


# Contenido

Prefacio xxi

## **PARTE UNO Introducción a la administración estratégica y política de negocios 1**

### **Capítulo 1 Conceptos básicos de administración estratégica 1**

- 1.1 Estudio de la administración estratégica 3
  - Etapas de la administración estratégica 3
  - Beneficios de la administración estratégica 5
- 1.2 Globalización y comercio electrónico: desafíos para la administración estratégica 6
  - Efecto de la globalización 6
  -  Tema global: Las asociaciones comerciales regionales reemplazan a las barreras comerciales nacionales 7
  - Comercio electrónico 7
- 1.3 Teorías de adaptación organizacional 8
- 1.4 Creación de una organización que aprende 9
- 1.5 Modelo básico de administración estratégica 10
  - Análisis ambiental 10
  - Formulación de la estrategia 12
  - Puntos importantes de estrategia 1.1: ¿Posee una buena declaración de estrategia? 13
  - Implementación de la estrategia 16
  - Evaluación y control 17
  - Proceso de retroalimentación y aprendizaje 18
- 1.6 Inicio de la estrategia: eventos desencadenantes 18
  - Puntos importantes de estrategia 1.2: Evento desencadenante en Sun Microsystems 19
- 1.7 Toma de decisiones estratégicas 20
  - ¿Qué hace estratégica a una decisión? 20
  - Modos de la toma de decisiones estratégicas según Mintzberg 20
  - Proceso de la toma de decisiones estratégicas: ayuda para la toma de mejores decisiones 21
- 1.8 Auditoría estratégica: ayuda para la toma de decisiones estratégicas 23
- 1.9 Conclusión 24

### **Apéndice 1.A Auditoría estratégica de una corporación 26**

### **Capítulo 2 Gobierno corporativo 34**


- 2.1 Papel de la junta directiva 36
  - Responsabilidades de la junta directiva 36
  - Miembros de la junta directiva 39

# Contenido

Prefacio xxi

## **PARTE UNO** **Introducción a la administración estratégica y política de negocios** 1

### Capítulo 1 **Conceptos básicos de administración estratégica** 1


- 1.1 Estudio de la administración estratégica 3
  - Etapas de la administración estratégica 3
  - Beneficios de la administración estratégica 5
- 1.2 Globalización y comercio electrónico: desafíos para la administración estratégica 6
  - Efecto de la globalización 6
  -  **Tema global: Las asociaciones comerciales regionales reemplazan a las barreras comerciales nacionales** 7
  - Comercio electrónico 7
- 1.3 Teorías de adaptación organizacional 8
- 1.4 Creación de una organización que aprende 9
- 1.5 Modelo básico de administración estratégica 10
  - Análisis ambiental 10
  - Formulación de la estrategia 12
  - Puntos importantes de estrategia 1.1: ¿Posee una buena declaración de estrategia?** 13
  - Implementación de la estrategia 16
  - Evaluación y control 17
  - Proceso de retroalimentación y aprendizaje 18
- 1.6 Inicio de la estrategia: eventos desencadenantes 18
  - Puntos importantes de estrategia 1.2: Evento desencadenante en Sun Microsystems** 19
- 1.7 Toma de decisiones estratégicas 20
  - ¿Qué hace estratégica a una decisión? 20
  - Modos de la toma de decisiones estratégicas según Mintzberg 20
  - Proceso de la toma de decisiones estratégicas: ayuda para la toma de mejores decisiones 21
- 1.8 Auditoría estratégica: ayuda para la toma de decisiones estratégicas 23
- 1.9 Conclusión 24

**Apéndice 1.A Auditoría estratégica de una corporación** 26

### Capítulo 2 **Gobierno corporativo** 34

- 2.1 Papel de la junta directiva 36
  - Responsabilidades de la junta directiva 36
  - Miembros de la junta directiva 39

Puntos importantes de estrategia 2.1: Teoría de la agencia frente a la teoría del servidor en el gobierno corporativo 41

