

## INDICE

Prólogo	7
Agradecimientos	13
<b>Primera Parte</b>	
<b>Introducción y Generalidades</b>	
<b>1. Estrategia de la Empresa; Conceptos y Tendencias en su Management</b>	17
¿Qué es la estrategia de la empresa?	18
Negocios múltiples	20
Estrategias de la empresa	21
Ventajas competitivas sostenida	21
Unidad estratégica de negocio (UEN)	25
Gestión estratégica de mercado: su perspectivas histórica	26
Presupuesto/control	26
Planificación a largo plazo	28
Planificación estratégica	28
Gestión estratégica de mercado	30
Gestión estratégica de mercado: Características y tendencias	32
Orientación externa del mercado	32
Estrategia proactiva	32
Análisis direccional y toma de decisión	32
Impulso empresarial	33
Realidades internacionales	33
Horizontes de tiempo prolongados	33
Investigación empírica	34
Desarrollos metodológicos	34
Desarrollos interdisciplinarios	35
¿Por qué la gestión estratégica de mercado?	36
Resumen	38
<b>2. Management Estratégico de Mercado: Generalidades</b>	41
<b>Análisis externo</b>	42
Análisis del cliente	44
Análisis de la competencia	45
Análisis del sector industrial	46
Análisis del entorno	48
<b>Análisis</b>	49
Análisis de <<performance>>	49
Revisión de la estrategia	50
Problemas estratégicos	50
La organización interna	51
Análisis de costes	51
Análisis de portafolio de productos	51
Recursos y limitaciones financieras	52
Puntos débiles y fuertes	52
Identificación y Selección de Estrategias	52
Especificación de la misión	53
Identificación de la estrategia alternativa	53
Selección de entre alternativas estratégicas	54

Implementación	57
Revisión estratégica	57
El proceso	58
Resumen	59
<b>3. La Misión de la Empresa</b>	61
<b>Definición del producto</b>	63
Envergadura	64
Posicionamiento	64
<b>Necesidad genérica del consumidor</b>	66
Definición del mercado	68
Envergadura	69
Segmentación	70
Tecnología	70
Niveles de producción/distribución	71
Competencia distintiva o activo	72
Dirección del crecimiento	73
Resumen	75
<b>Segunda Parte</b>	79
<b>Análisis externo</b>	
<b>4. Análisis del Cliente y de la Competencia</b>	79
<b>Análisis del cliente</b>	80
Segmentación	81
Motivación del cliente	84
Identificación de las necesidades insatisfechas	85
Análisis de la competencia. Identificación insatisfechas	85
<b>Análisis de la competencia. Identificación de los competidores</b>	88
Identificación de los competidores. Enfoques basados en los clientes	88
Identificación de los competidores. Grupos estratégicos	91
Proyección de los grupos estratégicos	93
Competidores potenciales	95
<b>Análisis de la competencia. Compresión del competidor</b>	96
<b>Tamaño, crecimiento y rentabilidad</b>	97
Objetivos y supuestos de la competencia	98
Estrategias presentes y pasadas de la competencia	99
Organización y cultura de la competencia	99
Estructura de costes y barreras de salida	100
Valoración de los puntos fuertes y puntos débiles	101
Obtención de información acerca de los competidores	104
Resumen	105
<b>5. Análisis Industrial</b>	107
<b>Definición de la industria</b>	108
Dimensiones del análisis industrial	109
Tamaño real y potencial de la industria	110
Gap de uso	111
Potencial encubierto	113
<b>Estructura industrial</b>	113
Competidores	114
Competidores potenciales	114

