

Índice

Presentación	15
Guía para el análisis de casos	19
Caso 1. El gobierno corporativo en el Grupo ACS, por Javier Amores Salvadó	27
1.1. INTRODUCCIÓN: ORÍGENES Y DESARROLLO DE ACS	28
1.2. EL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL GRUPO ACS. PROPIEDAD Y ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD	29
1.2.1. <i>Composición y distribución de la propiedad</i>	<i>30</i>
1.2.2. <i>Administración de la sociedad</i>	<i>32</i>
1.3. EVOLUCIÓN Y CONCLUSIONES GENERALES EN RELACIÓN AL CUMPLIMIENTO DEL CÓDIGO UNIFICADO DE BUEN GOBIERNO	38
PREGUNTAS SOBRE EL CASO	39
FUENTES DE INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA	40
Caso 2. Rioja: Un distrito industrial centenario en torno al vino, por Pilar Vargas Montoya	41
<i>Disponible únicamente en formato electrónico [Proview]</i>	
Caso 3. La industria del transporte de mercancías por carretera, por María del Carmen Díaz Martín	43
<i>Disponible únicamente en formato electrónico [Proview]</i>	
Caso 4. La industria de automoción española, por Daría Sánchez Fernández	45
<i>Disponible únicamente en formato electrónico [Proview]</i>	

Caso 5. La industria hotelera en España , por Gregorio Martín de Castro y Miriam Delgado Verde	47
5.1. INTRODUCCIÓN	48
5.2. DELIMITACIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA	49
5.3. ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA HOTELERA	50
5.3.1. <i>Competencia actual</i>	50
5.3.2. <i>Competidores potenciales</i>	54
5.3.3. <i>Servicios sustitutivos</i>	56
5.3.4. <i>Proveedores y clientes</i>	57
5.4. GRUPOS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA HOTELERA	60
PREGUNTAS SOBRE EL CASO	61
BIBLIOGRAFÍA	62
FUENTES DE INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA	62
Caso 6. La industria de los contenidos digitales en España , por Pedro López Sáez y Jorge Cruz González	63
6.1. DEFINICIÓN DE LA INDUSTRIA DE LOS CONTENIDOS DIGITALES EN ESPAÑA	64
6.2. ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA	67
6.2.1. <i>Intensidad de la competencia</i>	68
6.2.2. <i>Amenaza de nuevos entrantes</i>	70
6.2.3. <i>Amenaza de productos sustitutivos</i>	70
6.2.4. <i>Poder negociador de proveedores y clientes</i>	72
6.3. SEGMENTACIÓN DE LA OFERTA	73
6.3.1. <i>Oferta de contenidos digitales musicales</i>	75
6.3.2. <i>Oferta de contenidos digitales de cine y vídeo</i>	76
6.3.3. <i>Oferta de videojuegos on-line</i>	77
6.3.4. <i>Oferta de libros electrónicos</i>	78
6.3.5. <i>Oferta de prensa digital</i>	78
PREGUNTAS SOBRE EL CASO	79
BIBLIOGRAFÍA	79
FUENTES DE INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA	80
Caso 7. Meliá Hotels International: Transición a un modelo hotelero basado en el conocimiento , por Eva Pelechano Barahona y Fernando E. García Muiña	81
7.1. INTRODUCCIÓN: HISTORIA DEL GRUPO MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	82

