

CONTENIDO

Nota a la segunda edición	x
1. El concepto de la 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 proceso 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 del ciclo negocio de Gary Hamel	40
2.3.3. Las matrices de análisis estratégico	42
Etapa de insumos 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 DAFO.....	50
La matriz PEYEA.....	53
La matriz BCG	58
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. Las estrategias 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 entornos	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 práctica	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
4.1.1. Las funciones directivas	127
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 sistemas de información	133
4.1.7. Relación entre las áreas de la 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
4.7. Los sistemas ERP	148
Origen, evolución y concepto	148
4.7.1. Los sistemas ERP. Características	151
Ventajas y desventajas	151
4.7.2. Criterios para la elección de un sistema ERP	152
4.7.3. Conclusiones	153
4.8. Gestión del conocimiento y capital intelectual: los intangibles como ventaja competitiva.....	153
4.8.1. Introducción	153
4.8.2. Información y Conocimiento o Capital Intelectual (CI)	154
4.8.3. Bases de datos de conocimiento	155
4.8.4. Estrategia y Conocimiento	156
4.8.5. La gestión del conocimiento en las organizaciones (GC)	157
Concepto	157
4.8.6. El proceso de GC	159
4.8.7. Ventajas de la GC	159
4.8.8. Estrategias de GC	160
4.8.9. Proceso de Implementación de un sistema de GC	160
4.8.10. El conocimiento organizativo y el Capital Intelectual	161
4.8.11. Concepto de Capital Intelectual	162
4.8.12. El Capital Intelectual en las organizaciones	163
4.8.13. Las medidas del Capital Intelectual	163
4.9. CRM	168
4.9.1. Concepto	168
4.9.2. Información, Comunicación y Tecnología	170
4.9.3. El proceso de implementación de un CRM	173
4.9.4. Rendimiento y dificultades de una estrategia CRM	175
5. Formulación de la estrategia	177
5.1. Introducción.....	177
5.2. Tipologías de estrategias.....	178
5.2.1. Clasificaciones básicas	178
5.2.2. Clasificación según Johnson y Schooles	183
5.3. Las estrategias de diversificación	185
5.4. Clasificación según los movimientos estratégicos	192
5.5. Las estrategias relacionales	196
5.6. Valor, capacidad y seguridad	204
5.7. El efecto experiencia	206
6. La implementación de la estrategia	217
6.1. Introducción.....	217
6.2. La planificación estratégica	218
6.3. La implantación o implementación de la estrategia	233

6.3.1. EASIER: tareas para gestionar el cambio.....	236
Visionar («envisioning»).....	237
Incitar («activating»).....	237
Apoyar («supporting»).....	238
Montar («installing»).....	238
Asegurar («ensuring»).....	239
Reconocer («recognizing»).....	239
6.4. Planificación integral de los negocios	240
6.4.1. Los objetivos	241
6.4.2. Las políticas	243
6.4.3. La asignación de recursos	244
6.4.4. La motivación	245
6.5. El proceso de planificación integrada.....	245
6.6. La planificación estratégica como proceso económico, político y burocrático	248
6.7. El cambio estratégico	253
6.8. Estrategia y estructura	255
6.9. Seguimiento y evaluación de la estrategia.....	261
6.9.1. El Sistema BSC.....	261
El seguimiento y la gestión de la estrategia: el balance <i>score card</i> o	
cuadro de mando integral (BSC)	262
La óptica financiera	266
La óptica del cliente	266
La óptica del proceso interno	267
La óptica del aprendizaje y el crecimiento	267
Implantación del BSC como un Sistema de Gestión Estratégica ...	270
6.9.2. Mediciones.....	272
Anexo I. Caso práctico: El sector del cemento.....	279
1. Introducción	279
2. Historia.....	280
2.1. Antecedentes	280
2.2. Historia de la industria cementera española.....	281
2.2.1. Consolidación de la industria cementera (1923-1929).....	281
2.2.2. Crisis de la industria (1929-1939).....	282
2.2.3. Autarquía e intervencionismo (1939-1950)	282
2.2.4. Transición económica. Despegue de la producción de cemento	
(1950-1959).....	282
2.2.5. Crecimiento económico y <i>boom</i> cementero (1959-1970).....	283
2.2.6. Crisis económica y sobreproducción cementera (1970-1980).	283
2.2.7. La década de los ochenta (1981-1990).....	283
2.2.8. Los años noventa	284
3. Técnicas de fabricación.....	284
3.1. Proceso de fabricación del cemento.....	284
3.1.1. Obtención y preparación de materias primas	284
3.1.2. Molienda y cocción de materias primas.....	285
3.1.3. Procesos de fabricación del clínker	285
3.1.4. Visión general del sector cementero en 2005	286

4. El cemento en el mundo.....	290
5. El cemento en España	293
6. CEMEX.....	302
7. Cementos Portland	323
8. Bibliografía del caso práctico	334
9. Formulación de cuestiones y ejercicios en relación con el caso práctico ...	335
Anexo II. Algunos autores y su concepto de estrategia	339
Anexo III. Bibliografía sobre dirección estratégica.....	359
Anexo IV. Direcciones de Internet.....	367
Índice analítico.....	371