

ÍNDICE SISTEMÁTICO

	<u>PÁGINA</u>
Prólogo	7
Introducción	11
Unidad didáctica 1. Introducción a la dirección estratégica de la empresa	17
Objetivos de la Unidad	19
1. Introducción	20
2. Concepto de estrategia	20
2.1. La estrategia corporativa	21
2.2. La estrategia competitiva	23
2.3. La estrategia funcional	23
3. La dirección estratégica de empresas	23
3.1. Análisis estratégico	24
3.2. Formulación de estrategias	24
3.3. Implantación de la estrategia	25

4. La creación de valor en la empresa	25
5. Misión, visión y objetivos de la empresa	26
5.1. Misión	26
5.2. Visión	26
5.3. Objetivos	27
6. Introducción al análisis del sector y de la empresa	29
7. Análisis del entorno general	29
7.1. Diagnóstico del nivel de incertidumbre existente	30
7.2. Análisis del impacto del marco económico general sobre la capacidad competitiva de la empresa	32
7.3. Análisis de los determinantes de las ventajas competitivas nacionales	32
7.4. Definición del perfil estratégico del entorno	33
8. Resumen	38
Conceptos básicos a retener	39
Actividades de repaso	39
Unidad didáctica 2. Análisis de la estructura de la industria y análisis interno de la empresa	43
Objetivos de la Unidad	45
1. Introducción	46
2. Análisis de la estructura de la industria: las cinco fuerzas de Porter	46
2.1. Criterios para la delimitación del entorno específico	46
2.2. Industria, negocio y mercado	48
2.3. Análisis de la estructura de la industria	48
2.4. Análisis de los competidores actuales	50
2.4.1. Diferenciación de producto	50
2.4.2. Costes de cambio para los clientes	51
2.4.3. Número de competidores y equilibrio entre ellos	51
2.4.4. Crecimiento del sector	51
2.4.5. Estructura de costes de la empresa	51
2.4.6. Barreras de movilidad de las empresas	52
2.4.7. Barreras de salida para la empresa	52
2.4.8. Intereses estratégicos	52

2.5. Análisis de los competidores potenciales	53
2.5.1. Barreras de entrada	53
2.5.1.1. Barreras de entrada asociadas a la diferenciación de productos	54
2.5.1.2. Barreras de entrada asociadas al liderazgo en costes	57
2.5.2. Reacción de los competidores establecidos	60
2.6. Análisis de los productos sustitutivos	60
2.7. Análisis del poder de negociación de los clientes	61
2.8. Análisis del poder de negociación de los proveedores	62
2.9. Análisis de la evolución de la industria	69
3. Análisis interno	69
3.1. La identidad de la empresa	70
3.2. El perfil estratégico de la empresa	70
3.3. La cadena de valor	72
3.3.1. La cadena de valor de Porter	73
3.3.1.1. Actividades primarias	73
3.3.1.2. Actividades de apoyo	74
3.3.2. Relación entre la cadena de valor y la estructura de costes y gastos de la empresa	74
3.4. El análisis de recursos y capacidades	76
3.4.1. Identificación de los recursos y de las capacidades	76
3.4.1.1. Recursos	77
3.4.1.2. Capacidades organizativas	77
3.4.2. Gestión de los recursos y de las capacidades	78
3.4.2.1. La explotación de la dotación de recursos y capa- cidades actuales	78
3.4.2.2. La mejora de la dotación de recursos y capacidades	78
4. El resumen de los análisis externo e interno: el análisis DAFO	79
5. Resumen	82
Conceptos básicos a retener	83
Actividades de repaso	84
Unidad didáctica 3. La ventaja competitiva	85
Objetivos de la Unidad	87

