

Contenido | breve

Parte | uno Los conceptos y las técnicas de la administración estratégica 1

1. El proceso de la administración estratégica: una perspectiva general 2
2. Establecimiento de la dirección de la compañía: desarrollo de una visión estratégica, determinación de objetivos y creación de una estrategia 32
3. Análisis industrial y competitivo 74
4. Evaluación de los recursos y las capacidades competitivas de la compañía 116
5. Estrategia y ventaja competitiva 150
6. Estrategias para competir en mercados globalizados 200
7. Modelos y estrategias de negocios en la era de internet 226
8. Adecuación de la estrategia para adaptarla a la situación específica de cada industria y compañía 260
9. La estrategia y la ventaja competitiva en compañías diversificadas 292
10. Evaluación de las estrategias de las compañías diversificadas 330
11. Creación de fortalezas de recursos y capacidades organizacionales 356
12. Administración de la organización interna para promover una mejor ejecución de la estrategia 388
13. Cultura corporativa y liderazgo: claves de la ejecución eficaz de la estrategia 416

Parte | dos Casos de administración estratégica C-1

Guía del análisis de casos C-2

1. El maquillaje de Andrea Jung a Avon Products, Inc. C-17
2. El alimentador solar C-49
3. ZAP y la industria del vehículo eléctrico C-60
4. Dakota Growers Pasta C-80
5. Colorado Creative Music C-101
6. Azalea Seafood Gumbo Shoppe C-116
7. Competencia en la industria global del vino: perspectiva de Estados Unidos C-135
8. Krispy Kreme Doughnuts, Inc. C-156
9. Chicagotribune.com C-179
10. eBay en 2002: los retos del crecimiento sostenido C-195
11. FedEx Corporation: transformación estructural a través del comercio electrónico C-230

12. La adquisición de Quaker Oats por PepsiCo C-248
13. Avid Technology, Inc. C-281
14. Moss Adams LLP C-294
15. Perdue Farms, Inc.: responde a los retos del siglo XXI C-307
16. Gordon Bethune y el retorno de Continental Airlines C-332
17. DoubleClick Inc.: colecta de inteligencia del cliente C-363
18. South African Breweries: logro del crecimiento en el mercado global de la cerveza C-376

Índices

Onomástico I-1

De corporaciones I-5

Analítico I-10

Contenido

Parte | **uno** Los conceptos y las técnicas de la administración estratégica 1

1. El proceso de la administración estratégica 2

Los signos más confiables de una buena administración 4

Las cinco tareas de la administración estratégica: un panorama general de esta obra 6

Desarrollo de una visión estratégica 6

Establecimiento de objetivos 9

Creación de una estrategia 10

Puesta en práctica y ejecución de la estrategia 19

Evaluación del desempeño, supervisión de nuevos desarrollos y comienzo de ajustes correctivos 20

Por qué la administración estratégica es un proceso continuo, no un acontecimiento finito 20

Características del proceso de cinco etapas 20

¿Quién desempeña las cinco tareas de la administración estratégica? 21

Diseño de la estrategia: en qué consiste el proceso y quiénes participan 23

El papel estratégico del consejo de administración en la creación y ejecución de la estrategia 27

Los beneficios de un enfoque estratégico en la administración 28

Lecturas sugeridas 30

Cápsulas ilustrativas

1. Dos modelos de negocio radicalmente distintos: Microsoft y Redhat Linux 5

2. Ejemplos de pronunciamientos respecto a la misión y la visión de una empresa 8

3. Ejemplo de objetivos estratégicos y financieros 11

4. Ejemplo de una estrategia: McDonald's 14

5. El enfoque del empresario corporativo interno no es un juego en Sony 26

2. Establecimiento de la dirección de la compañía: desarrollo de una visión estratégica, determinación de objetivos y creación de una estrategia 32

Desarrollo de una visión estratégica y de una misión: la primera tarea de la determinación de la dirección 34

Los tres elementos de una visión estratégica 34

La declaración de la misión: un punto de inicio para elaborar la visión estratégica 34

De la declaración de la misión a la visión estratégica 40

Comunicación de la visión estratégica 41

Establecimiento de objetivos: la segunda tarea en la determinación de la dirección 43

