

# Contenido

|   |       |
|---|-------|
| Prefacio  | XVII  |
| Cómo aprovechar al máximo el manual de <i>Dirección estratégica</i> | XXI   |
| Visita guiada del manual  | XXIII |
| Agradecimientos   | XXV   |

## Parte I INTRODUCCIÓN

|  |           |
|--|-----------|
| Introducción a la Parte I  | 3         |
| <b>1 Introducción a la estrategia</b>  | <b>5</b>  |
| 1.1 ¿Qué es la estrategia?   | 6         |
| 1.1.1 Las características de las decisiones estratégicas                       | 6         |
| 1.1.2 Niveles de estrategia  | 11        |
| 1.1.3 El vocabulario de la estrategia  | 12        |
| 1.2 Dirección estratégica  | 16        |
| 1.2.1 La posición estratégica  | 17        |
| 1.2.2 Elecciones estratégicas  | 18        |
| 1.2.3 La estrategia puesta en acción   | 19        |
| 1.2.4 Procesos de desarrollo de la estrategia                                  | 20        |
| 1.3 Estrategia como materia de estudio   | 20        |
| 1.4 Dirección estratégica en distintos contextos                               | 22        |
| 1.4.1 El contexto de la pequeña empresa  | 22        |
| 1.4.2 La empresa multinacional   | 23        |
| 1.4.3 Organizaciones manufactureras y de servicios                             | 23        |
| 1.4.4 Estrategia en el sector público  | 26        |
| 1.4.5 Los sectores del voluntariado y de las organizaciones sin ánimo de lucro | 27        |
| 1.5 Los retos de la dirección estratégica                                      | 27        |
| 1.5.1 Desviación estratégica   | 28        |
| 1.5.2 Cuestiones contemporáneas que afectan al desarrollo de la estrategia     | 29        |
| 1.5.3 Los prismas de la estrategia   | 32        |
| Resumen  | 35        |
| Lecturas clave recomendadas  | 35        |
| Notas  | 36        |
| Trabajos   | 36        |
| Caso de ejemplo: <i>Electrolux</i>   | 37        |
| <b>Comentario sobre la Parte I</b>   |           |
| <b>Prismas de la estrategia</b>  | <b>41</b> |

