

INDICE

1. El Concepto de Estrategia	1
1.1. Introducción	2
1.2. Algunos elementos para encuadrar el concepto de estrategia	3
1.2.1. Sobre el concepto de estrategia	4
1.3. La estrategia en la literatura académica	10
1.4. Estrategia y diferenciación	13
1.5. Estrategia y competencia	14
1.6. El ajedrez y la estrategia	15
2. Un marco para el análisis de la estrategia	17
2.1. La planificación estratégica	17
2.2. El proceso estratégico	22
2.2.1. Hacia un modelo de procesos estratégico	25
2.2.2. La estrategia y los niveles de planificación y análisis	32
2.3. Metodologías y análisis	37
2.3.1. La metodología de Michael Porter	37
2.3.2. El modelo de ciclo de negocio de Gary Hamel	40
2.3.3. Las matrices del análisis estratégico	42
Etapa de insumo o de acopio de datos	48
La matriz EFE	48
La matriz EFI	49
La matriz del perfil competitivo	50
Etapa de adecuación	50
La matriz de DAFO	50
La matriz PEYEA	53
La matriz de McKinsey	67
La matriz de la gran estrategia	69
Etapa de decisión	71
La matriz cuantitativa de la planificación estratégica	71
Otras matrices	72
2.3.4. Otras herramientas y técnicas	77
2.3.5. Los métodos para seleccionar estrategias	78
3. El análisis del entorno sectorial	83
3.1. La estrategia y el entorno	83
3.2. La estructura de los sectores	84
3.2.1. El análisis de la posición competitiva en entornos turbulentos	86
3.3. El entorno y los escenarios	89
3.3.1. Introducción	89
3.3.2. Estrategia y entorno	90
3.3.3. Concepto y naturaleza del entorno	92
3.3.4. Tipos de entorno	95
3.3.5. El método de los escenarios	101
3.3.6. Valorando el entorno	106
Elección de los factores clave	106
Cambios en los factores del entorno	107
Factores económicos	107
Factores sociales, demográficos y culturales	110
Factores políticos y legales	111

Factores tecnológicos	114
Valorando el impacto del cambio	115
Valoración ambiental en la practica	116
Mercado	116
Producción	117
Personal	117
Suministros	118
Finanzas	118
3.4. Técnicas y herramientas de predicción	118
4. El análisis de los recursos y capacidades	125
4.1. Las funciones de la dirección y áreas funcionales	125
La planificación	127
La organización	128
La gestión de los recursos humanos	128
El control	129
4.1.2. Área de comercialización	130
4.1.3. El área financiera	131
4.1.4. El área de producción	132
4.1.5. Área de investigación y desarrollo	133
4.1.6. El área de sistema de información	133
4.1.7. Relación entre las áreas de empresa	134
4.2. La estructura económica de la organización	135
4.3. La identificación de fortalezas y debilidades	136
4.4. El perfil competitivo	137
4.4.1. La valoración del perfil estratégico	141
4.5. Entorno y recursos	142
4.6. Técnicas y herramientas de predicción	143
5. Formulación de la estrategia	149
5.1. Introducción	149
5.2. Tipologías de estrategias	150
5.2.1. Clasificación básicas	150
5.2.2. Clasificación según Jonson y Schooles	155
5.3. Las estrategias de diversificación	157
5.4. Clasificación según los movimientos estratégicos	164
5.5. Las estrategia relacionales	168
5.6. Valor, capacidad y seguridad	176
5.7. El efecto experiencia	178
6. La implementación de la estrategia	189
6.1. Introducción	189
6.2. La planificación estratégica	190
6.3. La implantación o implementación de la estrategia	205
6.3.1. EASIER: tareas para gestionar el cambio	208
Visionar (<<envisioning>>)	209
Incitar (<<activating>>)	209
Apoyar (<<supporting>>)	210
Montar (<<installing>>)	210
Asegurar (<<ensuring>>)	211
Reconocer (<<recognizing>>)	211

6.4. Planificación integral de los negocios	212
6.4.1. Los objetivos	213
6.4.2. Las políticas	215
6.4.3. La asignación de recursos	216
6.4.4. La motivación	217
6.5. El procesos de planificación integrada	217
6.6. La planificación estratégica como proceso económico, político y burocrático	220
6.7. El cambio estratégico	225
6.8. Estrategia y estructura	227
Anexo I. Caso practico: El sector del cemento	235
1. Introducción	235
2. Historia	236
2.1. Antecedentes	236
2.2. Historia de la industria cementera (1923 - 1929)	237
2.2.1. Consolidación de la industria cementera (1923 - 1929)	237
2.2.2. Crisis de la industria (1929 - 1939)	237
2.2.3. Autarquía económica. Despegue de la producción del cemento (1950 - 1959)	238
2.2.5. Crecimiento económico y boom cementero (1959 - 1970)	239
2.3.6. Crisis económica y sobre producción cementera (1970 - 1980)	239
2.3.7. La década de los ochenta (1980 - 1990)	239
2.3.8. Los años noventa	240
3. Técnicas de fabricación	240
3.1.1. Obtención y preparación de materas primas	240
3.1.2. Molienda y cocción de materias primas	241
3.1.3. Proceso de fabricación de Clinker	241
4. El cemento en el mundo	243
5. El cemento en España	255
6. CEMEX	267
7. Cementos Pórtland	277
8. El sector en 2002	286
9. Bibliografía del caso practico	288
10. Formulación de cuestiones y ejercicios en relación con el caso practico	289
Anexo II. Algunos autores y su concepto de estrategia	293
Anexo III. Bibliografía sobre dirección estratégica	313
Anexo IV. Direcciones de Internet	321
Índice analítico	325