

Indice

Presentación	XV
Capítulo 1: CONCEPTO DE ESTRATEGIA EN TIEMPOS TURBULENTOS	1
1. ¿A quién va dirigido este libro?	1
2. Una breve historia de los desarrollos de las teorías estratégicas ..	2
3. Exigencias a la dirección estratégica	3
4. Concepto de dirección estratégica	4
Capítulo 2: PRINCIPIOS PARA UNA DIRECCION EMPRESARIAL ESTRATEGICA Y DINAMICA .	7
Primer Principio: Las estrategias dinámicas están orientadas al descubrimiento de potenciales de utilidad atractivos	7
1. ¿Qué son potenciales de utilidad?	7
2. El ciclo de vida de los potenciales de utilidad	12
Segundo Principio: La estrategia dinámica está orientada a con- seguir Posiciones Estratégicas de Resultados (PER) a través de los potenciales de utilidad	16
1. ¿Qué son posiciones estratégicas de resultados?	16
2. ¿Qué objetivo persigue el desarrollo de un PER?	17
2.1. El PER como base del éxito empresarial	17
2.2. El PER como instrumento de dirección	18
3. ¿En qué áreas se puede desarrollar un PER?	18
4. ¿Cómo se diseña un PER?	24
4.1. Asignación de recursos	24

4.2. Concentración de fuerzas	25
4.3. Seguimiento del PER	26
4.4. Diseño del PER a medio y largo plazo	26
Tercer Principio: Las estrategias dinámicas deben estar orientadas a multiplicar aquellas actividades atractivas	27
1. ¿Qué es la multiplicación?	27
2. Formas de multiplicación	28
Cuarto Principio: La estrategia dinámica tiene como objetivo incrementar rápida y eficazmente la utilidad	31
1. La utilidad como consecuencia de la concentración de fuerzas ..	31
2. Utilidad a través de la simplificación	32
3. La utilidad como consecuencia de los efectos de las curvas de aprendizaje	33
4. La utilidad como consecuencia de una mayor disponibilidad de tiempo	33
Quinto Principio: Las estrategias dinámicas son realizadas por empresarios promotores	34
1. Funciones de los promotores	34
2. Estilo de dirección de los promotores	34
3. Intrapreneurship	35
Sexto Principio: Las estrategias dinámicas influyen en gran medida sobre la motivación	35
1. Claridad en la estrategia	35
2. Orientación al futuro	36
3. Unidad de Doctrina y Cultura Empresarial	36
4. Amplia participación en el desarrollo de las estrategias	38
Séptimo Principio: Las estrategias dinámicas se diseñan sobre los puntos fuertes existentes y se utilizan las sinergias de manera armónica	38
1. Utilización de los puntos fuertes empresariales	38
2. Utilización de sinergias	40
3. Armonización de las estrategias	41

Octavo Principio: Las estrategias dinámicas conceden al factor tiempo una gran importancia	42
1. La utilidad del PER cambia en el transcurso del tiempo	42
2. "Ventana" estratégica	44
3. Rápido desarrollo de los potenciales de utilidad	45
Noveno Principio: Las estrategias dinámicas se caracterizan por una política de riesgo bien ponderada ..	46
1. Congruencia entre objetivos y medios como principio de asunción de riesgo	46
2. Dónde se esconden los riesgos	47
3. Principios de riesgo para las estrategias dinámicas	49
3.1. Expansión equilibrada	49
3.2. Potenciales de utilidad generadores de cash	49
3.3. Una clara fijación de los puntos fuertes	50
3.4. Expansión rítmica	51
3.5. Limitación del riesgo	51
3.6. Reservas adecuadas	51
4. Política de riesgo consciente	52
Décimo Principio: Diferenciación, eficiencia y timing constituyen las dimensiones claves de las estrategias dinámicas	52
1. Estrategia y rentabilidad	52
1.1. Diferenciación	52
1.2. Eficiencia	53
1.3. Combinación de diferenciación y eficiencia	55
2. Las tres dimensiones claves de una dirección estratégica y dinámica	59
Capítulo 3: ANALISIS DE LA INFORMACION	63
1. Procedimientos para el análisis de la información	64
2. Aspectos psicológicos del análisis de la información	65
2.1. Consideraciones globales	65
2.2. Discontinuidades	68
2.3. Pensamiento en forma de interdependencias o red	70
3. Informaciones necesarias	73
3.1. Aspectos básicos	73
3.2. Análisis de la empresa	73
a) Perfil de dinámica empresarial	74