## Parte II LA POSICIÓN ESTRATÉGICA

|   |            |
|---|------------|
| Introducción a la Parte II  | 61         |
| <b>2 El entorno</b>   | <b>63</b>  |
| 2.1 Introducción  | 64         |
| 2.2 EL macroentorno   | 65         |
| 2.2.1 El marco PESTEL   | 65         |
| 2.2.2 Motores clave del cambio  | 65         |
| 2.2.3 El diamante de Porter   | 72         |
| 2.2.4 Creación de escenarios  | 76         |
| 2.3 Industrias y sectores   | 77         |
| 2.3.1 Fuentes de competencia: el modelo de las cinco fuerzas                            | 79         |
| 2.3.2 La dinámica de la competencia   | 86         |
| 2.4 Competidores y mercados   | 89         |
| 2.4.1 Grupos estratégicos   | 89         |
| 2.4.2 Segmentos de mercado  | 91         |
| 2.4.3 Identificación del consumidor estratégico   | 94         |
| 2.4.4 Cómo se comprende lo que valoran los consumidores:<br>factores críticos del éxito | 96         |
| 2.5 Oportunidades y amenazas  | 98         |
| 2.5.1 Vacíos estratégicos   | 98         |
| 2.5.2 DAFO  | 102        |
| Resumen   | 102        |
| Lecturas clave recomendadas   | 103        |
| Notas   | 103        |
| Trabajos  | 104        |
| Caso de ejemplo: <i>Fuerzas globales en la industria cervecera europea</i>              | 106        |
| <b>3 Capacidad estratégica</b>  | <b>113</b> |
| 3.1 Introducción  | 114        |
| 3.2. Fundamentos de la capacidad estratégica  | 115        |
| 3.2.1 Recursos y competencias   | 115        |
| 3.2.2 Capacidades umbral  | 117        |
| 3.2.3 Recursos únicos y competencias nucleares  | 119        |
| 3.3 Eficiencia en costes  | 119        |
| 3.4 Capacidades para obtener una ventaja competitiva sostenible                         | 123        |
| 3.4.1 Valor de las capacidades estratégicas   | 123        |
| 3.4.2 Rareza de las capacidades estratégicas  | 123        |
| 3.4.3 Solidez de las capacidades estratégicas   | 126        |
| 3.4.4 No sustituibilidad  | 130        |
| 3.4.5 Capacidades dinámicas   | 130        |
| 3.5 Conocimiento organizacional   | 131        |
| 3.6 Diagnóstico de la capacidad estratégica   | 133        |
| 3.6.1 La cadena de valor y la red de valor  | 133        |
| 3.6.2 Mapas de actividades  | 141        |
| 3.6.3 <i>Benchmarking</i>   | 143        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 3.6.4    | Fortalezas y debilidades   | 146        |
| 3.7      | Gestión de la capacidad estratégica                                    | 147        |
| 3.7.1    | Las limitaciones en la gestión de las capacidades estratégicas         | 148        |
| 3.7.2    | Extensión y adición de capacidades                                     | 150        |
| 3.7.3    | Gestión del personal para desarrollar las capacidades                  | 151        |
| 3.7.4    | Creación de capacidades dinámicas                                      | 152        |
|          | Resumen  | 155        |
|          | Lecturas clave recomendadas  | 156        |
|          | Notas  | 156        |
|          | Trabajos   | 158        |
|          | Caso de ejemplo: <i>eBay escucha</i>                                   | 159        |
| <b>4</b> | <b>Expectativas y propósitos</b>                                       | <b>163</b> |
| 4.1      | Introducción   | 164        |
| 4.2      | Gobierno corporativo   | 165        |
| 4.2.1    | La cadena de gobierno  | 165        |
| 4.2.2    | Reformas del gobierno corporativo                                      | 170        |
| 4.2.3    | El papel de los órganos de gobierno                                    | 171        |
| 4.2.4    | Derechos de acreedores y prestamistas                                  | 175        |
| 4.2.5    | Relaciones con consumidores y clientes                                 | 176        |
| 4.2.6    | Formas de propiedad  | 177        |
| 4.2.7    | Fusiones y adquisiciones   | 179        |
| 4.3      | Expectativas de las partes interesadas                                 | 179        |
| 4.3.1    | Mapa de las partes interesadas   | 181        |
| 4.3.2    | Poder  | 186        |
| 4.4      | Ética empresarial y responsabilidad social                             | 189        |
| 4.4.1    | La postura ética   | 189        |
| 4.4.2    | Responsabilidad social de la empresa                                   | 192        |
| 4.4.3    | El papel de los individuos y de los directivos                         | 194        |
| 4.5      | El contexto cultural   | 196        |
| 4.5.1    | Cultura nacional y regional  | 197        |
| 4.5.2    | Ámbito supraorganizacional   | 199        |
| 4.5.3    | Cultura organizacional   | 200        |
| 4.5.4    | Subculturas funcionales y divisionales                                 | 201        |
| 4.5.5    | La red cultural  | 202        |
| 4.6      | Comunicación de los propósitos de la organización                      | 208        |
| 4.6.1    | Valores corporativos   | 208        |
| 4.6.2    | Declaraciones de la misión   | 208        |
| 4.6.3    | Objetivos  | 210        |
|          | Resumen  | 212        |
|          | Lecturas clave recomendadas  | 212        |
|          | Notas  | 213        |
|          | Trabajos   | 216        |
|          | Caso de ejemplo: <i>Manchester United, marca de gloria y esperanza</i> | 217        |
|          | <b>Comentario sobre la Parte II</b>                                    |            |
|          | <b>Las implicaciones de la complejidad: la «idea de negocio»</b>       | <b>223</b> |