Productos substitutivos	116
Poder del cliente	117
Poder del proveedor	117
<b>Estructura de costes</b>	117
Sistemas de distribución	119
Tendencias de la industria y desarrollos	121
Crecimientos de la industria y ciclo de vida del producto	122
Concepto de ciclo de vida del producto	123
Detección de los estadios de madurez y declive	124
<b>Evaluación de mercados en declive</b>	126
Enfoque a los segmentos de crecimiento	127
Adquisición de la competencia	128
Valoración del entorno en declive	129
Selección de la estrategia adecuada	132
¿Resultan siempre atractivas las áreas de crecimiento elevadas?	133
Es más sencillo obtener participación de mercado en crecimiento	134
La obtención de participación de mercado en crecimiento tiene más valor	1354
Razón fundamental de la curva de experiencia	137
Existen menores presiones en los precios en mercados en crecimiento	137
La participación en un mercado en crecimiento proporciona experiencia tecnológica	138
Prioridad en la competencia y establecimiento de barreras de entrada	139
Resumen	140
<b>6. Análisis del Entorno</b>	143
<b>Dimensiones del análisis del entorno</b>	144
Tecnología	144
Impacto de las nuevas tecnologías	145
El ciclo de vida tecnológico	146
Pronóstico de nuevas tecnologías	147
Gobierno	148
Economía	149
Cultura	150
Demografía	152
<b>Pronóstico de las tendencias y acontecimientos del entorno</b>	152
Formular la pregunta adecuada	154
Extrapolación de la tendencia	154
Consulta a expertos	154
Descomponer la tarea	155
Análisis cruzado del impacto	155
<b>Análisis del escenario</b>	156
Relacionar escenarios con la estrategia	158
Probabilidades del escenario	159
<b>Análisis del impacto</b>	159
Impacto del área de información necesaria	160
Disponibilidad del área de información necesaria	163
El Management especializado	164
Un sistema de búsqueda de la información estratégica (SBIE)	165
1. Áreas de información necesarias	166

2. Fuentes de información	166
3. Participantes	168
4. Asignación de las tareas de búsqueda	168
5. Almacenaje de la información	170
6. Diseminar la información	170
Resumen	171
<b>Tercera Parte</b>	
<b>Análisis Interno</b>	
<b>Análisis de &lt;&lt;performance&gt;&gt;</b>	176
Análisis de <<gap>>	177
Estrategia pasadas y actuales	177
Problemas estratégicos	179
Análisis de la organización interna	179
Análisis de coste	180
Coste promedio	181
Análisis de portafolio	182
Recursos y limitaciones financieras	182
Puntos fuertes y débiles de la organización	183
Valoración, en la práctica, de lo puntos fuertes y débiles	184
Relacionar el análisis con la competencia y el mercado	186
Parrilla FCE/Puntos fuertes de la competencia	188
Resumen	190
Anexo: El análisis de recursos financieros	191
Crecimiento alcanzable	194
<b>8. Evaluación de la performance y fijación de objetivos</b>	197
¿Por qué objetivos?	198
Tipos de objetivos	199
Rentabilidad	200
Inversión	201
Rentabilidad	203
<b>Retorno requerido sobre la inversión. La tasa de obstáculo</b>	204
Establecimiento de la tasa de obstáculo	204
El modelo de precio de activos de capital	205
Ajustar las tasas de obstáculos demasiado elevados	207
Objetivos interventores. La visión de largo plazo	208
Objetivos de flexibilidad	209
Objetivos de crecimiento	210
Áreas clave de resultado	212
Posición en el mercado	212
Innovación	212
Productividad	213
Recursos físicos y financieros	213
Performance y desarrollo directivo	213
Performance y actitud de los trabajadores	214
Responsabilidad social	214
Intercambios	215
Consideremos los accionistas	216
Resumen	217