1. Introducción	88
2. Ventaja competitiva	88
3. Concepto de ventaja competitiva	89
4. Creación y mantenimiento de una ventaja competitiva	89
4.1. Creación de una ventaja competitiva	90
4.2. Mantenimiento de una ventaja competitiva	91
4.2.1. Barreras a la imitación	92
4.2.2. Capacidad de los competidores	92
4.2.3. Dinamismo de la industria	93
5. Tipos de ventaja competitiva	95
6. Diferenciación de productos	96
6.1. Fuentes de la diferenciación de productos	97
6.2. Riesgos de la diferenciación de productos	98
7. Liderazgo en costes	99
7.1. Fuentes del liderazgo en costes	101
7.2. Riesgos del liderazgo en costes	101
8. Segmentación o enfoque y ventaja competitiva	102
8.1. Riesgos del enfoque o alta segmentación	103
9. Los océanos azules	103
10. Habilidades y requisitos para obtener las ventajas competitivas	104
11. El «posicionamiento a la mitad»	105
12. Relación entre actividades de la cadena de valor y ventaja competitiva	113
13. El reloj estratégico	113
13.1. Estrategias orientadas a precios bajos	114
13.2. Estrategias orientadas a la diferenciación	115
13.3. Estrategias híbridas u orientadas a la relación calidad-precio	115
13.4. Estrategias destinadas al fracaso	116
14. Resumen	117
Conceptos básicos a retener	118
Actividades de repaso	119

Unidad didáctica 4. La estrategia competitiva	121
Objetivos de la Unidad	124
1. Introducción	125
2. Concepto de estrategia competitiva	125
3. Pasos para diseñar una estrategia competitiva	126
3.1. El ámbito del producto	126
3.2. El nivel de integración	128
3.3. El aspecto geográfico	129
4. La evolución de la industria y el ciclo de vida del producto	131
4.1. El ciclo de vida del producto	131
4.2. El análisis de los procesos evolutivos	133
5. Estrategia en industrias nuevas	134
5.1. Definición de industria nueva	134
5.2. Características de las industrias nuevas	134
5.3. Estrategias para industrias nuevas	136
5.3.1. Influencia en la configuración de la industria	136
5.3.2. Momento de entrar a competir	137
5.3.3. Problemas que restringen el desarrollo de la nueva industria	138
5.3.4. Gestión del riesgo	138
6. Estrategia en industrias maduras	139
6.1. Definición de industria madura	139
6.2. Cambios producidos en un sector industrial en su transición hacia la madurez	139
6.3. Estrategias para industrias maduras	140
6.3.1. Obtención de una ventaja competitiva sólida	140
6.3.2. Reorientación del campo de actividad de la empresa	141
6.3.3. Trampas estratégicas para empresas que operan en industrias maduras.....	141
6.3.4. Aspectos organizativos a tener en cuenta en empresas que operan en industrias maduras	142
7. Estrategia en industrias en declive	143
7.1. Definición de industria en declive	143

7.2. Características de las industrias en declive	144
7.2.1. Las condiciones de la demanda	144
7.2.2. Las barreras de salida	145
7.2.3. La volatilidad de los competidores	145
7.3. Peligros latentes en el proceso de declive	146
7.4. Estrategias para industrias en declive	147
7.4.1. Liderazgo	147
7.4.2. Nicho	147
7.4.3. Cosecha	147
7.4.4. Salida rápida	148
8. Estrategia en industrias muy competitivas: servicio al cliente y ventaja competitiva	148
8.1. Definición de industria muy competitiva	149
8.2. Características de las industrias muy competitivas	149
8.3. Errores estratégicos en industrias muy competitivas	150
8.4. Estrategias para industrias muy competitivas	150
8.4.1. Estrategias de concentración	151
8.4.2. Estrategias de competencia en industrias fragmentadas	152
9. Segmentación de industrias	153
9.1. Bases para la segmentación de la industria	154
9.1.1. Segmentación por producto	154
9.1.2. Segmentación por cliente	154
9.1.3. Segmentación por canal	155
9.1.4. Segmentación por ubicación geográfica	155
9.2. Matriz de segmentación de la industria	155
9.3. Segmentación de la industria y estrategia competitiva	157
10. Resumen	157
Conceptos básicos a retener	158
Actividades de repaso	158
Unidad didáctica 5. Estrategia en industrias con base tecnológica, tecnologías de la información y la comunicación e Internet	161
Objetivos de la Unidad	163