 Tema global: POSCO incluye a un director internacional 42

Nominación y elección de los miembros de la junta directiva 44

Organización de la junta directiva 44

Efecto de la ley Sarbanes-Oxley en el gobierno corporativo estadounidense 46

Tendencias en el gobierno corporativo 47

**2.2** Papel de la administración de alto nivel 48

Responsabilidades de la administración de alto nivel 48

Puntos importantes de estrategia 2.2: ¿Ambición excesiva del director general en Disney? 51

**2.3** Conclusión 52

**Capítulo 3** **Ética y responsabilidad social en la administración estratégica** 55

**3.1** Responsabilidades sociales de quienes toman las decisiones estratégicas 56

Responsabilidades de las empresas comerciales 57


Partes interesadas corporativas 59

**3.2** Toma de decisiones ética 61

Puntos importantes de estrategia 3.1: Filosofía de Johnson & Johnson 62

Algunas razones del comportamiento poco ético 62

Puntos importantes de estrategia 3.2: Prácticas poco éticas en Enron y WorldCom expuestas por denunciantes de irregularidades 63

 Tema global: Cómo los sistemas de gobierno basados en reglas y en relaciones afectan el comportamiento ético 64

Fomento del comportamiento ético 66

**3.3** Conclusión 68

**CASO DE VIDEO DE FINAL DE LA PARTE UNO: Newbury Comics, Inc.** 70

**PARTE DOS** **Análisis del ambiente** 71

---

**Capítulo 4** **Análisis ambiental y análisis industrial** 71

**4.1** Análisis ambiental 73

Identificación de variables ambientales externas 73

 Tema global: Identificación de mercados potenciales en países en desarrollo 79

Identificación de factores estratégicos externos 81

**4.2** Análisis de la industria: análisis del ambiente de tareas 82

Enfoque de Porter del análisis de la industria 82

Evolución de la industria 86


Clasificación de industrias internacionales 87

Evaluación del riesgo internacional 87

Grupos estratégicos 88

Tipos estratégicos 88


Hipercompetencia 89

Puntos importantes de estrategia 4.1: Microsoft en una industria hipercompetitiva	90
Uso de los factores de éxito clave para crear una matriz industrial	91
4.3 Inteligencia competitiva	92
Fuentes de inteligencia competitiva	93
Puntos importantes de estrategia 4.2: Evaluación de la inteligencia competitiva	94
Vigilancia de los competidores para la planeación estratégica	94
4.4 Predicción	95
Peligro de los supuestos	95
Uso de técnicas de predicción	96
4.5 Auditoría estratégica: una lista de control para el análisis ambiental	97
4.6 Síntesis de factores externos: EFAS	97
4.7 Conclusión	99
Apéndice 4.A Técnicas de análisis competitivo	101
<b>Capítulo 5 Análisis interno: análisis organizacional</b>	<b>104</b>
5.1 Enfoque basado en recursos del análisis organizacional	106
Competencias centrales y distintivas	106
Uso de recursos para obtener una ventaja competitiva	107
Determinación de la sostenibilidad (durabilidad a través del tiempo) de una ventaja	108
5.2 Modelos de negocio	110
5.3 Análisis de la cadena de valor	111
Análisis de la cadena de valor industrial	112
Análisis de la cadena de valor corporativa	113
5.4 Análisis de recursos y capacidades funcionales	114
Estructuras organizacionales básicas	114
Cultura corporativa: la manera empresarial	116
 Tema global: Administración de la cultura corporativa para obtener una ventaja competitiva global: ABB y Matsushita	117
Aspectos estratégicos de marketing	117
Aspectos estratégicos financieros	119
Aspectos estratégicos de investigación y desarrollo (IyD)	120
Puntos importantes de estrategia 5.1: Problema de transferencia de tecnología en Xerox Corporation	121
Aspectos estratégicos de las operaciones	123
Aspectos estratégicos de la administración de recursos humanos (ARH)	125
Aspectos estratégicos de la tecnología y los sistemas de información	127
5.5 Auditoría estratégica: una lista de control para el análisis organizacional	129
5.6 Síntesis de factores internos	129
5.7 Conclusión	131
<b>CASO DE VIDEO DE FINAL DE LA PARTE DOS: Newbury Comics, Inc.</b>	<b>134</b>