## Parte III LA ELECCIÓN ESTRATÉGICA

|   |            |
|---|------------|
| Introducción a la Parte III   | 235        |
| <b>5 Estrategia en el ámbito de la unidad de negocio</b>                | <b>239</b> |
| 5.1 Introducción  | 240        |
| 5.2 Identificación de las unidades estratégicas de negocio              | 241        |
| 5.3 Bases de la ventaja competitiva: el «reloj estratégico»             | 242        |
| 5.3.1 Estrategias en función del precio (trayectorias 1 y 2)            | 245        |
| 5.3.2 Estrategias de diferenciación (trayectoria 4)                     | 246        |
| 5.3.3 La estrategia híbrida (trayectoria 3)                             | 248        |
| 5.3.4 Diferenciación segmentada (trayectoria 5)                         | 250        |
| 5.3.5 Estrategias destinadas al fracaso (trayectorias 6, 7 y 8)         | 252        |
| 5.4 Sostenibilidad de la ventaja competitiva                            | 252        |
| 5.4.1 Sostenibilidad de la ventaja en función del precio                | 252        |
| 5.4.2 Sostenibilidad de la ventaja en función de la diferenciación      | 254        |
| 5.4.3 El modelo delta y el bloqueo                                      | 256        |
| 5.5 Estrategia competitiva en condiciones de hipercompetencia           | 258        |
| 5.5.1 Reposicionamiento   | 258        |
| 5.5.2 Superación de los movimientos de los competidores en el mercado   | 259        |
| 5.5.3 Superación de las barreras de los competidores                    | 259        |
| 5.5.4 Ingredientes de las estrategias hipercompetitivas de éxito        | 260        |
| 5.6 Competencia y colaboración  | 261        |
| 5.7 Teoría de juegos  | 264        |
| 5.7.1 Juegos simultáneos  | 264        |
| 5.7.2 Juegos secuenciales   | 267        |
| 5.7.3 Juegos repetidos  | 268        |
| 5.7.4 Cambio de las reglas del juego                                    | 268        |
| Resumen   | 271        |
| Lecturas clave recomendadas   | 271        |
| Notas   | 272        |
| Trabajos  | 273        |
| Caso de ejemplo: <i>Madonna: ¿sigue siendo la reina del pop?</i>        | 274        |
| <b>6 Estrategia en el ámbito corporativo y estrategia internacional</b> | <b>277</b> |
| 6.1 Introducción  | 278        |
| 6.2 Variedad de productos/mercados                                      | 280        |
| 6.2.1 Diversificación relacionada                                       | 283        |
| 6.2.2 Diversificación no relacionada                                    | 285        |
| 6.2.3 Diversificación y rendimiento                                     | 286        |
| 6.3 Diversidad internacional y estrategia internacional                 | 288        |
| 6.3.1 Razones para la diversidad internacional                          | 289        |
| 6.3.2 Selección y entrada en un mercado                                 | 292        |
| 6.3.3 La red de valor internacional                                     | 293        |
| 6.3.4 Estrategias internacionales                                       | 297        |
| 6.3.5 Diversidad internacional y rendimiento                            | 298        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 6.4      | Creación de valor y empresa matriz                              | 300        |
| 6.4.1    | Actividades de las empresas matriz que añaden y destruyen valor | 300        |
| 6.4.2    | Gestora de carteras   | 303        |
| 6.4.3    | Gestora de sinergias  | 307        |
| 6.4.4    | Promotora de desarrollo   | 308        |
| 6.5      | Gestión de la cartera corporativa                               | 311        |
| 6.5.1    | La matriz de crecimiento/participación (o BCG)                  | 311        |
| 6.5.2    | Equilibrio en una cartera en el sector público                  | 314        |
| 6.5.3    | La matriz de política direccional                               | 315        |
| 6.5.4    | La matriz de tutela   | 318        |
| 6.5.5    | El papel de la matriz en una cartera internacional              | 321        |
| 6.5.6    | Tendencias en la gestión de carteras                            | 323        |
|          | Resumen   | 325        |
|          | Lecturas clave recomendadas                                     | 325        |
|          | Notas   | 326        |
|          | Trabajos  | 328        |
|          | Caso de ejemplo: <i>El grupo Virgin</i>                         | 329        |
| <b>7</b> | <b>Direcciones y métodos de desarrollo</b>                      | <b>335</b> |
| 7.1      | Introducción  | 336        |
| 7.2      | Direcciones de desarrollo de la estrategia                      | 336        |
| 7.2.1    | Protección y creación a partir de la situación actual           | 337        |
| 7.2.2    | Desarrollo de producto  | 340        |
| 7.2.3    | Desarrollo del mercado  | 341        |
| 7.2.4    | Diversificación   | 342        |
| 7.2.5    | La matriz DAFO  | 343        |
| 7.3      | Métodos de desarrollo estratégico                               | 344        |
| 7.3.1    | Desarrollo interno  | 344        |
| 7.3.2    | Fusiones y adquisiciones  | 345        |
| 7.3.3    | Alianzas estratégicas   | 349        |
| 7.4      | Criterios de éxito  | 353        |
| 7.4.1    | El ajuste de la estrategia                                      | 353        |
| 7.4.2    | Aceptabilidad estratégica                                       | 358        |
| 7.4.3    | Factibilidad estratégica  | 367        |
|          | Resumen   | 371        |
|          | Lecturas clave recomendadas                                     | 371        |
|          | Notas   | 372        |
|          | Trabajos  | 374        |
|          | Caso de ejemplo: <i>Tesco tiene pensado ganar todavía más</i>   | 375        |
|          | Comentario sobre la Parte III                                   |            |
|          | <b>Selección de la estrategia</b>                               | <b>377</b> |