<b>9. Estrategia y Organización</b>	219
<b>Un esquema conceptual</b>	220
Los componentes del esquema	222
Utilización del esquema	226
<b>Estructura</b>	229
Teoría de la contingencia	229
Integración	230
Diferenciación	231
El estudio de Petrs y Waterman	231
Estructuras para el futuro	233
<b>Personal</b>	235
Teorías de Management	236
El modelo japonés. Teoría Z	238
Cultura corporativa	240
Valores comunes	241
Normas	242
Símbolos y acción simbólica	243
<b>Cultura corporativa y estrategia</b>	240
Valores comunes	241
Normas	242
Símbolos y acción simbólica	243
Cultura corporativa y estrategia	246
<b>Tipos estratégicos</b>	247
Tipología de industria <<hit>>	247
Tipología de adaptación de la organización	251
Resumen	252
<b>10. La Curva de Experiencia</b>	255
Una visión histórica	256
¿Qué es lo que motiva la curva de experiencia?	260
Aprendizaje	260
Mejoras tecnológicas en la producción	261
Rediseño de productos	262
Efectos de escala	263
Descomposición de la curva de experiencia	263
<b>Implicaciones estrategias</b>	264
Aplicación de la curva de experiencia	265
Experiencia compartida	265
Análisis por componente	266
Definición del producto	267
Provocar el fenómeno	268
La vida del producto	270
La entrada tardía	272
Análisis seccional cruzado	274
<b>¿Cuándo se aplica el modelo de la curva de experiencia?</b>	274
Matriz de entornos competitivos	276
Resumen	278
<b>11. Análisis de Portafolio</b>	281
La matriz del crecimiento – participación del BCG	283

La dimensión del crecimiento	284
La dimensión de participación de mercado	285
La matriz y su cuadro característico	288
Implicaciones estratégicas	290
Asunciones y limitaciones	291
<b>La matriz de atractivo del sector – posición del negocio</b>	295
Aplicación de la matriz	296
Limitaciones	298
La matriz de política direccional	299
Cuantificación de la posición en la matriz	300
Recomendaciones estratégicas básicas	303
La matriz de riesgo	304
Limitaciones	304
<b>Modelos de portafolio en la práctica</b>	305
El nivel al que se utilizan los modelos de portafolio	306
¿Qué modelo de portafolio?	306
Análisis multinivel	307
Beneficios del análisis de portafolio	307
Introducción del análisis de portafolio	307
Resumen	309
<b>Cuarta Parte</b>	
<b>Estrategias de Negocios Alternativas</b>	
<b>12. Diferenciación, bajo Coste, Concentración y Selección de Niveles de Inversión</b>	313
Obtención de una ventaja competitiva sostenida (VCS)	314
Estrategias de diferenciación	316
Calidad del producto	316
Confianza del producto	318
Innovación de productos protegidos por patente	319
Innovación de producto	319
El servicio periférico	320
Características del producto. El producto aumentado	320
Servicio	321
Nombre	321
El movimiento de prevaciado	321
<b>Estrategias de bajo coste</b>	322
Productos sin adornos	322
Diseño de producto	323
Control de las fuentes de materias primas	323
Coste en mano de obra	324
Subsidios de gobierno	324
Localizaciones	324
Innovaciones y automatización de la producción	324
Compra de competidores	325
Reducción de estructura	326
La curva de experiencia	327
Estrategia de concentración	327
Concentración de la línea de productos	327
Impactar a un segmento	328

Un área geográfica limitada	329
Competidores de baja participación	329
<b>El nivel de inversión</b>	331
Retirada o liquidación	332
Ordeño o cosecha	335
Aguantar o mantenerse	337
Resumen	338
<b>13. Penetración, Expansión de Producto – Mercado e Integración Vertical</b>	341
Crecimiento en productos – mercados existentes	343
Aumento de la participación de mercado	343
Incremento del uso de producto	344
<b>Desarrollo de productos para el mercado existente</b>	347
Sinergia	347
Incorporación de características del producto	348
Expansión de la línea de productos	349
Desarrollo de productos de nueva generación	350
Nuevos productos para mercados existentes	351
Desarrollo de mercado con productos existentes	352
Expansión geográfica	352
Expansión hacia nuevos segmentos de mercado	354
<b>Estrategias de integración vertical</b>	355
Beneficio: Economías de operación	356
Beneficio: Acceso al suministro o a la demanda	357
Beneficio: Control de suministro o de la demanda	359
Beneficio: Entrar en un área de negocio rentable	360
Beneficio: Incrementar la innovación tecnológica	360
Coste: Costes operativos	362
Coste: Management de un negocio diferente	362
Coste: El riesgo de un mayor compromiso en el negocio	363
Coste: Reducción de flexibilidad	363
Coste: Convertirse en los <<los grandes>>	363
Alternativas a la integración	364
¿Son más rentables las empresas integradas?	365
Resumen	367
<b>14. Diversificación</b>	369
<b>Diversificación relacionada</b>	371
Consecución de economía de escala	371
Intercambio de habilidades y recursos	371
Riesgos de la diversificación relacionada	375
<b>Diversificación no relacionada</b>	377
Gestión y adjudicación del cash – flow	377
Entrada en áreas de negocios con perspectivas de alto ROI	378
Obtención de un precio de <<ganga>> por un negocio	380
El potencial para reestructurar una empresa	380
Reducción del riesgo	382
Implicaciones fiscales	384
Obtención de recursos líquidos	384