Clases de objetivos que se deben determinar 44

El concepto del propósito estratégico 45

<i>La necesidad de objetivos de gran alcance y de corto alcance</i>	47
<i>¿Qué tanto deben abarcar los objetivos?</i>	48
<i>Los objetivos son necesarios en todos los niveles organizacionales</i>	49
Creación de una estrategia: la tercera tarea en la determinación de la dirección	50
<i>La pirámide de la creación de la estrategia</i>	51
<i>Estrategia corporativa</i>	52
<i>Estrategia de negocios</i>	55
<i>Estrategia funcional</i>	58
<i>Estrategia de operación</i>	58
<i>Unión del esfuerzo de creación de la estrategia</i>	59
Los factores que modelan la estrategia	60
<i>Consideraciones de la sociedad, políticas, reguladoras y de la ciudadanía</i>	60
<i>Condiciones competitivas y atractivo general de la industria</i>	63
<i>Las oportunidades de mercado y las amenazas externas para la compañía</i>	63
<i>Fortaleza de los recursos, competencias y habilidades competitivas de la compañía</i>	63
<i>Las ambiciones personales, filosofías de negocios y creencias éticas de los administradores</i>	64
<i>La influencia de los valores compartidos y de la cultura de la compañía sobre la estrategia</i>	65
El vínculo de la estrategia con la ética y la responsabilidad social	66
Pruebas de una estrategia triunfadora	70
Puntos clave	71
Lecturas sugeridas	72
Cápsulas ilustrativas	
6. <i>Visión estratégica de Deere & Co.</i>	35
7. <i>Cuatro ejemplos de declaración de la misión: ejemplos para criticar</i>	39
8. <i>Dos puntos de inflexión estratégicos de Intel</i>	42
9. <i>Objetivos corporativos de Citigroup, General Electric, McDonald's, Anheuser-Busch, Exodus Communications, Motorola y McCormick & Company</i>	46
10. <i>Nueva estrategia bancaria electrónica de Bank One</i>	51
11. <i>La debacle de Enron: una visión firme y unos valores admirables minados por una defectuosa estrategia y un comportamiento carente de ética</i>	67
12. <i>Los compromisos de The Kroger Company hacia sus accionistas</i>	70



3. Análisis industrial y competitivo 74

Los métodos del análisis competitivo y de la industria 78

Pregunta 1: ¿cuáles son las características económicas dominantes en la industria? 79

Pregunta 2: ¿cómo es la competencia y qué tan poderosa es cada una de las fuerzas competitivas de la industria? 81

El modelo de las cinco fuerzas de la competencia 81

Implicaciones estratégicas de las cinco fuerzas competitivas 94

Pregunta 3: ¿qué es lo que propicia el cambio de la estructura competitiva y del ambiente de negocios en la industria? 95

El concepto de las fuerzas impulsoras 95

Técnicas para el seguimiento del entorno empresarial 102

Pregunta 4: ¿cuáles son las compañías que ocupan las posiciones competitivas más fuertes/débiles? 103

Empleo de mapas de grupos estratégicos para evaluar las posiciones competitivas de las empresas rivales 103

Lo que se puede aprender de los mapas de grupos estratégicos 105

Pregunta 5: ¿cuáles son los siguientes movimientos estratégicos que con mayor probabilidad harán los rivales? 106

Seguimiento de las estrategias de los competidores 106

Predicción sobre quiénes serán los principales competidores en la industria 107

Predicción de los movimientos inmediatos de los competidores 108

Pregunta 6: ¿cuáles son los factores clave que determinan el éxito o el fracaso competitivos? 108

Pregunta 7: ¿es atractiva la industria y cuáles son sus prospectos para un rendimiento superior al promedio? 111

Cómo hacer un análisis competitivo y de la industria completo 112

Puntos clave 112

Lecturas sugeridas 115

Cápsulas ilustrativas

13. La forma en que internet y las nuevas tecnologías asociadas a internet están cambiando el panorama de los negocios: ejemplos clásicos de una fuerza impulsora 96

14. Mapa de grupos estratégicos de competidores en la industria de los videojuegos 104

4. Evaluación de los recursos y las capacidades competitivas de la compañía 116

Pregunta 1: ¿qué tan bien está funcionando la estrategia actual de la compañía? 118