1. Introducción	164
2. Estrategia en industrias con base tecnológica: ventaja competitiva basada en la innovación	164
2.1. Definición de industria con base tecnológica	165
2.2. Características de las industrias con base tecnológica	166
2.3. Estrategias para industrias con base tecnológica	167
2.3.1. Estrategias competitivas	167
2.3.2. Estrategias corporativas	168
3. Ventaja competitiva basada en la información	169
3.1. Alcance de las tecnologías de la información	170
3.2. Importancia estratégica de la información	170
3.2.1. La transformación de la cadena de producción de valor	170
3.2.2. La transformación del producto	172
3.2.3. La dirección y el ritmo del cambio	174
3.3. Transformación de la naturaleza de la competencia	174
3.4. Caracterización de la competencia en la era de la información	175
4. Estrategia e Internet	176
4.1. Internet y la conducta del mercado	178
4.2. Necesidad de recuperar los pilares básicos de la estrategia	179
4.3. Internet y la estructura de la industria	180
4.3.1. Amenaza de productos sustitutivos	181
4.3.2. Capacidad de negociación de los proveedores	181
4.3.3. Capacidad de negociación de los canales y de los clientes finales	182
4.3.4. Rivalidad entre competidores existentes	182
4.3.5. Barreras de entrada a competidores potenciales	182
4.4. Mitos de Internet	183
4.5. El futuro de la competitividad en Internet	185
4.6. Internet y la ventaja competitiva	186
4.6.1. La eficiencia operativa	186
4.6.2. El posicionamiento estratégico distintivo	187
4.6.3. La ausencia de estrategia en Internet	187
4.7. Internet y la cadena de valor	188
4.7.1. Actividad de infraestructura administrativa de la empresa ...	189
4.7.2. Actividad de gestión de recursos humanos	189

4.7.3. Actividad de desarrollo de la tecnología	190
4.7.4. Actividad de aprovisionamiento	190
4.7.5. Actividad de logística interna	190
4.7.6. Actividad de operaciones	190
4.7.7. Actividad de logística externa	191
4.7.8. Actividad de marketing y ventas	191
4.7.9. Actividad de servicio postventa	191
4.8. Internet como complemento	192
4.9. Imperativos estratégicos para las compañías punto com y para las empresas establecidas	193
4.9.1. Imperativos estratégicos para las empresas punto com	194
4.9.2. Imperativos estratégicos para las empresas establecidas	195
5. Resumen	196
Conceptos básicos a retener	197
Actividades de repaso	197
Unidad didáctica 6. Direcciones de desarrollo (I)	199
Objetivos de la Unidad	201
1. Introducción	202
2. El campo de actividad de la empresa	202
2.1. El ámbito en el que la empresa quiere actuar	203
2.2. La diferenciación entre segmentos estratégicos	203
3. Crecimiento y desarrollo de la empresa	204
4. Las direcciones de desarrollo	205
4.1. Dirección de desarrollo de penetración en el mercado	206
4.2. Dirección de desarrollo de expansión	207
4.3. Dirección de desarrollo de diversificación	207
5. Estrategia de expansión	207
5.1. Desarrollo de productos	208
5.2. Desarrollo de mercados	208
6. Estrategia de diversificación	209
6.1. Razones para la diversificación	209

6.2. Errores al decidir diversificar	210
6.3. Diversificación relacionada	211
6.3.1. Razones para la diversificación relacionada	212
6.3.2. Riesgos de la diversificación relacionada	212
6.4. Diversificación no relacionada	235
6.4.1. Razones para la diversificación no relacionada	235
6.4.2. Riesgos de la diversificación no relacionada	235
6.5. Las interrelaciones en la empresa diversificada	236
7. La dirección de empresas diversificadas y la planificación de cartera	237
7.1. La matriz de planificación de cartera de «THE BOSTON CONSULTING GROUP»	239
7.2. La matriz de planificación de cartera de «MCKINSEY & COMPANY» para «GENERAL ELECTRIC»	241
8. Resumen	243
Conceptos básicos a retener	244
Actividades de repaso	244
Unidad didáctica 7. Direcciones de desarrollo (II)	247
Objetivos de la Unidad	249
1. Introducción	250
2. Direcciones de desarrollo de integración vertical, de entrada en nuevos negocios y de reestructuración	250
2.1. Dirección de desarrollo de integración vertical	250
2.2. Dirección de desarrollo de entrada en nuevos negocios	251
2.3. Dirección de desarrollo de reestructuración	251
3. Estrategia de integración vertical	251
3.1. Errores para decidir una integración vertical	252
3.2. Razones para la integración vertical	253
3.3. Riesgos de la integración vertical	254
3.4. Pautas para acometer una integración vertical	256
4. Estrategia de entrada en nuevos negocios	256
4.1. La entrada en industrias ya existentes	256