Motivaciones para la integración vertical	384
Defensa contra la toma de control	385
Proporcionar el interés a los ejecutivos	385
Riesgos de la diversificación no relacionada	386
Performance de las empresas diversificadas	388
Resumen	390
<b>15. Adquisiciones</b>	393
<b>Ventaja de las adquisiciones</b>	393
Desventajas de la adquisiciones	384
Criterios de adquisición	395
Thiokol	396
Castle Cooke	397
Especificación del encaje de la estrategia	398
Consideraciones anti – trust	400
Concentración de mercado	401
Definición del producto – mercado	403
Factores distintos a la concentración	405
Integración vertical	407
Fusiones conglomeradas	409
Riesgo anti – trust	410
Evitar la toma de control	410
Posibles violaciones anti – trust	412
Resumen	413
<b>16. Estrategia para Empresas Multinacionales</b>	415
Exportaciones	416
Licensing	417
Joint Ventures	418
Dificultades con los Joint ventures	421
Hacer funcionar los Joint ventures	423
Inversión directa. Una subsidiaria exterior	424
Tipos de riesgos	426
Estrategias globales	426
Cómo funcionan las estrategias globales	429
Factores que inhiben el uso de estrategias globales	430
Estructura organizativa y estrategia globales	431
Resumen	434
<b>Quinta Parte</b>	
<b>El Proceso</b>	
<b>17. Sistema Formales de Planificación</b>	437
El sistema formal de planificación	438
Formas de planificación	442
Ventajas de un sistema formal de planificación	442
El rol del personal de planificación	443
Sistemas de arriba hacia abajo, frente a los de abajo hacia arriba	444
<b>Los peligros de un sistema formal de planificación</b>	444
Falta de compromiso en el final del proceso	445
La naturaleza de la involucración de la alta dirección	445
Dominio de los objetivos a corto plazo	446

Inputs inadecuados	446
El sistema de planificación excesivamente vestido	446
La necesidad de una toma de decisiones estratégicas on – line	447
El plan de una alternativa	447
Refinar el sistema de planificación	447
<b>Modificación de un sistema de planificación. Estudio de un caso</b>	448
Informes más perfeccionados	449
Niveles de revisión de la estrategia	450
Calendario flexible	450
Estrategias de arriba hacia abajo	451
El rol del personal de planificación	451
Los resultados	452
Puesta en marcha	452
Resumen	453
Apéndice: Formas de planificación	454
Análisis y presentación de las estrategias de negocio	454
<b>Sección 1.</b> Definición de la unidad estratégica de negocio. Ámbito producto – mercado	454
<b>Sección 2.</b> Análisis del cliente	454
<b>Sección 3.</b> Análisis del competidor	456
<b>Sección 4.</b> Análisis industrial	460
<b>Sección 5.</b> Análisis del entorno	465
<b>Sección 6.</b> Resumen de las oportunidades, amenazas y asunciones	466
<b>Sección 7.</b> Autoanálisis	467
<b>Sección 8.</b> Resumen de estrategia propuesta	471
<b>Sección 9.</b> Proyección financiera basada en las estrategias propuesta	472
Índice de materias	473