

Contenido

Estrategia en acción	XII
Prólogo	XV
Cómo aprovechar al máximo el texto <i>Dirección estratégica</i>	XVIII
Los autores	XXIII
PARTE I. Introducción	1
1. Estrategia corporativa: Una introducción	3
1.1. La naturaleza de la estrategia y las decisiones estratégicas	4
1.1.1. Las características de las decisiones estratégicas	4
1.1.2. Niveles de la estrategia	11
1.1.3. El vocabulario relativo a la estrategia	12
1.2. Dirección estratégica	14
1.2.1. Análisis estratégico	17
1.2.2. Elección estratégica	19
1.2.3. Implantación de la estrategia	20
1.2.4. Dirección estratégica «ajustada» o «extendida»	21
1.2.5. El proceso de la dirección estratégica	23
1.3. Dirección estratégica en distintos contextos	26
1.3.1. El contexto de la pequeña empresa	26
1.3.2. La empresa multinacional	27
1.3.3. Organizaciones de servicios y manufactureras	27
1.3.4. La organización innovadora	29
1.3.5. Estrategia en el sector público	29
1.3.6. Empresas privatizadas	30
1.3.7. El sector del voluntariado y el sector no lucrativo	31
1.3.8. Organizaciones de servicios profesionales	31
Resumen	32
Bibliografía básica recomendada	34
Trabajos	34
Caso práctico: Microsoft y Netscape	35
2. Navegación y visualización	39
2.1. Introducción	39
2.2. Patrones de desarrollo estratégico	41
2.2.1. Equilibrio puntual	41
2.2.2. Estrategias deliberadas y realizadas	44
2.3. Desarrollo estratégico como proceso deliberado	46
2.3.1. Perspectiva de planificación	46
2.3.2. Perspectiva de liderazgo	50
2.3.3. Perspectiva del incrementalismo lógico	50
2.4. Desarrollo de la estrategia como resultado de procesos políticos y culturales	52
2.4.1. La perspectiva cultural	52

2.4.2.	Política y redes sociales en la organización	57
2.4.3.	Procesos políticos y culturales en la toma de decisiones estratégicas	58
2.5.	Desarrollo estratégico impuesto	61
2.5.1.	Elección forzada	61
2.5.2.	El entorno como restricción	62
2.6.	Una nota sobre la visión estratégica	63
2.7.	Configuraciones de los procesos de desarrollo estratégico	64
2.8.	Desafíos al desarrollo de una estrategia	67
2.8.1.	La red cultural	67
2.8.2.	El riesgo de desviaciones en la estrategia	73
2.8.3.	Incertidumbre y organización que aprende	76
	Resumen y consecuencias para el estudio de la estrategia	78
	Bibliografía básica recomendada	80
	Trabajos	81
	Caso práctico: KPMG (A): Desarrollo estratégico en una asociación	82

PARTE II. Análisis estratégico 85

3.	Análisis del entorno	87
3.1.	Introducción	87
3.2.	Comprensión de la naturaleza del entorno	89
3.3.	Auditoría de las influencias del entorno	90
3.3.1.	Análisis PEST	91
3.3.2.	El diamante de Porter	97
3.3.3.	La utilización de escenarios	99
3.4.	El entorno competitivo: Análisis de las cinco fuerzas	101
3.4.1.	Las amenazas de entrada	104
3.4.2.	El poder de compradores y proveedores	106
3.4.3.	La amenaza de productos sustitutivos	108
3.4.4.	La rivalidad entre competidores	108
3.4.5.	Competencia y colaboración	110
3.4.6.	Cuestiones clave derivadas del análisis de las cinco fuerzas	112
3.5.	Identificación de la posición competitiva de la organización	114
3.5.1.	Análisis de grupos estratégicos	114
3.5.2.	Segmentación del mercado	116
3.5.3.	Análisis del valor percibido por los consumidores	120
3.5.4.	Atractivo del mercado y fortaleza de negocio (la matriz de política direccional)	120
3.5.5.	Análisis de los competidores	123
3.6.	Análisis del entorno en la práctica	126
	Resumen	127
	Bibliografía básica recomendada	128
	Trabajos	128
	Caso práctico: Los puertos irlandeses	130