Pregunta 2: ¿cuáles son las fortalezas y debilidades de los recursos de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas? 119

Identificación de las fortalezas y capacidades de recursos de la compañía 119

Identificación de las debilidades y deficiencias de recursos de la compañía 121

Identificación de las competencias y capacidades de la compañía 122

Identificación de las oportunidades de mercado de una compañía 127

Identificación de las amenazas para la rentabilidad futura de una compañía 128

El verdadero valor del análisis FODA 129

Pregunta 3: ¿los precios y costos de la compañía son competitivos? 129

Análisis del costo estratégico y de las cadenas de valor 130

Benchmarking de los costos de las actividades clave 135

Opciones estratégicas para lograr una competitividad de costos 138

De las actividades de la cadena de valor a las capacidades competitivas y a la ventaja competitiva 141

Pregunta 4: ¿qué tan poderosa es la posición competitiva de la compañía en relación con la de sus rivales? 142

Evaluaciones de la fortaleza competitiva 142

Pregunta 5: ¿a qué problemas estratégicos se enfrenta la compañía? 145

Puntos clave 146

Lecturas sugeridas 148

Cápsulas ilustrativas

15. Motorola ajusta su estrategia a las nuevas amenazas y oportunidades 128

- 16. La cadena de valor para la grabación y distribución de los CD de música 137
- 17. Benchmarking: Ford imita a Cisco Systems 138
- 18. Benchmarking y la conducta ética 139

5. Estrategia y ventaja competitiva 150

- Las cinco estrategias competitivas genéricas 152
 - Estrategias del proveedor de bajo costo* 153
 - Estrategias de diferenciación* 165
 - Estrategias del proveedor con el mejor costo* 169
 - Estrategias enfocadas (o de nicho de mercado)* 170
- Estrategias de cooperación y ventaja competitiva 174
 - El uso cada vez más generalizado de las alianzas* 175
 - Por qué y cómo son ventajosas las alianzas estratégicas* 176
- Estrategias de fusión y adquisición 179
- Estrategias de integración vertical: ventaja o desventaja competitiva 180
 - Las ventajas estratégicas de la integración vertical* 182
 - Las desventajas estratégicas de la integración vertical* 183
 - Ponderación de las ventajas y desventajas de la integración vertical* 184
- Estrategias de desglose y outsourcing para restringir las fronteras de la operación comercial 184
 - Consideraciones sobre la capacidad en las decisiones relativas a las fronteras* 186
 - Las ventajas del outsourcing* 186
 - Los riesgos del outsourcing* 187
- Uso de estrategias ofensivas para conseguir ventaja competitiva 187
 - Iniciativas para igualar o superar las fortalezas de los competidores* 188
 - Iniciativas para sacar provecho de las debilidades de los competidores* 189
 - Iniciativas simultáneas en muchos frentes* 190
 - Ofensivas evasivas para competir en un terreno menos reñido* 190
 - Ofensivas de guerrilla* 191
 - Ofensivas preventivas* 191
 - Para decidir a quién atacar* 192
- Uso de estrategias defensivas para proteger la ventaja competitiva 193
 - Bloquear las posibilidades abiertas a los contendientes* 193
 - Emitir señales de probables represalias* 194
- Las ventajas y desventajas de los primeros en actuar 195
- Puntos clave 195
- Lecturas sugeridas 199
- Cápsulas ilustrativas
 - 19. Estrategia de Nucor Corporation para convertirse en proveedor de bajo costo 156
 - 20. Tecnologías de comercio electrónico: herramientas poderosas para reestructurar cadenas de valor y crear una ventaja en costos bajos 163
 - 21. Características de diferenciación que mejoran el desempeño 167
 - 22. Estrategia de Toyota para convertirse en el productor con el mejor costo en su línea Lexus 171
 - 23. Estrategias enfocadas en la industria hotelera: Motel 6 y Ritz-Carlton 172
 - 24. Ejemplos de alianzas recientes 178
 - 25. Cómo Clear Channel Communications usó las fusiones y adquisiciones para convertirse en líder global en la industria de los medios de comunicación 181