**PARTE TRES Formulación de la estrategia 137**

---

**Capítulo 6 Formulación de la estrategia: análisis de situaciones y estrategia empresarial 137**

- 6.1 Análisis de la situación: análisis FODA 138
  - Creación de una matriz del resumen del análisis de factores estratégicos 139
  - Hallazgo de un nicho propicio 142
  -  Tema global: SAB defiende su nicho propicio 143
- 6.2 Revisión de la misión y los objetivos 143
- 6.3 Creación de estrategias alternas por medio del uso de una matriz FODA 144
- 6.4 Estrategias de negocios 145
  - Estrategias competitivas de Porter 145
  - Puntos importantes de estrategia 6.1: Grim Reaper usa una estrategia de diferenciación centrada 149
  - Estrategias de cooperación 156
- 6.5 Conclusión 161

**Capítulo 7 Formulación de la estrategia: estrategia corporativa 163**

- 7.1 Estrategia corporativa 164
- 7.2 Estrategia direccional 165
  - Estrategias de crecimiento 165
  - Puntos importantes de estrategia 7.1: La teoría de la economía de los costos de transacción analiza la estrategia de integración vertical 168
  - Puntos importantes de estrategia 7.2: Criterios de evaluación para la diversificación concéntrica 171
  - Opciones de entrada internacional 171
  -  Tema global: Wal-Mart observa los mercados internacionales para crecer 172
  - Controversias en las estrategias de crecimiento direccional 174
  - Estrategias de estabilidad 175
  - Estrategias de reducción 176
  - Puntos importantes de estrategia 7.3: Estrategia de cambio en IBM 177
- 7.3 Análisis de cartera 179
  - Matriz BCG de crecimiento-participación 179
  - Pantalla de negocios de GE 181
  - Ventajas y limitaciones del análisis de cartera 182
- 7.4 Parenting (sombrija) corporativo 183
  - Desarrollo de una estrategia de parenting (sombrija) corporativo 184
  - Estrategia horizontal y competencia multipunto 185
- 7.5 Conclusión 185

**Capítulo 8 Formulación de la estrategia: estrategia funcional y opción estratégica 188**

- 8.1 Estrategia funcional 189
  - Estrategia de marketing 190

 Tema global: Oficinas centrales múltiples: ¿la sexta etapa del desarrollo internacional? 234

9.6 Conclusión 236

## Capítulo 10 Implementación de la estrategia: dotación de personal y dirección 238

10.1 Dotación de personal 240

La dotación de personal sigue a la estrategia 240

Selección y desarrollo directivo 243

Puntos importantes de estrategia 10.1: Cómo Hewlett-Packard identifica a ejecutivos potenciales 244

Problemas de reducción 245

Aspectos internacionales de la dotación de personal 246

10.2 Dirección 248

Administración de la cultura corporativa 248


Puntos importantes de estrategia 10.2: Admiral asimila la cultura de Maytag 252

Planificación de la acción 253

Administración por objetivos 254

Administración de la calidad total 255

Consideraciones internacionales de la dirección 256

 Tema global: En las fusiones, las diferencias culturales crean problemas de implementación 258

10.3 Conclusión 258

## Capítulo 11 Evaluación y control 261

11.1 Evaluación y control en la administración estratégica 263

11.2 Medición del rendimiento 263

Medidas adecuadas 263

Tipos de control 265

Costos basados en actividades 266

Administración de riesgos empresariales 267

Principales medidas de rendimiento corporativo 267

Puntos importantes de estrategia 11.1: "Eyeballs" y usuarios únicos mensuales medidas de rendimiento cuestionables 269

Principales medidas de rendimiento divisional y funcional 273

Aspectos de medición internacional 276

 Tema global: Piratería: De 15 a 20% de los artículos chinos son falsificaciones 277

