

INDICE

Prólogo	XI
A. Introducción. Gestión de Carteras: Un instrumento de estrategia	1
B. La Identificación y el Mantenimiento del Beneficio Potencial, como Tarea Principal de la Gestión de Carteras	5
I. Un conjunto de mecanismos de guía	5
II. Los atributos clave del beneficio potencial	7
III. Otras ideas adicionales	9
IV. Los factores contribuyen al beneficio potencial	14
C. La UNE: Elementos Clave para la Gestión de Carteras	19
I. ¿Por qué las UNE?	19
II. ¿Qué entendemos por la UNE?	20
III. ¿Cómo se determinan las UNE?	21
1. Los procedimientos de segmentación basados principalmente en la experiencia prácticas	23
a. Los criterios de segmentación de General Electric	23
b. Ejemplo de la industria de materiales de construcción	24
ba. Dos elementos clave: una línea de productos y un mercado atendido	24
bb. La línea de productos como punto de partida	25
bc. La determinación de un mercado atendido	26
c. Introducción al enfoque IBEM	28
2. Desde una UNE <<potencial>> a una <<definitiva>>	29
3. Determinación de los límites del mercado atendido	31
d. Un enfoque multidimensional de segmentación	32
d. Un enfoque multidimensional de segmentación	32
da. Las dimensiones necesarias para definir las UNE	32
daa. El producto	32
dab. Los clientes	33
dac. El alcance geográfico	33
dad. La fase en la cadena de valor añadido	34
db. Utilización de estas dimensiones para definir las UNE	34
2. Comparación de las UNE con la estructuras organizacionales existentes	35
3. Implicaciones de la segmentación	37
a. No hay una única manera <<correcta>> para segmentar	37
b. Los peligros de no optimizar	37
c. Volver a segmentar las UNE	38
D. Utilización del Análisis Multifactorial (Matriz de Nueve Entradas) en la Gestión de Carteras	39
I. Introducción	39
II. Desarrollo de una cuadrícula de negocio	40
1. Evaluación del atractivo de negocio	40
2. Evaluación de la posición competitiva	45
III. La generación de la cartea actual	47
IV. La identificación de las estrategias <<lógicas>>	52
1. El concepto de las estrategias <<lógicas>>	52
2. Los pasos para desarrollar una estrategia lógica	52
a. El mensaje básico de la matriz actual	52

b. Los puntos de partida en la matriz actual	55
c. Las estrategias básicas disponibles	58
d. Las estrategias lógicas	61
e. La selección final de una estrategia	62
ea. Planteamiento de la estrategia preferida de una UNE	63
eb. La reconciliación de la estrategia preferida con las consideraciones de la corporación	65
ec. El desarrollo de la cartera objetivo	66
f. Verificación de los sistemas de gestión existente	66
fa. Los sistemas de control en la gestión de carteras	68
fb. La dirección de personal en la planificación de las carteras	70
V. Las cuadrículas de tecnología	72
1. La importancia creciente de la tecnología	72
2. La influencia de la tecnología en la dirección estratégica	72
3. El desarrollo de las carteras de tecnología	72
4. La relación entre el mercado y las carteras de tecnología	73
VI. ¿Representan las <<cuadrículas>> un progreso?	77
E. La Gestión de Carteras en el Contexto del Programa IBEM	81
I. El IBEM: El siguiente paso lógico en el desarrollo de la teoría de carteras	81
II. Una visión de conjunto: El concepto de IBEM	81
1. La base de datos	83
2. La búsqueda sistemática de los factores determinantes del éxito	84
3. Algunos resultados de la investigación	89
III. Un vistazo más de cerca de los factores determinantes más importantes de la rentabilidad	89
1. <<El paradigma de la estrategia competitiva>> de IBEM	89
2. Los factores determinantes de la posición competitiva	90
a. La cuota de mercado	90
aa. Tres medidas	90
ab. Las dificultades para expresar las cuotas de mercado	92
ac. Los efectos de la cuota de mercado en la rentabilidad	93
b. La calidad como factor determinante de la rentabilidad	98
ba. Dos puntos de vista de la calidad	98
bb. Los efectos de la calidad en el retorno de la inversión (RI)	101
bc. ¿Por qué están la calidad y el RI correlacionados positivamente?	103
3. La estructura del mercado, como determinante de la rentabilidad	109
a. Los efectos de la intensidad de inversión de capital en la rentabilidad	109
b. Algunas posibles explicaciones de la influencia negativa de la intensidad de inversión de capital en el RI	110
4. El poder explicativo de los factores determinantes	114
IV. Los modelos importantes del IBEM	114
1. El modelo nominal	115
2. El modelo estratégico	116
V. Análisis de carteras utilizando el IBEM	117
1. Análisis sencillo de carteras utilizando el IBEM	117
2. La forma compleja de gestión de carteras utilizando el IBEM	119
VI. La gestión de grupos de UNE	121
VII. Algunas objeciones al IBEM	123

F. Gestión de carteras, un tema controvertido	127
II. Los puntos fuertes de la gestión de carteras	127
III. Las debilidades más mencionadas de la gestión de carteras	129
IV. Conclusión	132
Notas referenciales	133