26. Ofensiva de Toyota para convertirse en pionero de los automóviles fabricados a la medida 196

6. Estrategias para competir en mercados globalizados 200

- Por qué las compañías se expanden a los mercados extranjeros 202
La diferencia entre competir internacionalmente y globalmente 202
- Diferencias entre países en cuanto a las condiciones culturales, demográficas y de mercado 203
El potencial de las ventajas locales que se generan de las variaciones en los costos de un país a otro 204
Las fluctuaciones en el tipo de cambio 204
Restricciones y requerimientos de los gobiernos anfitriones 205
- ¿Competencia multipaís o competencia global? 205
- Opciones estratégicas para incursionar y competir en mercados extranjeros 206
Estrategias de exportación 207
Estrategias de otorgamiento de licencias 208
Estrategia de franquicias 208
¿Una estrategia multinacional o una estrategia global? 208
- La búsqueda de la ventaja competitiva mediante la competencia multinacional 209
Obtención de ventajas de ubicación 211
Transferencia de competencias y capacidades entre fronteras 213
Coordinación de actividades transfronterizas 214
- Reservas de utilidades, subsidios entre mercados y ofensivas estratégicas globales 214
Uso de los subsidios entre mercados para emprender una ofensiva estratégica 215
- Alianzas estratégicas y empresas conjuntas con socios extranjeros 215
Los riesgos de las alianzas estratégicas con socios extranjeros 216
Aprovechamiento máximo de las alianzas estratégicas con socios extranjeros 217
- Competencia en mercados extranjeros emergentes 219
- Estrategias para compañías locales en mercados emergentes 220
Cómo defenderse de los competidores globales utilizando las ventajas de jugar en casa 221
Transferencia de la pericia de la compañía a mercados más allá de sus fronteras 222
Esquivar a los participantes globales mediante el cambio a un nuevo modelo de negocios o nicho de mercado 222
Competencia en el nivel global 222
- Puntos clave 223
- Lecturas sugeridas 224
- Cápsulas ilustrativas
27. Estrategias multinacionales: Microsoft en el software para computadoras personales, McDonald's en comida rápida y Nestlé en el café instantáneo 211
28. Alianzas estratégicas entre países: la nueva forma de los negocios globales 218



7. Modelos y estrategias de negocios en la era de internet 226

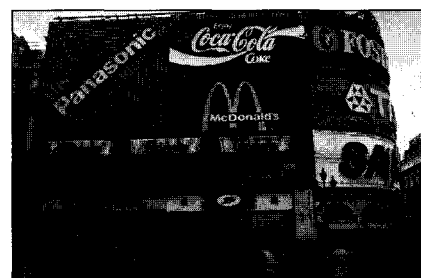
- Internet: tecnología y participantes 228
Demanda de servicios de internet 228
Proveedores de tecnología y servicios de internet 228
El desafío estratégico de las tecnologías competidoras 229

Cómo afecta la tecnología de internet las cadenas de valor de las compañías e industrias	231
<i>Cómo la tecnología de internet mejora la eficiencia de la cadena de suministros</i>	231
<i>Cómo la tecnología de internet mejora la eficiencia de las operaciones internas</i>	231
<i>Cómo la tecnología de internet mejora la eficiencia del canal de distribución</i>	233
<i>Los beneficios omnipresentes de las aplicaciones de internet</i>	234
Cómo internet redefine el entorno competitivo	234
<i>El impacto en la rivalidad competitiva</i>	236
<i>El impacto en las barreras de ingreso</i>	236
<i>El impacto en el poder de negociación de los compradores</i>	237
<i>El impacto en el poder de negociación de los proveedores y la colaboración entre proveedor y vendedor</i>	238
<i>Influencia general en la estructura competitiva de una industria</i>	239
Otras características de la tecnología de internet que determinan la estrategia	239
La dificultad de depender de la tecnología de internet para conseguir ventaja competitiva sustentable	242
<i>El mito de la ventaja del primero en actuar</i>	243
Errores estratégicos cometidos por los primeros empresarios de internet	245
<i>El error de pasar por alto las bajas barreras de ingreso</i>	245
<i>El error de competir exclusivamente con base en el precio bajo</i>	246
<i>El error de vender por debajo del costo y tratar de compensarlo con ingresos de otras fuentes</i>	247
Modelos y estrategias de negocios para el comercio electrónico en el futuro	248
<i>Modelos y estrategias de negocios para empresas de internet puras</i>	248
<i>Estrategias combinadas de instalaciones físicas y virtuales: un punto medio atractivo</i>	252
<i>Estrategias de internet para las empresas tradicionales</i>	254
Puntos clave	256
Lecturas sugeridas	258
Cápsulas ilustrativas	
29. Cómo internet puede reformar la economía de fabricación y las cadenas de valor de las industrias	235
30. El modelo de negocios único “Establezca usted mismo el precio”, de Priceline.com	251
31. La estrategia de tiendas físicas y virtuales de Office Depot	253
8. Adecuación de la estrategia para adaptarla a la situación específica de cada industria y compañía	260
Estrategias para competir en industrias emergentes del futuro	262
Estrategias para competir en mercados turbulentos, de alta velocidad	264
Estrategias para competir en industrias maduras	268
<i>Medidas estratégicas en industrias maduras</i>	269
<i>Dificultades estratégicas en industrias maduras</i>	271
Estrategias para empresas en industrias estancadas o en decadencia	271
Estrategias para competir en industrias fragmentadas	272
Estrategias para sostener el crecimiento rápido de las compañías	275
Estrategias para los líderes de las industrias	276
Estrategias para compañías que ocupan el segundo lugar	279
Estrategias para empresas débiles que pasan por crisis	283