11.3 Sistemas de información estratégica 278

Planificación de recursos empresariales (ERP) 278

Apoyo del SI divisional o funcional 279



11.4 Problemas de medición del rendimiento 279

Orientación a corto plazo 279

- Desplazamiento de metas 280
- 11.5 Directrices para el control adecuado 282
  - Puntos importantes de estrategia 11.2: Algunas reglas generales de estrategia 282
- 11.6 Administración de incentivos estratégicos 283
- 11.7 Conclusión 285
- CASO DE VIDEO DE FINAL DE LA PARTE CUATRO: Newbury Comics, Inc. 288**


## **PARTE CINCO Otros aspectos estratégicos 291**

---

- Capítulo 12 Aspectos estratégicos en la administración de la tecnología y la innovación 291**
  - 12.1 El papel de la administración 293
    - Puntos importantes de estrategia 12.1: Ejemplos de hincapié en la innovación en declaraciones de la misión 294
  - 12.2 Análisis ambiental 295
    - Análisis externo 295
    - Análisis interno 298
  - 12.3 Formulación de la estrategia 299
    - IyD de productos y procesos 299
    - Suministro de tecnología 300
    - Importancia de la competencia tecnológica 302
    -  Tema global: Uso de la propiedad intelectual en Huawei Technologies 302
    - Categorías de innovación 303
    - Cartera de productos 305
  - 12.4 Implementación de la estrategia 305
    - Desarrollo de una cultura empresarial innovadora 305
    - Organización para la innovación: emprendimiento corporativo 306
    - Puntos importantes de estrategia 12.2: Cómo no desarrollar una organización innovadora 309
  - 12.5 Evaluación y control 309
    - Técnicas de evaluación y control 309
    - Medidas de evaluación y control 311
  - 12.6 Conclusión 312
- Capítulo 13 Aspectos estratégicos en proyectos empresariales y pequeñas empresas 316**
  - 13.1 Importancia de las pequeñas empresas y los proyectos empresariales 317
    -  Tema global: Emprendimiento: algunos países proporcionan más apoyo que otros 318
    - Definición de pequeñas empresas y proyectos empresariales 318
    - El emprendedor como estrategia 319
  - 13.2 Uso de la planificación y administración estratégicas 319

Grado de formalidad	320
Utilidad del modelo de administración estratégica	320
Utilidad del proceso de toma de decisiones estratégicas	320
<b>13.3 Aspectos de gobierno corporativo</b>	<b>324</b>
Juntas directivas y consejos asesores	324
Efecto de la ley Sarbanes-Oxley	324
<b>13.4 Aspectos de análisis ambiental y formulación de la estrategia</b>	<b>325</b>
Fuentes de innovación	326
Factores que influyen en el éxito de una nueva empresa	327
Puntos importantes de estrategia 13.1: Sugerencias para identificar una oportunidad y formular una estrategia empresarial	329
<b>13.5 Aspectos de implementación de la estrategia</b>	<b>330</b>
Subetapas del desarrollo de pequeñas empresas	330
Transferencia de poder y riqueza en empresas familiares	332
<b>13.6 Aspectos de evaluación y control</b>	<b>334</b>
<b>13.7 Conclusión</b>	<b>335</b>

**Capítulo 14 Aspectos estratégicos en organizaciones sin fines de lucro 338**


<b>14.1 ¿Por qué sin fines de lucro?</b>	<b>340</b>
 Tema global: ¿Cuáles son mejores para la sociedad: las empresas comerciales o aquellas sin fines de lucro?	341
<b>14.2 Importancia de la fuente de ingresos</b>	<b>341</b>
Fuentes de ingresos sin fines de lucro	342
Patrones de influencia en la toma de decisiones estratégicas	343
Utilidad de los conceptos y técnicas de la administración estratégica	343
<b>14.3 Efecto de las limitaciones en la administración estratégica</b>	<b>344</b>
Efecto en la formulación de la estrategia	345
Efecto de la implementación de la estrategia	346
Efecto en la evaluación y el control	346
<b>14.4 Estrategias sin fines de lucro</b>	<b>347</b>
Autosubvención estratégica	348
Puntos importantes de estrategia 14.1: Recursos necesarios para una autosubvención estratégica exitosa	349
Fusiones	349
Alianzas estratégicas	349
<b>14.5 Conclusión</b>	<b>350</b>

