

INDICE

Prefacio	XVII
Cómo aprovechar al máximo el manual de Dirección estratégica	XXI
Visita guiada del manual	XXIII
Agradecimientos	XXV
Parte I. Introducción	
Introducción a la Parte I	
1. Introducción a la Estrategia	5
1.1. ¿Qué es la estrategia?	6
1.1.1. Las características de las decisiones estratégicas	6
1.1.2. Niveles de estrategias	11
1.1.3. El vocabulario de la estrategia	12
1.2. Dirección Estratégica	16
1.2.1. La posición estratégica	17
1.2.2. Elecciones estratégicas	18
1.2.3. La estrategia puesta en acción	19
1.2.4. Proceso de desarrollo de la estrategia	20
1.3. Estrategia como materia de estudio	20
1.4. Dirección estratégica en distintos contextos	22
1.4.1. El contexto de la pequeña empresa	22
1.4.2. La empresa multinacional	23
1.4.3. Organizaciones manufactureras y de servicios	23
1.4.4. Estrategia en el sector público	26
1.4.5. Los sectores del voluntariado y de las organizaciones sin ánimo de lucro	27
1.5. Los retos de la dirección estratégica	27
1.5.1. Desviación estratégica	28
1.5.2. Cuestiones contemporáneas que afectan al desarrollo de la estrategia	29
1.5.3. Los prismas de la estrategia	32
Resumen	35
Lecturas clave recomendadas	35
Notas	36
Trabajos	36
Caso de ejemplo: Electrolux	37
Comentarios sobre la Parte I	41
Prismas de la Estrategia	
Parte II. La Posición Estratégica	
Introducción a la Parte II	
2. El Entorno	63
2.1. Introducción	64
2.2. El macroentorno	65
2.2.1. El marco PESTEL	65
2.2.2. Motores clave del cambio	65
2.2.3. El diamante de Porter	72
2.2.4. Creación de escenarios	76
2.3. Industrias y sectores	77
2.3.1. Fuentes de competencia: el modelo de las cinco fuerzas	79

2.3.2. La dinámica de la competencia	86
2.4. Industrias y Mercados	89
2.4.1. Grupos estratégicos	89
2.4.2. Segmentos de mercado	91
2.4.3. Identificación del consumidor estratégico	94
2.4.4. Cómo se comprende lo que valoran los consumidores: Factores críticos del éxito	96
2.5. Oportunidades y amenazas	98
2.5.1. Vacíos estratégicos	98
2.5.2. DAFO	98
Resumen	102
Lecturas clave recomendadas	102
Notas	103
Trabajos	103
Caso de ejemplo: Fuerzas globales en la industria cervecera europea	106
3. Capacidad Estratégica	113
3.1. Introducción	114
3.2. Fundamentos de la capacidad estratégica	115
3.2.1. Recursos y competencias	115
3.2.2. Capacidades umbral	117
3.2.3. Recursos únicos y competencias nucleares	119
3.3. Eficiencia en costes	119
3.4. Capacidades para obtener una ventaja competitiva sostenible	123
3.4.1. Valor de las capacidades estratégicas	123
3.4.2. Reza de las capacidades estratégicas	123
3.4.3. Solidez de las capacidades estratégicas	126
3.4.4. No sustituibilidad	130
3.4.5. Capacidades dinámicas	130
3.5. Conocimiento organizacional	130
3.6. Diagnóstico de la capacidad estratégica	133
3.6.1. La cadena de valor y la red de valor	133
3.6.2. Mapas de actividades	141
3.6.3 Benchmarking	143
3.6.4. Fortaleza y debilidades	146
3.7. Gestión de capacidad estratégica	147
3.7.1. Las limitaciones en la gestión de las capacidades estratégicas	148
3.7.2. Extensión y adición de capacidades	150
3.7.3. Gestión del personal para desarrollar las capacidades	151
3.7.4. Creación de capacidades dinámicas	152
Resumen	155
Lecturas clave recomendadas	156
Notas	156
Trabajos	158
Caso de ejemplo: eBay escucha	159
4. Expectativas y Propósitos	163
4.1. Introducción	164
4.2. Gobierno corporativo	165
4.2.1. La cadena de gobierno	165