- Estrategias de recuperación para empresas en crisis* 283
- Liquidación: la estrategia de último recurso* 286
- Estrategias de fin de juego* 286
- Los diez mandamientos del diseño exitoso de las estrategias de negocios 287
- Puntos clave 288
- Lecturas sugeridas 290
- Cápsulas ilustrativas
- 32. La estrategia de Yamaha en la industria estancada de los pianos 273
- 33. Cómo usó Microsoft su poder para mantener el dominio del mercado 280
- 34. La estrategia de recuperación de Lucent Technologies 285

9. La estrategia y la ventaja competitiva en compañías diversificadas 292

- Cuándo diversificar 294
 - Por qué apresurarse a diversificar no es necesariamente una buena estrategia* 294
 - Los riesgos de concentrarse en un solo negocio* 295
 - Factores que indican cuándo es tiempo de diversificar* 295
- Generación de valor para los accionistas: la máxima justificación para diversificar 296
 - Tres pruebas para evaluar una medida de diversificación* 296
- Selección del camino de la diversificación: negocios relacionados o no relacionados 297
- Fundamentos de las estrategias de diversificación relacionada 297
 - Coincidencias estratégicas entre negocios a lo largo de la cadena de valor* 298
 - Coincidencia estratégica, economías de alcance y ventaja competitiva* 302
 - Captación de los beneficios de la coincidencia estratégica* 304
- Fundamentos de las estrategias de diversificación no relacionada 304
 - Ventajas y desventajas de la diversificación no relacionada* 305
 - Diversificación no relacionada y valor para los accionistas* 309
- Estrategias combinadas de diversificación relacionada y no relacionada 310
- Estrategias para incursionar en nuevos negocios 311
 - Adquisición de una compañía existente* 311
 - Empresa interna de nueva creación* 312
 - Empresas de riesgo compartido y sociedades estratégicas* 312
- Opciones estratégicas para compañías que ya se han diversificado 313
 - Estrategias para ampliar la base de negocios de una compañía diversificada* 314
 - Estrategias de desinversión dirigidas a reagruparse en una base de diversificación más limitada* 314
 - Estrategias de reestructuración corporativa y recuperación de la rentabilidad* 317
 - Estrategias de diversificación multinacional* 319
 - Qué hace tan atractiva a la diversificación multinacional: las oportunidades de crecimiento y mayor ventaja competitiva* 320
- Puntos clave 325
- Lecturas sugeridas 328
- Cápsulas ilustrativas
- 35. Estrategia de diversificación de Tyco International 300
- 36. Ejemplos de compañías que tienen carteras de negocios relacionados 303



- 37. Compañías diversificadas que tienen carteras de negocios no relacionados 307
- 38. El alcance global de cinco prominentes corporaciones multinacionales diversificadas 321
- 39. Ventajas competitivas de Honda 326