**PARTE SEIS Introducción al análisis de casos 353**

---

<b>Capítulo 15 Sugerencias para el análisis de casos</b>	<b>353</b>
<b>15.1 Método de casos</b>	<b>355</b>
<b>15.2 Investigación de la situación de casos</b>	<b>355</b>



15.3	Análisis financieros: un lugar para comenzar	356
	Análisis de estados financieros	356
	 Tema global: Estados financieros de corporaciones multinacionales: no siempre son lo que parecen	359
	Estados de tamaño común	359
	Valor Z (Altman), índice de crecimiento sostenible y flujo de efectivo libre	360
	Medidas económicas útiles	360
15.4	Formato para el análisis de casos: auditoría estratégica	361
15.5	Conclusión	363
Apéndice 15.A	Recursos para la investigación de casos	365
Apéndice 15.B	Metodología sugerida para el análisis de casos mediante el uso de la auditoría estratégica	368
Apéndice 15.C	Ejemplo de una auditoría estratégica elaborada por estudiantes	371
	Notas bibliográficas	376

## **PARTE SIETE Casos de administración estratégica 1-1**

---

### **SECCIÓN A Gobierno corporativo y ética: cuestiones de liderazgo ejecutivo**

#### **Caso 1 El Wallace Group 1-3**

*(Colaborador: Laurence J. Stybel)*

*Los administradores cuestionan la administración estratégica de la empresa y la dirección de ésta por su fundador y director general. El crecimiento de la empresa no sólo ha generado desorganización y confusión entre los empleados, sino un menor rendimiento general. ¿Cómo debe la junta directiva tratar con el fundador de la empresa?*

### **SECCIÓN B Aspectos internacionales: asuntos de responsabilidad social**

#### **Caso 2 Represalia de GlaxoSmithKline contra las ventas a través de la frontera, de medicamentos con requerimientos de prescripción 2-1**

*(Colaboradores: Sara Smith Shull y Rebecca J. Morris)*

*Los incrementos de dos dígitos en los precios de la atención médica y los medicamentos de prescripción impulsaron a muchos estadounidenses a adquirir medicinas más baratas en farmacias canadienses a través de internet. En respuesta, GlaxoSmithKline, la segunda empresa farmacéutica más grande del mundo, dejó de abastecer a los mayoristas farmacéuticos canadienses que exportaban medicamentos a Estados Unidos. Descrita como poderosa y mezquina, más interesada en las utilidades que en la salud y el bienestar de sus consumidores, la empresa luchó por reparar su imagen pública tanto en Canadá como en Estados Unidos.*

### **SECCIÓN C Aspectos internacionales de administración estratégica**

#### **Caso 3 Operaciones internacionales de Starbucks 3-1**

*(Colaboradores: Sanjib Dutta y K. Subhadra)*

*La saturación cada vez mayor del mercado estadounidense con cafeterías obligó a Starbucks a buscar fuera de Norteamérica un mayor crecimiento, lo cual representaba un dilema. Aunque las cafeterías norteamericanas de Starbucks mantenían su rentabilidad, las operaciones internacionales de la empresa reportaban pérdidas. Los analistas consideraban que la empresa debía replantear su estrategia de entrada a los mercados internacionales.*

#### **Caso 4 Guajilote Cooperativo Forestal, Honduras 4-1**

*(Colaboradores: Nathan Nebbe y J. David Hunger)*

*Esta cooperativa forestal tiene el derecho de recolectar, transportar y vender árboles de caoba caídos en el Parque Nacional La Muralla de Honduras. Aunque la cooperativa ha sido exitosa hasta ahora,*