7.2. FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN LA INDUSTRIA HOTELERA	84
7.3. LAS ÁREAS FUNCIONALES DEL GRUPO	86
7.3.1. <i>Dirección y organización</i>	86
7.3.2. <i>Operaciones</i>	89
7.3.3. <i>Finanzas</i>	91
7.3.4. <i>Recursos humanos</i>	93
7.3.5. <i>Tecnología</i>	95
7.3.6. <i>Marketing</i>	96
PREGUNTAS SOBRE EL CASO	98
BIBLIOGRAFÍA	99
FUENTES DE INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA	99
Caso 8. Campofrío, liderazgo en la industria cárnica, por José Emilio Navas López y Luis Ángel Guerras Martín	101
<i>Disponible únicamente en formato electrónico [Proview]</i>	
Caso 9. Adeslas, Sanitas y Asisa: Compitiendo en sanidad privada, por María Sacristán Navarro	103
9.1. LA INDUSTRIA DE LA SANIDAD PRIVADA	104
9.2. LA RESPUESTA DE LAS EMPRESAS: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN LA INDUSTRIA	110
9.2.1. <i>El escenario competitivo</i>	110
9.2.2. <i>Adeslas Segur Caixa</i>	112
9.2.3. <i>Grupo Sanitas</i>	114
9.2.4. <i>Asisa</i>	118
PREGUNTAS SOBRE EL CASO	120
BIBLIOGRAFÍA	120
FUENTES DE INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA	121
Caso 10. La estrategia competitiva de Calidad Pascual, por Antonio Montero Navarro y Juan José Nájera Sánchez	123
10.1. INTRODUCCIÓN: EL ORIGEN DE PASCUAL	124
10.2. EL MERCADO DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS EN ESPAÑA	125
10.3. LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE PASCUAL	129
10.4. HORIZONTE 2015: UNA NUEVA APUESTA POR EL DESARROLLO	132
PREGUNTAS SOBRE EL CASO	135
BIBLIOGRAFÍA	136
FUENTES DE INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA	136

Caso 11. Tecnobit: Innovación y alta tecnología española en el mundo , por Mario J. Donate Manzanares, Fátima Guadamillas Gómez y Jesús D. Sánchez de Pablo	137
<i>Disponible únicamente en formato electrónico [Preview]</i>	
Caso 12. Telefónica, innovación y liderazgo , por Emilio Álvarez Suescun e Isabel Díez Vial	139
<i>Disponible únicamente en formato electrónico [Preview]</i>	
Caso 13. Prisa, un grupo de comunicación diversificado , por Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López	141
13.1. INTRODUCCIÓN: EL GRUPO PRISA	142
13.2. LA ORGANIZACIÓN DEL GRUPO PRISA POR UNIDADES DE NEGOCIO	143
13.2.1. <i>Unidad Editorial-Educación: Grupo Santillana</i>	144
13.2.2. <i>Unidad de Prensa: Prisa Noticias</i>	146
13.2.3. <i>Unidad de Radio: Prisa Radio</i>	148
13.2.4. <i>Unidad Audiovisual: Prisa TV</i>	150
13.3. EL PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN	151
13.3.1. <i>Reestructuración de la cartera de negocios</i>	151
13.3.2. <i>Reestructuración financiera y búsqueda de socios industriales o financieros</i>	153
13.3.3. <i>Reestructuración organizativa</i>	154
13.4. EL CENTRO CORPORATIVO	155
PREGUNTAS SOBRE EL CASO	156
FUENTES DE INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA	157
Caso 14. Inditex, un gigante mundial de la moda , por Isabel Díez Vial y Emilio Álvarez Suescun	159
14.1. INTRODUCCIÓN	160
14.2. ZARA: EL ORIGEN DE UN MODELO DE NEGOCIO DIFERENTE	161
14.2.1. <i>Diseño</i>	163
14.2.2. <i>Fabricación y aprovisionamiento</i>	164
14.2.3. <i>Logística</i>	165
14.2.4. <i>Tiendas</i>	167
14.3. EL DESARROLLO DE INDITEX	169
14.3.1. <i>De Zara a Uterqüe</i>	169
14.3.2. <i>De Galicia al mundo</i>	172

PREGUNTAS SOBRE EL CASO	174
BIBLIOGRAFÍA	175
FUENTES DE INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA	175
Caso 15. Logista, una estrategia de desarrollo en el sector logístico, por Marta Fossas Olalla y José Ignacio López Sánchez ...	177
<i>Disponible únicamente en formato electrónico [Preview]</i>	
Caso 16. La reestructuración de Iberia: Un plan de vuelo a través de continuas turbulencias, por Rocío González Sánchez y Sonia Medina Salgado	179
16.1. INTRODUCCIÓN: UN POCO DE HISTORIA	180
16.2. LA INDUSTRIA AÉREA ESPAÑOLA EN EL CAMBIO DE MILENIO	181
16.3. LA FUSIÓN CON BRITISH AIRWAYS: EL NACIMIENTO DE IAG	184
16.3.1. Antecedentes	184
16.3.2. Proceso	186
16.3.3. Y después de la fusión... ..	189
16.4. LA REESTRUCTURACIÓN DE IBERIA	190
16.4.1. El plan de transformación 2012-2015	191
PREGUNTAS SOBRE EL CASO	197
FUENTES DE INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA	197
Caso 17. Grupo Uralita, diversificación y reestructuración de la cartera de negocios, por Miguel Blanco Callejo	199
<i>Disponible únicamente en formato electrónico [Preview]</i>	
Caso 18. La fusión de Antena 3 y La Sexta, por María Concepción García Gómez y Ana María Romero Martínez	201
18.1. INTRODUCCIÓN	201
18.2. EVOLUCIÓN DEL SECTOR AUDIOVISUAL	202
18.3. MOTIVOS DE LA FUSIÓN	208
18.4. EL PROCESO DE FUSIÓN	211
18.4.1. Aspectos generales de la fusión	211
18.4.2. Integración organizativa y productiva	212
18.4.3. Defensa de la competencia	215
PREGUNTAS SOBRE EL CASO	216
FUENTES DE INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA	217