10. Evaluación de las estrategias de las compañías diversificadas 330

- Identificación de la actual estrategia corporativa 332
- Evaluación del atractivo de la industria: tres pruebas 332
 - Evaluación del atractivo de cada industria en la que la compañía se ha diversificado* 334
 - El atractivo de cada industria en relación con las demás* 334
 - El atractivo de la mezcla de industrias en su totalidad* 336
- Evaluación de la fortaleza competitiva de cada una de las unidades de negocios de la compañía 336
 - Uso de una matriz de nueve celdas para representar simultáneamente el atractivo de la industria y la fortaleza competitiva* 339
- Análisis de coincidencias estratégicas: la búsqueda del potencial de ventaja competitiva entre negocios 340
- Análisis de coincidencia de recursos: determinación de cómo los recursos de la compañía coinciden con las necesidades de la unidad de negocios 343
 - Negocios que generan flujos de efectivo adecuados e inadecuados* 344
 - Coincidencias de recursos competitivos y administrativos* 346
- Clasificación de las unidades de negocios con base en el desempeño pasado y las perspectivas a futuro 348
- Cómo decidir las prioridades de asignación de recursos y un rumbo general estratégico para cada unidad de negocios 349
- Diseño de una estrategia corporativa 349
 - La prueba del desempeño* 350
 - Identificación de oportunidades adicionales de diversificación* 351
 - Administración del proceso de diseño de la estrategia corporativa* 352
- Puntos clave 352
- Lecturas sugeridas 354
- Cápsulas ilustrativas
- 40. El enfoque de General Electric hacia la administración de una cartera de negocios muy diversificada 341

11. Creación de fortalezas de recursos y capacidades organizacionales 356

- Marco para la ejecución de la estrategia 358
- Las principales tareas de la puesta en práctica de la estrategia 359
- Liderazgo del proceso de puesta en práctica y ejecución de la estrategia 359
- Creación de una organización capaz 361
 - Dotar de personal a la organización* 362
 - Creación de competencias centrales y capacidades competitivas* 366
 - Adecuación de la estructura de la organización a la estrategia* 371
- Estructuras organizacionales del futuro 383
- Puntos clave 384
- Lecturas sugeridas 387

Cápsulas ilustrativas

- 41. Cómo forma General Electric un equipo directivo talentoso y profundo 364
- 42. Cómo Cisco Systems dota de empleados talentosos a su organización 366
- 43. La reingeniería de los procesos de negocios: cómo la aplican las compañías y los resultados que han obtenido 378
- 44. Coordinación entre unidades en tres compañías 383
- 45. Enfoques organizacionales para mercados internacionales y globales 385

12. Administración de la organización interna para promover una mejor ejecución de la estrategia 388

Vinculación de los presupuestos a la estrategia 390

Creación de políticas y procedimientos que apoyen la estrategia 391

Institución de las mejores prácticas y el compromiso con el mejoramiento continuo 392

Administración de la calidad total: un compromiso con el mejoramiento continuo 394

Captación de los beneficios de las mejores prácticas y los programas de mejoramiento continuo 398

Instalación de sistemas de apoyo 400

Instalación de sistemas adecuados de información, seguimiento del desempeño y controles 403

Diseño de sistemas de reconocimiento que apoyan la estrategia 404

Prácticas de motivación que apoyan la estrategia 405

Vinculación del sistema de premios a los resultados de desempeño estratégicamente relevantes 409

Puntos clave 413

Lecturas sugeridas 414

Cápsulas ilustrativas

- 46. Política de “pago discrecional” de Granite Rock 393
- 47. De dónde provienen las mejores prácticas: los logros de tres ganadores de premios por las mejores prácticas 394
- 48. El mejoramiento continuo convierte a los Hoteles Ritz-Carlton en doble ganador del premio Baldrige 399
- 49. La prisa por instalar sistemas de apoyo de comercio electrónico 402
- 50. Técnicas de motivación y reconocimiento de las compañías que tienen las “mejores prácticas” 408
- 51. La insensatez del sistema de premios en la división de reclamaciones de una compañía de seguros grande 411