*enfrentaba algunos problemas importantes: los precios bajos de sus productos, la tala ilegal, la deforestación llevada a cabo por agricultores pobres y las posibles restricciones comerciales a nivel mundial a la venta de la caoba.*

## SECCIÓN D Aspectos generales de administración estratégica

### INDUSTRIA UNO: EMPRESAS E INTERNET

#### Caso 5 eBay, Inc. 5-1

*(Colaboradores: Darrin Kuykendall, Vineet Walia y Alan N. Hoffman)*

*En 2002, eBay había capturado con éxito la mayor parte del mercado estadounidense de subastas en línea e intentaba hacer lo mismo a nivel global. Meg Whitman, su directora general, consideraba múltiples alternativas estratégicas con el objetivo de convertirse en el “Mercado en línea del mundo”. En su enfoque hacia el crecimiento, la administración estaba consciente de que debía tener cuidado de no destruir su valor de marca o imagen empresarial, sino concentrarse en impulsar las competencias centrales de la empresa.*

#### Caso 6 Amazon.com: una tienda de comercio electrónico 6-1

*(Colaboradores: Patrick Collins, Robert J. Mockler y Marc Gartenfeld)*

*Amazon.com, inicialmente una librería en línea, se expandió para convertirse en la tienda en línea más importante del mundo. A pesar de que obtuvo su primera utilidad operativa en 2002, la empresa perdió 150 millones de dólares ese año. Amazon.com logró sus metas de incrementar su participación en el mercado, incluir mayores ofertas de productos y aumentar el crecimiento general de sus ventas, pero enfrentaba la presión creciente de generar beneficios sólidos y probar que su modelo empresarial funcionaba financieramente a largo plazo*

### INDUSTRIA DOS: RECREACIÓN Y ESPARCIMIENTO

#### Caso 7 Harley-Davidson, Inc., 2002: el 100° aniversario 7-1

*(Colaboradores: Patricia A. Ryan y Thomas L. Wheelen)*

*Harley-Davidson es una historia de éxito actual de una empresa que se transformó a sí misma destacando la manufactura de calidad y el marketing de su imagen. Estimulados por la alta demanda de mercado de motocicletas Harley-Davidson en las décadas de los ochenta y noventa, los competidores desafiaban cada vez más la posición dominante de Harley-Davidson. Mientras tanto, las ventas de la empresa disminuían a medida que Estados Unidos entraba en la recesión y los baby boomers, el mercado meta de la empresa, envejecían.*

### INDUSTRIA TRES: GRANDES APARATOS ELECTRODOMÉSTICOS

#### Caso 8 Industria estadounidense de los grandes aparatos electrodomésticos en 2002: la competencia se globaliza 8-1

*(Colaborador: J. David Hunger)*

*En 2002, la industria de los grandes aparatos electrodomésticos era un sector maduro en Estados Unidos, en el que cuatro competidores controlaban más de 98% del mercado. Los principales participantes apostaron su futuro a empresas internacionales en una época en la que los fabricantes asiáticos y europeos de aparatos electrodomésticos entraban en el mercado estadounidense. La industria alcanzaba niveles de hipercompetitividad y se globalizaba cada vez más. No obstante, algunas empresas tenían dificultades con su expansión internacional y consideraban otras alternativas de crecimiento.*

#### Caso 9 Wal-Mart Stores, Inc.: convirtiéndose en la empresa más grande del mundo (2002) 9-1

*(Colaborador: James W. Comerius)*

*Incluso después de la muerte de su fundador, Sam Walton, Wal-Mart continuó con su sorprendente crecimiento de ventas y utilidades. Las ventas anuales de la empresa superaban a las de sus tres competidores más importantes. La alta dirección, no satisfecha aún con el éxito de la empresa en Norteamérica, llevaba a cabo la expansión global como la principal estrategia de crecimiento de la empresa.*