4. Recursos, competencias y capacidad estratégica 135

4.1.	Introducción	135
------	--------------	-----

4.2.	Auditoría de recursos	140
4.3.	Análisis de competencias y núcleo de competencias	141
4.3.1.	Análisis de la cadena de valor	143
4.3.2.	Identificación del núcleo de competencias	145
4.3.3.	Análisis de la eficiencia en costes	149
4.3.4.	Análisis del valor añadido (efectividad)	154
4.3.5.	Gestión de vínculos	155
4.3.6.	Robustez	159
4.3.7.	Conocimiento tácito y explícito	160
4.4.	Análisis comparativo y benchmarking	163
4.4.1.	Análisis histórico	163
4.4.2.	Comparación con los estándares de la industria	163
4.4.3.	Benchmarking	165
4.4.4.	Análisis financiero	168
4.5.	Valoración del equilibrio de la organización	169
4.6.	Identificación de aspectos clave	173
4.6.1.	Análisis DAFO	173
4.6.2.	Factores críticos de éxito	174
	Resumen	174
	Bibliografía básica recomendada	176
	Trabajos	177
	Caso práctico: <i>Outsourcing</i> (Desafectación)	178
5.	Expectativas de los <i>stakeholders</i> y objetivos de la organización	181
5.1.	Introducción	181
5.2.	Gobierno corporativo	183
5.2.1.	La cadena de gobierno	184
5.2.2.	Los accionistas y la estructura de gobierno	186
5.2.3.	Derechos de los acreedores y prestamistas	187
5.2.4.	Relaciones con consumidores y clientes	188
5.2.5.	Cambios de propiedad: fusiones y adquisiciones	188
5.2.6.	Revelación de información	190
5.2.7.	Conflictos de expectativas	190
5.3.	Expectativas de los <i>stakeholders</i>	193
5.3.1.	Identificación de los <i>stakeholders</i>	193
5.3.2.	El mapa de los <i>stakeholders</i>	194
5.3.3.	Valoración del poder	197
5.4.	Ética empresarial	202
5.4.1.	La posición ética	203
5.4.2.	Responsabilidad social de la organización	205
5.4.3.	El papel de los individuos y los directivos	206
5.5.	El contexto cultural	208
5.5.1.	Culturas nacionales y regionales	209
5.5.2.	Cultura profesional e institucional	211
5.5.3.	Recetas de la industria	212
5.5.4.	Cultura de la organización	212
5.5.5.	Cultura por funciones y divisiones	214
5.5.6.	Análisis de la red cultural	214

5.5.7. Caracterización de la cultura de una organización	216
5.6. Propósitos de la organización	218
5.6.1. Formulación de la misión organizacional	218
5.6.2. Objetivos corporativos	221
5.6.3. Objetivos de las unidades estratégicas de negocio	221
5.6.4. La precisión de la misión y los objetivos	222
Resumen	222
Bibliografía básica recomendada	223
Trabajos	224
Caso práctico: Manchester United: ¿club de fútbol o marca internacional?	225