4.2. La entrada en industrias de nueva creación	257
4.3. Desarrollo típico de una nueva industria	258
4.3.1. Sectores nuevos que sufren una drástica concentración	258
4.3.2. Sectores nuevos que sufren una progresiva fragmentación ..	259
5. Estrategia de reestructuración de la cartera de negocios	259
5.1. Saneamiento de un negocio	260
5.2. Reestructuración de la cartera de negocios	261
6. Métodos de desarrollo: interno, externo y cooperación empresarial	262
6.1. El desarrollo interno	262
6.2. El desarrollo externo	262
6.2.1. Justificación del desarrollo externo	263
6.2.2. Ventajas e inconvenientes del desarrollo externo	263
6.2.3. Tipos de desarrollo externo	264
6.3. La cooperación empresarial	265
6.3.1. Características de la cooperación empresarial	265
6.3.2. Razones para la cooperación empresarial	265
6.3.3. Ventajas e inconvenientes de la cooperación empresarial	266
6.3.4. Tipos de acuerdos de cooperación empresarial	266
7. Resumen	272
Conceptos básicos a retener	273
Actividades de repaso	273
Unidad didáctica 8. Estrategia internacional	281
Objetivos de la Unidad	283
1. Introducción	284
2. La internacionalización	287
3. Bases para la internacionalización	287
4. Concepto de empresa multinacional	288
5. Dimensiones clave de una estrategia internacional	289
5.1. La localización o configuración de las actividades	291
5.2. La coordinación	292

6. Factores de competencia global	295
6.1. La accesibilidad al mercado	295
6.2. La estructura de la oferta	296
7. Estrategias internacionales	297
7.1. Estrategia global	298
7.2. Estrategia multidoméstica	299
7.3. Estrategia transnacional	300
7.4. Estrategias diferentes para un mismo sector	301
7.5. Estrategia internacional y cadena de valor	302
7.6. Estrategias de entrada en mercados exteriores	306
7.6.1. La exportación	306
7.6.2. Los sistemas contractuales	306
7.6.3. La inversión directa en el exterior	307
8. Ubicación y ventaja competitiva	312
8.1. Ubicación y competencia mundial	313
8.2. El rombo de la ventaja nacional	314
8.2.1. Las condiciones de los factores de producción	314
8.2.2. El contexto para la estrategia y la rivalidad de las empresas	315
8.2.3. Las condiciones de la demanda	315
8.2.4. Los sectores afines y auxiliares	316
9. Pautas para el diseño de una estrategia mundial	318
9.1. Desarrollar la mundialización sobre la base de una posición competitiva singular	318
9.2. Penetrar en los mercados internacionales con un posicionamiento uniforme	319
9.3. Establecer una base de operaciones clara para cada tipo de negocio ...	319
9.4. Establecer bases de operaciones de las líneas de productos en las diferentes ubicaciones	320
9.5. Dispersar actividades para extender las ventajas de la base de operaciones	320
9.6. Coordinar e integrar las actividades dispersas	320
9.7. Conservar la identidad nacional en las unidades de explotación	321
9.8. Utilizar alianzas para alcanzar la mundialización	321
9.9. Extender las actividades a sectores y segmentos con ventajas de ubicación	321

9.10. Mejorar las bases de operaciones	322
9.11. Trasladar la base de operaciones si es necesario	322
10. Dirección de empresas multinacionales	323
10.1. La localización de actividades	323
10.2. La comercialización de productos	324
10.3. La política de recursos humanos	324
10.4. La gestión de las diferencias culturales	324
11. Resumen	330
Conceptos básicos a retener	331
Actividades de repaso	332
Unidad didáctica 9. La planificación estratégica	335
Objetivos de la Unidad	337
1. Introducción	338
2. El proceso de planificación estratégica	338
3. Elementos de la planificación estratégica	341
4. Las estrategias funcionales	344
5. El modelo de negocio	345
6. El plan de negocio	347
7. El presupuesto	349
8. La evaluación y selección de la estrategia	353
8.1. Adecuación de las estrategias	353
8.2. Factibilidad de las estrategias	354
8.3. Aceptabilidad de las estrategias	354
9. La implantación de la estrategia	356
9.1. El esquema de las «7 S» de McKinsey	357
9.2. El cambio organizativo generado por la nueva estrategia	359
9.3. Posibles causas de fracaso en la implantación de una estrategia	360
10. El seguimiento y el control de la estrategia	361
10.1. El control de la implantación de la estrategia	362
10.2. El control de la estrategia	362