13. Cultura corporativa y liderazgo: claves de la ejecución eficaz de la estrategia 416

Creación de una cultura corporativa que apoye la estrategia 418

¿De dónde proviene la cultura corporativa? 418

Cultura: ¿aliado u obstáculo para la ejecución de la estrategia? 421

Culturas fuertes frente a culturas débiles 422

Culturas poco saludables 424

Culturas adaptables 424

Creación de compatibilidad fuerte entre estrategia y cultura 427

Incorporación de la ética en la cultura 429





Incorporación de un espíritu de alto desempeño en la cultura 431



Ejercicio del liderazgo estratégico	436
<i>Mantenerse al tanto de cómo van las cosas</i>	438
<i>Guiar el esfuerzo para establecer una cultura que apoye la estrategia</i>	439
<i>Mantenimiento de la capacidad de respuesta e innovación de la organización interna</i>	441
<i>Ejercicio del liderazgo ético e insistencia en la buena ciudadanía corporativa</i>	442
<i>Guía del proceso de realización de ajustes correctivos</i>	443
Puntos clave	445
Lecturas sugeridas	447
Cápsulas ilustrativas	
52. La cultura en Nordstrom	419
53. Culturas adaptables en compañías que actúan y reaccionan a la velocidad de internet	426
54. El credo de Johnson & Johnson	431
55. Ética corporativa y declaraciones de valores en Lockheed Martin, Pfizer y J.M. Smucker	432
56. SAS fomenta una cultura de afecto	435
57. Prueba de su ética en los negocios	437
58. Medidas correctivas de Lockheed Martin después de haber sido multada por infringir las leyes estadounidenses contra sobornos	444

Parte I **D**os Casos de administración estratégica C-1

Guía del análisis de casos C-2

- 
 1. El maquillaje de Andrea Jung a Avon Products, Inc. C-17
John E. Gamble, Universidad de Alabama Sur
2. El alimentador solar C-49
Lew G. Brown, The University of North Carolina at Greensboro
Emily Abercrombie, The University of North Carolina at Greensboro
- 
 3. ZAP y la industria del vehículo eléctrico C-60
Armand Gilinsky Jr., Sonoma State University
Robert Ditizio, Sonoma State University
- 
 4. Dakota Growers Pasta C-80
Michael Boland, Kansas State University
Christian Freberg, Kansas State University
David Barton, Kansas State University
Jeff Katz, Kansas State University
5. Colorado Creative Music C-101
Rachel Deane Canetta, University of Denver
Joan Winn, University of Denver
- 
 6. Azalea Seafood Gumbo Shoppe C-116
John E. Gamble, University of South Alabama
7. Competencia en la industria global del vino: perspectiva de Estados Unidos C-135
Murray Silverman, San Francisco State University
Richard M. Castaldi, San Francisco State University
Sally Baack, San Francisco State University
Gregg Sorlien, San Francisco State University

8. Krispy Kreme Doughnuts, Inc. C-156
Arthur A. Thompson, The University of Alabama
9. Chicagotribune.com C-179
Nina Ziv, Polytechnic University
10. eBay en 2002: los retos del crecimiento sostenido C-195
Louis Marino, The University of Alabama
Patrick Kreiser, The University of Alabama
11. FedEx Corporation: transformación estructural a través del comercio electrónico C-230
Pauline Ng, The University of Hong Kong
12. La adquisición de Quaker Oats por PepsiCo C-248
John E. Gamble, University of South Alabama
13. Avid Technology, Inc. C-281
Philip K. Goulet, University of South Carolina
Alan Bauerschmidt, University of South Carolina
14. Moss Adams LLP C-294
Armand Gilinsky Jr., Sonoma State University
Sherri Anderson, Sonoma State University
15. Perdue Farms, Inc.: responde a los retos del siglo XXI C-307
George C. Rubenson, Salisbury State University
Frank Shipper, Salisbury State University
16. Gordon Bethune y el retorno de Continental Airlines C-332
Arthur A. Thompson, The University of Alabama
John E. Gamble, University of South Alabama
17. DoubleClick Inc.: colecta de inteligencia del cliente C-363
Ken Mark, University of Western Ontario
Scott Schneberger, University of Western Ontario
18. South African Breweries: logro del crecimiento en el mercado global de la cerveza C-376
Courtenay Sprague, University of the Witwatersrand
Saul Klein, University of the Witwatersrand

Índices

- Onomástico I-1
- De corporaciones I-5
- Analítico I-10