

Índice

Introducción	ix
1 Análisis DAFO I	1
<i>Búsqueda de amenazas y oportunidades en el exterior de la empresa</i>	
Análisis externo	3
Modelo de las cinco fuerzas de Porter	14
Resumen	17
2 Análisis DAFO II	19
<i>Búsqueda de amenazas y oportunidades en el interior de la empresa</i>	
Competencias esenciales	20
Situación económica y financiera	25
Gestión y cultura de la empresa	27
Método para evaluar las fortalezas y debilidades internas ..	28
Resumen	31
3 Tipos de estrategia	33
<i>¿Cuál de ellas es adecuada para su empresa?</i>	
Liderazgo en costes totales bajos	35
Diferenciación	41
Relación con el cliente	44
Estrategia de efecto de red	49
Resumen	52
4 Maniobras estratégicas	55
<i>El mecanismo del éxito</i>	
Conquista de una cabeza de puente en el mercado	56
Entrada en el mercado a través de la innovación de procesos	59

Aplicación de la estrategia del judo	61
Entrada en el mercado a través de la diferenciación de producto	63
Creación y dominación de un nuevo mercado	65
Compra de la introducción en el mercado.	67
Resumen	70
5 De la estrategia a la implementación	73
<i>Búsqueda de la concordancia</i>	
Personal e incentivos	78
Actividades de apoyo.	82
Estructura organizacional	84
Cultura y liderazgo	85
Resumen	90
6 Planes de acción	91
<i>La arquitectura de la implementación</i>	
Del plan estratégico general a los planes de acción de las unidades o departamentos	92
Establecimiento de objetivos.	94
Consenso sobre las medidas de los resultados	96
Formulación de los pasos a dar en el marco del plan de acción	98
Determinación de los recursos necesarios	100
Identificación de espacios de colaboración entre unidades o departamentos	101
Estimación del impacto económico.	105
Ejemplo de plan de acción	106
Resumen	109
7 Cómo mantener el rumbo	111
<i>Percepción de las desviaciones del plan y reacción frente a ellas</i>	
Un modelo para mantener el rumbo	112
Revisión del progreso del plan.	114
Chequeos informales.	117
Causas frecuentes de fracaso en la fase de implementación	119
Confección de planes de contingencia para gestionar posibles contratiempos.	123
Resumen	126

8	La vertiente humana de la implementación	127
	<i>Cómo seleccionar el personal adecuado</i>	
	Consiga el apoyo e implicación de personas clave	129
	Respaldo del plan con mensajes y comportamientos cohe- rentes	130
	Creación de estructuras que faciliten la implementación . . .	133
	Celebración de triunfos parciales en la fase de implementación.	134
	Comunicación constante	136
	Resumen	139
9	La estrategia como trabajo en curso	141
	<i>Mirar siempre hacia adelante</i>	
	¿Cuáles son los resultados de la estrategia?	143
	Señales de advertencia.	151
	Liderazgo del cambio estratégico.	156
	Resumen	158
	Apéndice: Herramientas útiles para la implementación de la estrategia	159
	Notas	163
	Glosario	167
	Lecturas adicionales	171
	Acerca del asesor del tema	181
	Acerca del autor	183

H-D6-13

95604

Denación