4.2.2. Reformas del gobierno corporativa	170
4.2.3. El papel de los órganos de gobierno	171
4.2.4. Derechos de acreedores y prestamistas	175
4.2.5. Relaciones con consumidores y clientes	176
4.2.6. Formas de propiedad	177
4.2.7. Fusiones y adquisiciones	179
4.3. Expectativas de las partes interesadas	179
4.3.1. Mapa de las partes interesadas	181
4.3.2. Poder	186
4.4. Ética empresarial y responsabilidad social	189
4.4.1. La postura ética	189
4.4.2. Responsabilidad social de la empresa	192
4.4.3. El papel de los individuos y de los directivos	194
4.5. El contexto cultural	196
4.5.1. Cultura nacional y regional	197
4.5.2. Ámbito supraorganizacional	199
4.5.3. Cultura organizacional	200
4.5.4. Subculturas funcionales y divisionales	201
4.5.5. La red cultural	202
4.6. Comunicación de los propósitos de la organización	208
4.6.1. Valores corporativos	208
4.6.2. Declaraciones de la misión	208
4.6.3. Objetivos	210
Resumen	212
Lecturas clave recomendadas	212
Notas	213
Trabajos	216
Caso de ejemplo: Manchester United, marca de gloria y esperanza	217
Comentarios sobre la Parte II.	
Las Implicaciones de la Complejidad: la <<idea de negocio>>	223
Parte III. La Elección Estratégica	
Introducción a la Parte III	235
5. Estrategia en el Ámbito de la Unidad de Negocio	239
5.1. Introducción	240
5.2. Identificación de las unidades estratégicas de negocio	241
5.3. Bases de la ventaja competitiva: el <<reloj estratégico>>	242
5.3.1. Estrategias en función del precio (trayectorias 1 y 2)	245
5.3.2. Estrategias de diferenciación (trayectoria 4)	246
5.3.3. La estrategia híbrida (trayectoria 3)	248
5.3.4. Diferenciación segmentada (trayectoria 5)	250
5.3.5. Estrategias destinadas al fracaso (trayectoria 6, 7 y 8)	252
5.4. Sostenibilidad de la ventaja competitiva	252
5.4.1. Sostenibilidad de la ventaja en función del precio	252
5.4.2. Sostenibilidad de la ventaja en función de la diferenciación	254
5.4.3. El modelo delta y el bloqueo	256
5.5. Estrategia competitiva en condiciones de hipercompetencia	258
5.5.1. Reposicionamiento	258
5.5.2. Superación de los movimientos de los competidores en el	259

mercado	
5.5.3. Superación de las barreras de los competidores	259
5.5.4. Ingredientes de la estrategias hipercompetitivas de éxito	260
5.6. Competencia y colaboración	264
5.7. Teoría de juegos	264
5.7.1. Juegos simultáneos	267
5.7.2. Juegos secuenciales	267
5.7.3. Juegos repetidos	268
5.7.4. Cambio de las reglas del juego	268
Resumen	271
Lecturas clave recomendadas	271
Notas	272
Trabajos	273
Caso de ejemplo: Madonna: ¿Sigue siendo la reina del pop?	274
6. Estrategia en el Ámbito Corporativo y Estrategia Internacional	277
6.1. Introducción	278
6.2. Variedad de productos/mercados	280
6.2.1. Diversificación relacionada	283
6.2.2. Diversificación no relacionada	285
6.2.3. Diversificación y rendimiento	286
6.3. Diversidad Internacional y estrategia internacional	288
6.3.1. Razones para la diversidad internacional	289
6.3.2. Selección y entrada en un mercado	292
6.3.3. La red de valor internacional	293
6.3.4. Estrategias internacionales	297
6.3.5. Diversidad internacional y rendimiento	298
6.4. Creación de valor y empresa matriz	300
6.4.1. Actividades de las empresas matriz que añaden y destruyen valor	300
6.4.2. Gestora de carteras	303
6.4.3. Gestora de sinergias	307
6.4.4. Promotora de desarrollo	308
6.5. Gestión de la cartera corporativa	311
6.5.1. La matriz de crecimiento/participación (o BCG)	311
6.5.2. Equilibrio en una cartera en el sector público	314
6.5.3. La matriz de política direccional	315
6.5.4. La matriz de tutela	318
6.5.5. El papel de la matriz en una cartera internacional	321
6.5.6. Tendencias en la gestión de carteras	323
Resumen	325
Lecturas clave recomendadas	325
Notas	326
Trabajos	328
Caso de ejemplo: El grupo Virgin	329
7. Direcciones y Métodos de Desarrollo	335
7.1. Introducción	336
7.2. Direcciones de desarrollo de la estrategia	336
7.2.1. Protección y creación a partir de la situación actual	337
7.2.2. Desarrollo de producto	340

7.2.3. Desarrollo del mercado	341
7.2.4. Diversificación	343
7.2.5. La matriz DAFO	343
7.3. Métodos de Desarrollo Estratégica	344
7.3.1. Desarrollo interno	344
7.3.2. Fusiones y adquisiciones	345
7.3.3. Alianzas estratégicas	349
7.4. Criterios de éxito	353
7.4.1. El ajuste de la estrategia	353
7.4.2. Aceptabilidad estratégica	358
7.4.3. Factibilidad estratégica	367
Resumen	371
Lecturas clave recomendadas	371
Notas	372
Trabajos	374
Caso de ejemplo: Tesco tiene pensado ganar todavía más	375
Comentario sobre la Parte III. Selección de la Estratégica	377
Parte IV. La Estrategia Puesta en Acción	
Introducción a la Parte IV	387
8. Organizarse para Lograr Éxito	389
8.1. Introducción	390
8.2. Tipos de estructuras	391
8.2.1. La estructura funcional	392
8.2.2. La estructura multidivisional	393
8.2.3. La estructura de empresa holding	396
8.2.4. La estructura matricial	396
8.2.5. La estructura matricial	398
8.2.6. Estructura por equipos	400
8.2.7. Estructuras por proyectos	402
8.2.8. Elección de estructuras	402
8.3. Procesos	404
8.3.1. Supervisión directa	405
8.3.2. Procesos de planificación	406
8.3.3. Autocontrol y motivación personal	407
8.3.4. Proceso culturales	410
8.3.5. Procesos de definición de objetivos de rendimiento	412
8.3.6. Procesos de mercado	413
8.4. Relaciones	415
8.4.1. Relaciones internas	416
8.4.2. Relaciones externas	420
8.5. Configuraciones	425
8.5.1. Configuraciones estereotípicas	425
8.5.2. Ciclos que se refuerzan entre sí	427
8.5.3. Dilemas de las configuraciones	429
Resumen	432
Lecturas clave recomendadas	432
Notas	432

