

Contenido

Introducción XII

Agradecimientos XV

Capítulo 1. La estrategia competitiva 1

Objetivos de aprendizaje 1

1. Estrategia: más allá de la definición 2
 - Definiciones 2
 - Discusión y discrepancias 6
2. Decisiones estratégicas y operativas 10
3. El pensamiento estratégico de Porter 12
 - Las cinco fuerzas competitivas 12
 - Críticas al pensamiento de Porter 13
4. La competitividad empresarial 15
 - Estrategia y eficiencia operativa 15
 - Decisiones estratégicas, tácticas y operativas 17
5. El modelo racional y el modelo emergente de la estrategia 18
 - El modelo racional (prescriptivo) 18
 - El modelo emergente de la estrategia 22

- 6. Los niveles del planeamiento estratégico 25
- 7. Las actividades en el proceso de formación de la estrategia 28
- Referencias 31

Capítulo 2. El ambiente externo 37

Objetivos de aprendizaje 37

- 1. Las nuevas condiciones de la economía internacional 38
 - Avances en la ciencia tecnológica: materias primas y mano de obra en el comercio mundial 39
 - Nanotecnología 40
 - Biotecnología 41
 - Tecnologías de la información y las comunicaciones 41
 - Tecnologías cognitivas 42
 - La nueva industria manufacturera: la producción flexible y la economía del conocimiento 43
 - El reto de la globalización en la economía mundial 44
 - La modificación de los patrones de empleo y el crecimiento del sector servicios 46
- 2. La competitividad: ¿sabemos realmente qué es? 46
 - La definición de competitividad 47
 - Planteamientos críticos frente a la competitividad 49
 - La competitividad en los mercados imperfectos 51
- 3. Los determinantes de la ventaja competitiva 53
 - Los componentes del diamante de la competitividad 54
 - Los complementos del diamante de la competitividad 55
 - La competitividad regional 56
 - Las barreras invisibles (techos mentales) para el desarrollo de la competitividad 58
- 4. El análisis del macroentorno y el modelo PEST 59
 - El entorno 59
 - Las dimensiones relevantes del entorno 61
- 5. El modelo tradicional de las cinco fuerzas competitivas 62
 - Primera fuerza: grado de rivalidad (competencia) entre las compañías establecidas dentro de una industria (competidores directos) 63
 - Segunda fuerza: riesgo por el nuevo ingreso de competidores potenciales 68
 - Tercera fuerza: poder de negociación de los clientes (compradores) 71
 - Cuarta fuerza: poder de negociación de los proveedores 71
 - Quinta fuerza: proximidad de sustitutos para los productos de una industria 72
 - Factores claves de éxito 72
- 6. El modelo del ciclo de vida y las fuerzas competitivas 72

- El ciclo de vida 72
- Límites del modelo 75
- 7. El modelo ampliado de las cinco fuerzas competitivas 75
 - Las nuevas fuerzas competitivas 76
 - El enfoque de la cooepetencia: «ganar sin competir», los complementadores más allá de la guerra y de la paz 79

Referencias 84

Capítulo 3. El análisis interno: recursos, capacidades y competencias centrales 87

Objetivos de aprendizaje 87

1. El enfoque interno de los recursos 88
2. Recursos, capacidades y competencias centrales: el modelo VRII 88
 - Los recursos 88
 - Las capacidades 90
 - Articulación de recursos y capacidades 91
 - El valor de los recursos 92
 - El modelo VRII de los recursos y de las capacidades 94
3. La ventaja competitiva 96
 - La evolución del concepto 97
 - Competencias centrales (*core competencies*) 100
4. La cadena de valor y la red de valor 102
 - La cadena de valor 102
 - La red de valor 104

Referencias 108

Capítulo 4. La dirección de futuro en la organización 111

Objetivos de aprendizaje 111

1. La visión del negocio 112
 - Naturaleza de la visión 112
 - Ejemplos de visión 113
2. La cultura y los valores organizacionales 114
 - La cultura organizacional 114
 - Los valores organizacionales 116
3. Lecciones de empresas exitosas 117
 - Valores, principios y metas 117
 - Factores comunes de éxito 118
4. La misión del negocio 119

- Naturaleza de la misión 120
- El logo estratégico y las políticas 123

5. Metas y objetivos 124

- Naturaleza de metas y objetivos 125
- Objetivos estratégicos 128
- Objetivos específicos 129