PARTE III. Elección estratégica **229**

6. Bases de la elección estratégica **231**

6.1. Introducción	231
6.2. Propósito y aspiraciones de la corporación	234
6.2.1. Estructuras de propiedad	234
6.2.2. Misión e intención estratégica	237
6.2.3. ¿En qué negocio estamos? La cuestión del alcance y la diversidad	238
6.3. Bases de la ventaja competitiva de la UEN: El «reloj estratégico»	241
6.3.1. Estrategias basadas en precios (trayectorias 1 y 2)	244
6.3.2. Valor añadido o estrategias de diferenciación (trayectoria 4)	249
6.3.3. La estrategia híbrida (trayectoria 3)	253
6.3.4. Segmentación en diferenciación (trayectoria 5)	254
6.3.5. Estrategias de fracaso (trayectorias 6, 7 y 8)	256
6.3.6. El desafío de los directivos respecto a las estrategias competitivas	257
6.4. El desarrollo de la estrategia de las UEN: El papel de la empresa matriz	257
6.4.1. Gestión de carteras	258
6.4.2. Estrategia financiera de la corporación	260
6.4.3. Relaciones corporativas: el papel de la empresa matriz	262
6.4.4. La matriz de tutela (parenting matrix)	263
6.4.5. El desafío de la empresa matriz	265

Resumen	267
Bibliografía básica recomendada	271
Trabajos	271
Caso práctico: El grupo Virgin	272

7. Opciones estratégicas: Direcciones y métodos de desarrollo **277**

7.1. Introducción	277
7.2. Direcciones alternativas para el desarrollo de la estrategia	279
7.2.1. Protección y desarrollo a partir de la posición actual	280
7.2.2. Desarrollo del producto	288
7.2.3. Desarrollo del mercado	290
7.2.4. Diversificación	292

7.3. Métodos alternativos de desarrollo estratégico	303
7.3.1. Desarrollo interno	304
7.3.2. Fusiones y adquisiciones	305
7.3.3. Desarrollo conjunto y alianzas estratégicas	307
Resumen	311
Bibliografía básica recomendada	312
Trabajos	312
Caso práctico: Publicaciones Lonely Planet: Pasión personal para alcanzar el éxito empresarial	314
8. Valoración y selección de estrategias	317
8.1. Introducción y criterios de valoración	317
8.2. Valoración de la oportunidad	319
8.2.1. Definición de la racionalidad	319
8.2.2. Cribado de opciones	327
8.3. Análisis de la aceptabilidad	333
8.3.1. Análisis de resultados	333
8.3.2. Análisis del riesgo	339
8.3.3. Análisis de las reacciones de los <i>stakeholders</i>	344
8.4. Análisis de la factibilidad	345
8.4.1. Análisis del flujo de fondos	345
8.4.2. Análisis del umbral de rentabilidad	345
8.4.3. Análisis del despliegue de recursos	348
8.5. Selección de estrategias	349
8.5.1. El planteamiento planificado: La evaluación formal	350
8.5.2. Elección forzada	350
8.5.3. Aprendizaje de la experiencia	351
8.5.4. Ordenada	352
Resumen	353
Bibliografía básica recomendada	354
Trabajos	355
Caso práctico: ¿Tiene ventajas la provisión de múltiples servicios?	356
PARTE IV. Implantación de la estrategia	359
9. Estructura y diseño de la organización	361
9.1. Introducción	361
9.2. Tipos de estructura	362
9.2.1. La estructura simple	362
9.2.2. La estructura funcional	363
9.2.3. La estructura multidivisional	365
9.2.4. La estructura <i>holding</i>	367
9.2.5. La estructura matricial	368
9.2.6. Estructuras intermedias y variaciones estructurales	371
9.2.7. Redes y organizaciones virtuales	371
9.2.8. Tipos de estructura en empresas multinacionales	375
9.3. Los elementos del diseño de la organización	380
9.4. Centralización vs descentralización	380
9.4.1. El papel de la sede central	382