## Parte IV LA ESTRATEGIA PUESTA EN ACCIÓN

|          |   |            |
|----------|---|------------|
|          | Introducción a la Parte IV              | 387        |
| <b>8</b> | <b>Organizarse para lograr el éxito</b> | <b>389</b> |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| 8.1      | Introducción   | 390 |
| 8.2      | Tipos de estructuras                                   | 391 |
| 8.2.1    | La estructura funcional                                | 392 |
| 8.2.2    | La estructura multidivisional                          | 393 |
| 8.2.3    | La estructura de empresa <i>holding</i>                | 396 |
| 8.2.4    | La estructura matricial                                | 396 |
| 8.2.5    | La estructura transnacional                            | 398 |
| 8.2.6    | Estructura por equipos                                 | 400 |
| 8.2.7    | Estructuras por proyectos                              | 402 |
| 8.2.8    | Elección de estructuras                                | 402 |
| 8.3      | Procesos   | 404 |
| 8.3.1    | Supervisión directa                                    | 405 |
| 8.3.2    | Procesos de planificación                              | 406 |
| 8.3.3    | Autocontrol y motivación personal                      | 407 |
| 8.3.4    | Procesos culturales                                    | 410 |
| 8.3.5    | Procesos de definición de objetivos de rendimiento     | 412 |
| 8.3.6    | Procesos de mercado                                    | 413 |
| 8.4      | Relaciones   | 415 |
| 8.4.1    | Relaciones internas                                    | 416 |
| 8.4.2    | Relaciones externas                                    | 420 |
| 8.5      | Configuraciones  | 425 |
| 8.5.1    | Configuraciones estereotípicas                         | 425 |
| 8.5.2    | Ciclos que se refuerzan entre sí                       | 427 |
| 8.5.3    | Dilemas de las configuraciones                         | 429 |
|          | Resumen  | 432 |
|          | Lecturas clave recomendadas                            | 432 |
|          | Notas  | 432 |
|          | Trabajos   | 435 |
|          | Caso de ejemplo: <i>Construcción de una nueva BBC</i>  | 436 |
| <b>9</b> | <b>Potenciar el éxito</b>                              | 441 |
| 9.1      | Introducción   | 442 |
| 9.2      | Gestión de personal                                    | 443 |
| 9.2.1    | El personal como un recurso                            | 444 |
| 9.2.2    | Personal y comportamiento                              | 446 |
| 9.2.3    | Organización del personal                              | 448 |
| 9.2.4    | Implicaciones para los directivos                      | 451 |
| 9.3      | Gestión de la información                              | 453 |
| 9.3.1    | Información y capacidad estratégica                    | 453 |
| 9.3.2    | Información y el cambio de los modelos de negocio      | 458 |
| 9.3.3    | Información y estructura                               | 460 |
| 9.3.4    | Consecuencias para los directivos                      | 463 |
| 9.4      | Gestión de las finanzas                                | 463 |
| 9.4.1    | Gestión para crear valor                               | 464 |
| 9.4.2    | Financiación del desarrollo de la estrategia           | 469 |
| 9.4.3    | Las expectativas financieras de las partes interesadas | 473 |
| 9.5      | Gestión de la tecnología                               | 474 |
| 9.5.1    | La tecnología y la situación competitiva               | 476 |
| 9.5.2    | La difusión de la innovación                           | 477 |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 9.5.3     | Tecnología y capacidad estratégica  | 479        |
| 9.5.4     | Organización para el desarrollo de la tecnología                                      | 482        |
| 9.6       | Integración de recursos   | 485        |
|           | Resumen   | 488        |
|           | Lecturas clave recomendadas   | 489        |
|           | Notas   | 489        |
|           | Trabajos  | 491        |
|           | Caso de ejemplo: <i>NHS Direct: un servicio que se mueve y desarrolla rápidamente</i> | 492        |
| <b>10</b> | <b>Gestión del cambio estratégico</b>   | <b>501</b> |
| 10.1      | Introducción  | 502        |
| 10.2      | diagnóstico de la situación de cambio   | 503        |
| 10.2.1    | Tipos de cambio estratégico   | 504        |
| 10.2.2    | La importancia del contexto   | 505        |
| 10.2.3    | Aplicación de la red cultural para diagnosticar el contexto de la organización        | 509        |
| 10.2.4    | Análisis de fuerzas   | 509        |
| 10.3      | Gestión del cambio: estilos y papeles   | 513        |
| 10.3.1    | Estilos para gestionar el cambio  | 513        |
| 10.3.2    | Los distintos papeles para gestionar el cambio  | 517        |
| 10.4      | Palancas para gestionar el cambio estratégico   | 521        |
| 10.4.1    | Reestructuración: gestión de una rápida reconstrucción de la estrategia               | 521        |
| 10.4.2    | Puesta en duda de lo que se da por sentado  | 523        |
| 10.4.3    | Cambios en las rutinas de la organización   | 525        |
| 10.4.4    | Procesos simbólicos   | 526        |
| 10.4.5    | Poder y procesos políticos  | 528        |
| 10.4.6    | Comunicación y supervisión del cambio   | 531        |
| 10.4.7    | Tácticas del cambio   | 534        |
| 10.5      | Potenciales fallos de los programas de cambio   | 536        |
|           | Resumen   | 540        |
|           | Lecturas clave recomendadas   | 540        |
|           | Notas   | 541        |
|           | Trabajos  | 543        |
|           | Caso de ejemplo: <i>La Compagnie des Services Pétroliers (CSP)</i>                    | 544        |
|           | <b>Comentario sobre la Parte IV</b>   |            |
|           | <b>Estrategia en acción</b>   | <b>549</b> |

