dow Chemical	457
Modo de ingreso e implementación	458
<i>Iniciativas internas de nuevos negocios</i>	458
<i>Joint ventures</i>	459
<i>Fusiones y adquisiciones</i>	460

PARTE CINCO CASOS

Introducción: cómo analizar un caso de estudio y redactar el análisis del caso C-2

¿Qué quiere decir analizar un caso de estudio? C-2

análisis de un caso de estudio C-3

cómo redactar el análisis de un caso de estudio C-8

el rol del análisis financiero para el análisis del caso de estudio C-9

Razones de utilidad C-10

Razones de liquidez C-11

Razones de la actividad C-11

Razones del apalancamiento C-12

Razones de rendimiento para los accionistas C-12

Flujo de efectivo C-13

Conclusión C-14

Casos

Caso 1: The Cherry Lady C-15

Caso 2: Sussex y el complejo residencial Reilly de Century 21 C-32

Caso 3: La gran compra de Estonian Air C-45

Caso 4: Homegrocer.com. Anatomía de un fracaso C-59

Caso 5: Tenfold Organic Textiles^{MR} C-77

Caso 6: El sector del transporte aéreo exprés: 40 años de expansión C-92

Caso 7: Airborne Express, el más débil C-105

Caso 8: La estrategia de enfoque de Harley-Davidson C-115

Caso 9: Auto-Graphics Corp. y la industria de automatización
de bibliotecas C-131

Caso 10: Nucor en 2013 C-154

Caso 11: Intel Corporation: 1968-2013 C-173

Caso 12: Una mirada hacia dentro: la cápsula cámara de Given Imaging C-186

Caso 13: Skullcandy C-194

Caso 14: Tesla Motors C-201

Caso 15: Charles Schwab C-210

Caso 16: Toyota en 2013: la producción esbelta y el origen del mayor fabricante
mundial de automóviles C-226

Caso 17: Costco Wholesale Corporation C-239

Caso 18: IKEA en 2013: empresa minorista de muebles del mundo C-251

Caso 19: Starbucks, 2013 C-259

Caso 20: Apple Inc., 1976-2013 C-269

Caso 21: Medio día en Universal Pipe Inc.: ¿vender o arriesgarlo? C-285

Caso 22: Emprendimiento íntegro y liderazgo compartido:
el caso de TEOCO (The Employee Owned Company) C-297

Caso 23: 3M: los primeros 110 años C-319

Caso 24: Grupo Tata, 2013 C-334

Caso 25: Enfoque de Genzyme en medicamentos huérfanos C-342

Caso 26: Usha Martin: ventaja competitiva por medio de una integración
vertical C-347

Caso 27: Desastre en Bangladés: colapso del edificio Rana Plaza C-360

Caso 28: Vinatería Frog's Leap en 2011: agenda de sustentabilidad
[caso y video] C-364

Glosario G-1

Índice analítico I-1