b) Perfil de asignación de recursos	75
c) Análisis del área de actividad	77
d) Análisis de capacidades	78
e) Perfil del potencial de utilidad	80
f) Perfil de multiplicación	82
g) Perfil cultural de la empresa	83
h) Análisis de la estructura de costes	86
i) Análisis de los ciclos empresariales	87
j) Perfil de valores	88
3.3. Análisis del entorno	89
a) Análisis general del entorno	90
b) Análisis sectorial	92
c) Análisis de la competencia	93
d) Análisis de mercado	93
4. Análisis estratégico	96
4.1. Introducción	96
4.2. Test de atractividad para los potenciales de utilidad y las posibilidades de multiplicación	97
a) Identificación y valoración de los potenciales de utilidad	97
b) Identificación y valoración de las posibilidades de multiplicación	98
4.3. Determinación de los factores de éxito críticos y la fijación de las posibles Posiciones Estratégicas de Resultados (PER)	99
4.4. Una exposición resumida de la situación de partida a partir de cuestiones estratégicas claves	100
5. La organización del análisis de la información	101
5.1. El proceso del análisis de la información	101
5.2. Los responsables del análisis de la información	103
5.3. Técnicas para disponer de información	104
Capítulo 4: DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS	107
1. La estrategia básica	107
1.1. Contenido de la estrategia básica	107
1.2. Exigencias de una estrategia básica	111
2. Orientaciones estratégicas	112
2.1. Fijación de prioridades en relación con los potenciales de utilidad y con las posibilidades de multiplicación	112
2.2. Orientaciones en el mercado de ventas	112
a) Estrategia desde la perspectiva de la matriz diferenciación/eficiencia	113

b) Orientación estratégica desde la perspectiva de producto/ mercado	117
3. Metodología para la fijación de la estrategia básica	118
3.1. Deducción lógico-deductiva	118
3.2. Desarrollo y valoración de alternativas estratégicas	119
a) Análisis del valor de la utilidad	120
b) La medida del valor para los accionistas	122
c) Perfil de valores	123
d) Valoración en función de las cuestiones estratégicas clave	123
4. Desarrollo de la estrategia básica	126
Capítulo 5: IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA	129
1. Desarrollo de impulsos estratégicos	129
1.1. Autofortalecimiento del PER y multiplicación	130
1.2. Impulso a través del efecto "focal"	132
1.3. Impulsos estratégicos y ciclos empresariales	134
2. Las tres dimensiones de la implementación de la estrategia	134
2.1. Medidas directas para implementar la estrategia	135
a) Planes de acción y proyectos	135
b) Planificación y presupuesto	140
c) Sistemas de management y de toma de decisiones	141
d) Organización	144
e) Informática	145
f) Métodos de Management	146
2.2. Medidas indirectas para la implementación de las estrate- gias	146
a) Informar al personal	147
b) Formación	152
c) Cultura empresarial	156
d) Incorporación de archivos y promoción	161
2.3. Implementación de la estrategia en el transcurso del tiempo .	161
a) Aclaración mediante tests	163
b) Management de sinergias	166
c) Análisis de valor del factor tiempo	167
d) Potencial de management	168
e) Time management	169
3. La organización de la implementación de la estrategia	172
Capítulo 6: SUPERVISION Y ADAPTACION DE LAS ESTRATEGIAS	175

Capítulo 7: ORGANIZACION ESTRATEGICA	177
1. La organización estratégica en el contexto de una dirección estratégica de la empresa	177
2. Características de una organización estratégica	183
3. Formas de la organización estratégica	185
Capítulo 8: CONTROLLING ESTRATEGICO	189
1. Filosofía del controlling estratégico	189
2. Características fundamentales del controlling estratégico	191
3. Controlling estratégico y directivos	195
4. La función del controller y el servicio al directivo	198
5. Controlling estratégico en el nuevo marco de la dirección estratégica	200
6. Cuáles son los sistemas básicos del cálculo económico y cómo se presentan los informes del controlling	203
Capítulo 9: DIRECCION ESTRATEGICA EN LA EMPRESA ESPAÑOLA: PROCESO DE CAMBIO Y SUS EXIGENCIAS	207
1. Características de los procesos de dirección en la empresa española	207
2. Exigencias que se imponen a la capacidad directiva española ...	210
3. Condiciones para la realización de los procesos de cambio en el Management español	215
4. Fases sobre las que debiera configurarse la realización de una dirección estratégica de la empresa española	220
5. Las consecuencias para la empresa española de una dirección estratégica	228
Capítulo 10: CONSIDERACIONES FINALES	233
ANEXO A	239
ANEXO B	249
Bibliografía	251
Índice de figuras	255
Índice de autores	259
Índice de empresarios y empresas	261
Índice de materias	263