## Parte V CÓMO SE DESARROLLA LA ESTRATEGIA

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
|           | Introducción a la Parte V                          | 559        |
| <b>11</b> | <b>Comprensión del desarrollo de la estrategia</b> | <b>561</b> |
| 11.1      | Introducción                                       | 562        |
| 11.2      | Estrategias intencionadas y emergentes             | 562        |

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 11.3   | Desarrollo intencional de la estrategia                                    | 566 |
| 11.3.1 | Sistemas de planificación estratégica                                      | 566 |
| 11.3.2 | Equipos de proyectos y talleres sobre estrategia                           | 571 |
| 11.3.3 | Consultores especializados en estrategia                                   | 574 |
| 11.3.4 | Estrategias impuestas desde fuera  | 575 |
| 11.4   | Desarrollo emergente de la estrategia                                      | 575 |
| 11.4.1 | Incrementalismo lógico   | 576 |
| 11.4.2 | Rutinas de asignación de recursos  | 578 |
| 11.4.3 | Procesos culturales  | 579 |
| 11.4.4 | Política de la organización  | 580 |
| 11.5   | Múltiples procesos para el desarrollo de la estrategia                     | 584 |
| 11.6   | Retos e implicaciones para el desarrollo de la estrategia                  | 586 |
| 11.6.1 | El reto de la desviación estratégica                                       | 586 |
| 11.6.2 | La organización que aprende  | 587 |
| 11.6.3 | Desarrollo de la estrategia en condiciones complejas<br>y de incertidumbre | 588 |
| 11.6.4 | Dirección de los procesos de desarrollo de la estrategia                   | 590 |
|        | Resumen  | 593 |
|        | Lecturas clave recomendadas  | 594 |
|        | Notas  | 594 |
|        | Trabajos   | 596 |
|        | Caso de ejemplo: <i>Desarrollo de la estrategia en Intel</i>               | 597 |
| <br>   |  |     |
|        | <b>Comentario sobre la Parte V</b>   |     |
|        | <b>Desarrollo de la estrategia en las organizaciones</b>                   | 601 |
| <br>   |  |     |
|        | <b>Casos de estudio para la edición en español</b>                         | 609 |
|        | Entreculturas  | 611 |
|        | Vega Sicilia   | 625 |
|        | Zeltia   | 635 |
|        | Indra Sistemas, S.A.   | 649 |
|        | Telefónica   | 663 |
| <br>   |  |     |
|        | <b>Índice analítico</b>  | 681 |