Trabajos	435
Caso de ejemplo: Construcción de una nueva BBC	436
9. Potenciar el Éxito	441
9.1. Introducción	442
9.2. Gestión de personal	443
9.2.1. El personal como un recurso	444
9.2.2. Personal y comportamiento	446
9.2.3. Organización del personal	448
9.2.4. Implicaciones para los directivos	451
9.3. Gestión de la información	453
9.3.1. Información y capacidad estratégica	453
9.3.2. Información y el cambio de los modelos de negocio	458
9.3.3. Información y estructura	460
9.3.4. Consecuencias para los directivos	463
9.4. Gestión de las finanzas	464
9.4.1. Gestión para crear valor	469
9.4.2. Financiamiento del desarrollo de la estrategia	469
9.4.3. Las expectativas financieras de las partes interesadas	473
9.5. Gestión de la tecnología	474
9.5.1. La tecnología y la situación competitiva	476
9.5.2. La difusión de la innovación	477
9.5.3. Tecnología y capacidad estratégica	479
9.5.4. Organización para el desarrollo de la tecnología	482
9.6. Integración de recursos	485
Resumen	488
Lecturas clave recomendadas	489
Notas	489
Trabajos	491
Caso de ejemplo: NHS Direct: un servicio que se mueve y desarrollo rápidamente	492
10. Gestión del Cambio Estratégico	501
10.1. Introducción	502
10.2. Diagnóstico de la situación de cambio	503
10.2.1. Tipos de cambio estratégico	504
10.2.2. La importancia del contexto	505
10.2.3. Aplicación de la red cultural para diagnosticar el contexto de la organización	509
10.2.4. Análisis de fuerzas	509
10.3. Gestión del cambio: estilos y papeles	513
10.3.1. Estilos para gestionar el cambio	513
10.3.2. Los distintos papeles para gestionar el cambio	517
10.4. Palancas para gestionar el cambio estratégico	521
10.4.1. Reestructuración: gestión de una rápida reconstrucción de la estrategia	521
10.4.2. Puesta en duda de lo que se da por sentado	523
10.4.3. Cambios en la rutinas de la organización	525
10.4.4. Procesos simbólicos	526
10.4.5. Poder y proceso políticos	528
10.4.6. Comunicación y supervisión del cambio	531

10.4.7. Tácticas del cambio	534
10.5. Potenciales fallos de los programas de cambio	536
Resumen	540
Lecturas clave recomendadas	540
Notas	541
Trabajos	543
Caso de ejemplo: La Compagnie des Services Pétroliers (CSP)	544
Comentarios sobre la Parte IV	559
Estrategias en Acción	
Parte V. Cómo se Desarrollo la Estrategia	
Introducción a la parte V	
11. Compresión del Desarrollo de la Estrategia	561
11.1. Introducción	562
11.2. Estrategias internacionales y emergentes	562
11.3. Desarrollo internacional de la estrategia	566
11.3.1. Sistemas de planificación estratégica	566
11.3.2. Equipos de proyectos y talleres sobre estrategia	571
11.3.3. Consultores especializados en estrategia	574
11.3.4. Estrategias impuestas desde fuera	575
11.4. Desarrollo emergente de la estrategia	575
11.4.1. Incrementalismo lógico	576
11.4.2. Rutinas de asignación de recursos	578
11.4.3. Procesos culturales	579
11.4.4. Política de la organización	580
11.5. Múltiples procesos para el desarrollo de la estrategia	584
11.6. Retos e implicaciones para el desarrollo de la estrategia	586
11.6.1. El reto de la desviación estratégica	586
11.6.2. La organización que aprende	587
11.6.3. Desarrollo de la estrategia en condiciones complejas y de incertidumbre	588
11.6.4. Dirección de los procesos de desarrollo de la estrategia	590
Resumen	593
Lecturas clave recomendadas	594
Notas	594
Trabajos	596
Caso de ejemplo: Desarrollo de la estrategia en Intel	597
Comentarios sobre la Parte V.	601
Desarrollo de la estrategia en las Organizaciones	
Casos de estudios para la edición en español	609
Entreculturas	611
Vega Sicilia	625
Zeltia	635
Indra Sistemas, S. A.	649
Telefónica	663
Índice Analítico	681