9.4.2.	División de responsabilidades	383
9.5.	Configuraciones organizativas	389
9.5.1.	Configuraciones en la práctica	391
9.5.2.	Cambio de configuración	393
	Resumen	395
	Bibliografía básica recomendada	396
	Trabajos	396
	Caso práctico: Unilever	397
10.	Asignación y control de recursos	401
10.1.	Introducción	401
10.2.	Configuraciones de recursos	403
10.2.1.	Protección de recursos exclusivos	404
10.2.2.	Agrupación de recursos	405
10.2.3.	Reingeniería de procesos de negocio	405
10.2.4.	Aprovechamiento de la experiencia	407
10.2.5.	Mantenimiento de la ventaja competitiva	410
10.3.	Planificación de recursos	411
10.3.1.	Factores críticos de éxito	412
10.3.2.	Planificación de prioridades	416
10.4.	Procesos de asignación y control	417
10.4.1.	Control a través de sistemas de planificación	418
10.4.2.	Control a través de supervisión directa	420
10.4.3.	Control a través de objetivos de rendimiento	421
10.4.4.	Control social/cultural	424
10.4.5.	Control a través de mecanismos de mercado	425
10.4.6.	Autocontrol y motivación personal	427
10.5.	La información: Un recurso clave	428
10.5.1.	Información sobre un recurso particular	428
10.5.2.	Creación de competencias a través de la información	429
10.5.3.	Información, objetivos y mecanismos de mercado	429
10.5.4.	Información, autocontrol y controles culturales	430
10.6.	Influencias sobre el diseño y el control de la organización	430
10.6.1.	Tipo de estrategia	431
10.6.2.	Procesos operativos, tecnología e innovación	432
10.6.3.	Propiedad y responsabilidad de la organización	432
10.6.4.	El entorno	433
10.6.5.	Ciclos de refuerzo	433
	Resumen	435
	Bibliografía básica recomendada	436
	Trabajos	437
	Caso práctico: Estrategia de información del sistema judicial en Nueva Zelanda	438
11.	La dirección del cambio estratégico	441
11.1.	Introducción	441
11.2.	Análisis de los tipos de cambio estratégico	444
11.2.1.	Tipos de cambio estratégico	444
11.2.2.	El cambio y la organización que aprende	446

11.2.3.	Cambio dirigido	446
11.2.4.	Cambio forzado (o impuesto)	449
11.3.	Diagnóstico de las necesidades de cambio estratégico	449
11.3.1.	Identificación de la desviación estratégica	451
11.3.2.	Identificación de las fuerzas de resistencia al cambio y de fomento del mismo	452
11.3.3.	Apertura al cambio	456
11.4.	Dirección de los procesos de cambio estratégico	457
11.4.1.	Cambios en la estructura y en los sistemas de control	457
11.4.2.	Estilos de dirección del cambio	458
11.4.3.	Cambio de las rutinas organizativas	462
11.4.4.	Procesos simbólicos en la dirección del cambio	462
11.4.5.	Poder y procesos políticos para dirigir el cambio	466
11.4.6.	La comunicación del cambio	472
11.4.7.	Tácticas de cambio	474
11.5.	Papeles en el proceso de cambio	476
11.5.1.	El agente de cambio	476
11.5.2.	Directivos intermedios	479
11.5.3.	Otros miembros de la organización	480
11.5.4.	<i>Stakeholders</i> externos	481
11.5.5.	Agentes externos	482
11.6.	Dirección del cambio estratégico y dirección estratégica	483
11.6.1.	Valoración del entorno	483
11.6.2.	Liderazgo del cambio	483
11.6.3.	Vinculación entre el cambio estratégico y el cambio operativo	483
11.6.4.	Dirección estratégica de recursos humanos	484
11.6.5.	Coherencia en la dirección del cambio	484
	Resumen	485
	Bibliografía básica recomendada	485
	Trabajos	486
	Caso práctico: South African Fabrication (SAF)	487

CASOS DE ESTUDIO

La industria alimentaria española	493
El sector del automóvil	515
El sector turístico español	527
Cooperativas orensanas, SCL (Coren)	549
Ficosa Internacional, SA	563
De viajes Halcón a Globalia	573
Central lechera asturiana	591
Grupo Antonlín	617
El desarrollo de NH Hoteles	631
Caso Vidriera Leonesa SA (Vilesa)	649
La dirección del cambio estratégico	663
Telefónica	683
Índice analítico	711