Referencias 131

Capítulo 5. El desarrollo de opciones estratégicas 133

Objetivos de aprendizaje 133

1. Las matrices estratégicas 134
2. Las matrices de gestión de cartera 134
 - Matriz de producto-mercado (Ansoff) 135
 - Matriz de crecimiento del mercado y participación del negocio (BCG) 136
 - Matriz de gestión del valor de la empresa (nueva BCG) 139
 - Matriz de posición de la empresa, atractivo de la industria (McKinsey/General Electric) o tres por tres 140
 - Matriz del ciclo de vida del negocio (Arthur D. Little) 143
 - Matriz de la política direccional (Shell) 145
 - Matriz de administración del riesgo del negocio 145
 - Matriz de maximización del valor (Marakon Asociados) 146
 - Matriz de fortalezas y oportunidades / debilidades y amenazas 148

Referencias 156

Capítulo 6. Las estrategias competitivas y su formulación 157

Objetivos de aprendizaje 157

1. Estrategias competitivas 158
 - Estrategia de liderazgo en costos 158
 - Estrategia de diferenciación 162
 - Estrategia de focalización o alta segmentación 165
 - Estrategias duales 167
 - El reloj estratégico 167
 - Niveles de la estrategia 168
2. Las grandes estrategias genéricas 170
3. La «hipercompetencia» 176
4. Modalidades o formas de competir 178
5. La formulación de las estrategias empresariales 180

- El proceso de formulación de las estrategias empresariales 180
- El proceso de aplicación de las estrategias empresariales 183
- La matriz atractivo/dificultades de implementación 187
- Aplicando la estrategia del judo a los negocios 188

Referencias 191

Capítulo 7. El planeamiento estratégico 193

Objetivos de aprendizaje 193

1. ¿Qué es el planeamiento estratégico? 194
2. Pensamiento estratégico y planeamiento estratégico 197
3. Desarrollo del planeamiento estratégico 200
 - Planes y acciones 200
 - Un ejemplo práctico 204
4. La aplicación de la estrategia 208
 - La brecha estratégica 208
 - Cultura organizacional y liderazgo 208
 - La estructura organizacional 210
 - Recursos humanos 214
 - Sistemas de control e incentivos 215
5. Errores en el planeamiento estratégico 220

Referencias 223

Capítulo 8. Modelo de negocios y migración de valor 225

Objetivos de aprendizaje 225

1. ¿Qué es un modelo de negocios? 226
2. Patrones de modelos de negocios 229
3. El modelo de Osterwalder y Pigneur 230
 - El lienzo del modelo de negocios 230
 - El caso del Cirque du Soleil 232
4. El proceso de la migración del valor 235
5. La auditoría del modelo de negocios 238

Referencias 241

Capítulo 9. El gobierno corporativo en las empresas 243

Objetivos de aprendizaje 243

1. Historia del gobierno corporativo 244
 2. Papel e importancia del gobierno corporativo 246
 3. El problema de agencia 248
 4. Modelos de gobierno corporativo en el mundo: los diferentes capitalismos 250
 - Gobierno corporativo comparado 251
 - El ambiente institucional 252
 5. El gobierno corporativo en América Latina 254
 6. Papel e importancia de los *stakeholders* 256
 7. ¿Cuánto vale el gobierno corporativo? 259
 8. El consejo directivo (directorio) 260
- Referencias 266

Capítulo 10. Prospectiva estratégica: la estrategia bajo condiciones de incertidumbre 269

Objetivos de aprendizaje 269

1. La estrategia y los grados de certidumbre 270
2. Análisis de tendencias 276
3. Las concepciones del futuro 279
 - El *forecasting* y el *foresight* 280
 - La prospectiva y el planeamiento estratégico 286
 - Actitudes hacia el futuro 290
 - El triángulo griego 292
4. Las herramientas de la prospectiva 294
 - El diamante del *foresight* 295
 - El método de escenarios 297
 - Del feedback al feedforward 300
 - El proceso de construcción de escenarios 301
 - Los escenarios y el planeamiento estratégico 305
 - El árbol de las competencias tecnológicas 306
 - El método (encuesta) Delphi 308
 - El análisis FODA bajo un enfoque prospectivo 310
 - Otros métodos 311
5. Los problemas perversos 314

Referencias 317