Caso 19. La fusión por absorción de Banesto por el Banco Santander , por José Emilio Navas López y Luis Ángel Guerras Martín	219
<i>Disponible únicamente en formato electrónico [Proview]</i>	
Caso 20. Mercadona y las alianzas con los proveedores , por María Ángeles Montoro Sánchez	221
20.1. INTRODUCCIÓN	222
20.2. EL MODELO DE NEGOCIO DE MERCADONA	223
20.3. MERCADONA Y LA RELACIÓN CON SUS PROVEEDORES	226
20.4. PERSPECTIVAS DE FUTURO	232
PREGUNTAS SOBRE EL CASO	234
BIBLIOGRAFÍA	234
FUENTES DE INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA	234
Caso 21. Freixenet, una empresa familiar con vocación internacional , por María de Guadalupe Rico García	235
21.1. INTRODUCCIÓN: LOS INICIOS DEL GRUPO	236
21.2. EL DESARROLLO DE LA COMPAÑÍA	237
21.3. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE FREIXENET	240
21.4. VENTAJAS Y ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DEL GRUPO	246
PREGUNTAS SOBRE EL CASO	251
FUENTES DE INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA	251
Caso 22. Eurolatón: abriendo puertas al mundo , por Susana M. García Moreno y Marta B. García Moreno	253
<i>Disponible únicamente en formato electrónico [Proview]</i>	
Caso 23. La estrategia de desarrollo de Mahou San Miguel: Un lugar llamado mundo , por Diana Benito Osorio	255
<i>Disponible únicamente en formato electrónico [Proview]</i>	
Caso 24. La relación entre la estrategia y la estructura organizativa en Correos y Telégrafos , por Eva María Mora Valentín	257
24.1. INTRODUCCIÓN: EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA	258
24.2. PLANES ESTRATÉGICOS PARA LA ADAPTACIÓN AL NUEVO ENTORNO	263
24.3. ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS	266
PREGUNTAS SOBRE EL CASO	271
FUENTES DE INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA	271

Caso 25. Grupo Accor: La implantación del plan estratégico a través de los recursos humanos , por María del Carmen De la Calle Durán y Marta Ortiz de Urbina Criado	273
<i>Disponible únicamente en formato electrónico [Proview]</i>	
Caso 26. Cortefiel, distribución textil con marca , por Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López	275
<i>Disponible únicamente en formato electrónico [Proview]</i>	
Caso 27. El Corte Inglés, la gran distribución en España , por José Emilio Navas López y Luis Ángel Guerras Martín	277
27.1. INTRODUCCIÓN: ORIGEN DE LA EMPRESA	278
27.2. ANÁLISIS INTERNO	280
27.2.1. <i>Área comercial y logística</i>	280
27.2.2. <i>Sistema de dirección y área de personal</i>	282
27.2.3. <i>Área financiera</i>	283
27.2.4. <i>Estructura de propiedad</i>	284
27.3. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	285
27.3.1. <i>Campo de actividad: principales empresas del grupo</i>	285
27.3.2. <i>Direcciones de desarrollo</i>	288
27.3.3. <i>Métodos de desarrollo</i>	290
27.3.4. <i>Estrategia de internacionalización</i>	292
PREGUNTAS SOBRE EL CASO	293
FUENTES DE INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA	294