**INDUSTRIA CUATRO: TIENDAS DE ESPECIALIDADES****Caso 10** The Home Depot, Inc.: Desarrollo del mercado profesional 10-1

*(Colaboradores: Moustafa H. Abdelsamad, Hitesh (John) P. Adhia, David B. Croll, William P. May, Laurence C. Pettit, Jr., John F. Talbot y Thomas L. Wheelen)*

*Home Depot se ha convertido en la tienda para el mejoramiento del hogar más grande del mundo y está clasificada entre las más grandes de Estados Unidos. Sus tiendas atendían principalmente a los clientes 'Hágalo usted mismo' que hacían reparaciones por su cuenta, pero la empresa intentaba aumentar sus ventas al mercado profesional de contratistas, personal de mantenimiento de edificios y diseñadores de interiores.*

**Caso 11** Gap Inc.: una tienda de ropa de especialidad 11-1

*(Colaboradores: Joanna Tochowicz, Robert J. Mockler y Marc Gartenfeld)*

*Gap Inc. está integrada por las divisiones minoristas Banana Republic, Gap y Old Navy. En septiembre de 2002, Gap reportó su 28° mes consecutivo de disminución de ventas de sus tiendas abiertas por lo menos durante un año y una pérdida neta durante el año. Las nuevas líneas de productos de las tiendas de la división Gap ya no eran atractivas para los clientes regulares ni tampoco atraían a clientes nuevos. La expansión excesiva ocasionó mayores costos operativos y menos ventas por tienda. ¿Qué debía hacer la administración para dar un giro a la división Gap y regresar a la empresa a la rentabilidad?*

**INDUSTRIA CINCO: MANUFACTURA****Caso 12** El regreso de Caterpillar, 1985-2002 12-1

*(Colaborador: Isaac Cohen)*

*Luego de recuperarse del periodo de 1982 a 1984 cuando la empresa perdía un millón de dólares diarios, en 2002 Caterpillar era una empresa rentable, de alta tecnología, globalmente competitiva y orientada hacia el crecimiento, conocida por su equipo pesado para la construcción. Se encontraba en medio de la expansión hacia nuevos mercados, la diversificación de nuevos productos y el desarrollo de nuevos canales de distribución. Sin embargo, la administración no estaba segura de cómo aprovechar el comercio electrónico o manejar el estado cada vez peor de sus relaciones laborales.*

**INDUSTRIA SEIS: AVIACIÓN****Caso 13** Historia de éxito de JetBlue Airways 13-1

*(Colaboradores: Sanjib Dutta y Shirisha Regani)*

*En 2003, JetBlue Airways era una línea aérea estadounidense de bajo costo, sin lujos, de tres años de antigüedad, diseñada conforme a Southwest Airlines. Obtenía utilidades cuando la mayoría de las líneas aéreas reportaba pérdidas y enfrentaba la quiebra. La empresa recortaba costos, pero también agregaba servicios, como un televisor personal y un cómodo asiento de cuero para cada pasajero. Aunque JetBlue se centraba en un nicho de mercado con escasa competencia, los analistas se preguntaban si el éxito de la empresa se podría mantener a medida que la empresa creciera.*

**INDUSTRIA SIETE: BEBIDAS****Caso 14** La guerra de las Colas se vigoriza en el Caribe: Kola Real: entra al mercado dominicano 14-1

*(Colaboradores: Guillermo van der Linde y Heidy Feliz)*

*En medio de una región inmersa en la guerrilla y el terrorismo, en la región peruana con más daños materiales y humanos, se funda Kola Real, empresa productora, embotelladora y distribuidora que comercializa productos de calidad equiparable a la de los grandes competidores internacionales. Una historia de éxito contemporánea, en la que al utilizar interesantes estrategias de penetración de mercado en países dominados tradicionalmente por marcas internacionales, esta ahora firma internacional, ha logrado un exitoso crecimiento y excelentes resultados financieros, incidiendo directamente en el entorno económico de la zona.*

**Caso 15** Caso AmBev-Interbrew 15-1

(Colaboradores: Guillermo van der Linde y Alina Bello)