10.3. El sistema de control estratégico de la empresa	363
10.3.1. La estructura del sistema de control	363
10.3.2. El proceso de control	364
10.3.3. El sistema de información de la empresa	364
10.3.4. La medición de los resultados de la empresa	365
11. La estructura organizativa	369
11.1. Diseño de la estructura organizativa	371
11.2. Tipos de estructura organizativa	372
11.2.1. Estructura organizativa simple	372
11.2.2. Estructura organizativa funcional	372
11.2.3. Estructura organizativa territorial	373
11.2.4. Estructura organizativa divisional	374
11.2.5. Estructura organizativa matricial	376
12. Dirección, liderazgo y cultura organizativa	378
12.1. Dirección	378
12.2. Liderazgo	380
12.3. Cultura empresarial	382
12.3.1. Factores que influyen en la cultura empresarial	383
12.3.2. Estrategia y cultura empresarial	384
12.3.3. Motivos de cambio en la cultura empresarial	384
13. La dirección de recursos humanos	385
14. Resumen	389
Conceptos básicos a retener	391
Actividades de repaso	392
Unidad didáctica 10. Dirección estratégica en pequeñas y medianas empresas y estrategia para emprendedores	399
Objetivos de la Unidad	401
1. Introducción	402
2. El caso particular de la dirección estratégica en pequeñas y medianas empresas	402
2.1. La planificación estratégica en las pequeñas y medianas empresas	403
2.2. Estrategias de éxito en pequeñas y medianas empresas	405

2.3. El estilo de dirección y de liderazgo en las pequeñas y medianas empresas	406
2.4. El caso particular de la sucesión en pequeñas y medianas empresas ..	408
3. Estrategia para nuevos emprendedores	410
3.1. La búsqueda de la oportunidad	411
3.2. La propuesta de valor al cliente	411
3.3. Abandonar una empresa para montar un negocio propio	412
3.4. Las barreras de entrada al montar un negocio propio	412
3.5. El plan de negocio	413
3.6. Los socios del negocio	414
3.7. La financiación del emprendimiento	415
3.8. Problemas en el desarrollo del proyecto	416
3.9. Cómo llevar a cabo la expansión de un negocio	417
3.10. Cuándo vender un negocio	417
3.11. Consejos finales para los emprendedores	418
4. Resumen	428
Conceptos básicos a retener	429
Actividades de repaso	429
Unidad didáctica 11. Estrategia para empresas turísticas	435
Objetivos de la Unidad	437
1. Introducción	438
2. La estrategia en el sector turístico	438
2.1. Los niveles estratégicos de la empresa turística	439
2.2. Las fases de la dirección estratégica de la empresa turística	440
3. Análisis estratégico del sector turístico	442
3.1. Grado de incertidumbre en el sector turístico	442
3.2. El rombo de la ventaja nacional de Porter	442
3.3. Análisis del entorno específico	450
3.3.1. La rivalidad entre competidores actuales	450
3.3.2. Las barreras de entrada a competidores potenciales y reacción de los competidores existentes	451
3.3.3. Los productos sustitutivos	452

3.3.4. El poder de negociación de los clientes	453
3.3.5. El poder de negociación de los proveedores	454
3.4. Análisis interno	455
3.4.1. La estructura de la empresa turística	455
3.4.2. Los recursos y las capacidades	455
3.4.3. La cadena de valor	456
3.5. El análisis DAFO	457
4. Estrategias y ventaja competitiva	459
5. Direcciones de desarrollo en la industria turística	462
5.1. Dirección de desarrollo de penetración en el mercado	462
5.2. Direcciones de desarrollo de productos y de mercados	462
5.3. Dirección de desarrollo de diversificación	463
5.4. Dirección de desarrollo de integración vertical	464
6. La planificación estratégica en el sector turístico	465
6.1. El proceso de planificación estratégica	465
6.2. Los retos estratégicos de la industria turística en España	465
7. Resumen	472
Conceptos básicos a retener	473
Actividades de repaso	473
Bibliografía	475