*Este caso presenta la interesante trayectoria de la empresa AmBev-Interbrew, que a través de exitosas estrategias de expansión y consolidando importantes alianzas estratégicas, se ha convertido en una de las empresas líderes en el sector de bebidas a nivel mundial, posicionándose rápidamente en el mercado internacional de cerveza y bebidas gaseosas. Con una importante tradición de calidad y experiencia en América Latina y Europa que data de hace varios siglos, en la actualidad la compañía es una de las empresas de la industria más rentable del mundo, con altos márgenes de utilidad, además de que continúa construyendo una importante plataforma de penetración de mercado que le permita consolidar su posición en los mercados en donde opera.*

**SECCIÓN E** Minicajos**Minicajo 1** AirTran Goldings, Inc. MC1-1

(Colaborador: Maryanne M. Rouse)

*AirTran (conocida como ValuJet antes de un desastroso accidente en los Everglades) es la segunda línea aérea más grande de tarifas económicas en Estados Unidos en cuanto a despegues, después de Southwest, y, junto con esta empresa, era la única línea aérea estadounidense en reportar una utilidad en 2004. Los costos laborales de la empresa como porcentaje de las ventas son los más bajos de la industria. ¿Seguirá AirTran con tanto éxito en esta industria altamente competitiva?*

**Minicajo 2** Hershey Foods Corporation MC2-1

(Colaborador: Maryanne M. Rouse)

*Hershey, líder de mercado de la industria estadounidense de confitería durante muchos años, descendió en 1999 al lugar número dos, por debajo de Mars, y ha permanecido ahí. Con la desinversión de sus empresas de pastas y pastillas para la tos Luden adquiridas anteriormente, así como de sus dos principales unidades europeas en 1999, la empresa se reorientó en su negocio clave y los mercados norteamericanos. Después de una disminución de las ventas en 2002 siguió un incremento de sólo 1% en 2003. ¿Cómo puede recuperar Hershey su posición de liderazgo en la industria?*

**Minicajo 3** H.J. Heinz Company MC3-1

(Colaborador: Maryanne M. Rouse)

*Heinz, una empresa fabricante y comercializadora de productos alimenticios procesados, tenía como objetivo el crecimiento global a través de la penetración en el mercado y las adquisiciones. Desafortunadamente, el moderado crecimiento de sus ventas provenía principalmente de sus adquisiciones. Ahora, luego que la empresa desinvirtió varias líneas de negocios y marcas a Del Monte Foods, los analistas se cuestionan cómo una Heinz 20% más pequeña aumentará sus ventas y utilidades en esta industria altamente competitiva.*

**Minicajo 4** Nike, Inc. MC4-1

(Colaborador: Maryanne M. Rouse)

*Nike es la empresa fabricante más grande de ropa y calzado deportivos del mundo, con una participación en el mercado estadounidense superior a 40%. Como casi todos sus productos son fabricados por 700 contratistas independientes (99% de los cuales se encuentran en el sureste asiático), Nike es blanco de activistas que se oponen a las prácticas de manufactura de los países en desarrollo. Aunque el crecimiento de las ventas de la industria de calzado deportivo estaba en disminución, Nike se negó a cambiar su mezcla de productos en 2002 para adaptarse a Foot Locker, la principal tienda de calzado a nivel global. ¿Es tiempo de que Nike cambie su estrategia y prácticas?*

**Minicajo 5** Outback Steakhouse, Inc. MC5-1

(Colaborador: Maryanne M. Rouse)

*Con 1185 instalaciones en 50 estados y 21 países extranjeros, OSI es una de las empresas de restaurantes casuales más grandes del mundo. Además de Outback Steakhouse, la empresa está integrada por Carrabba's Italian Grill, Fleming's Prime Steakhouse & Wine Bar, Bonefish Grill, Roy's, Lee Roy Selmon's, Cheeseburger in Paradise y Paul Lee's Chinese Kitchen. Los analistas se preguntan por cuánto tiempo OSI puede seguir creciendo por medio de la inclusión de nuevos tipos de restaurantes a su cartera.*