

Índice

	<i>Págs.</i>
PRÓLOGO	13
INTRODUCCIÓN	15
COMPROMISO CON LA GLOBALIDAD	19
Capítulo 1. Introducción a la estrategia	21
1. Primeras reflexiones	23
1.1. Veamos qué opinan los clásicos sobre la estrategia	26
1.2. Estrategia: una palabra, diferentes visiones.....	28
2. ¿Alguien sabe exactamente qué es la estrategia?	30
2.1. La estrategia es como un elefante.....	30
2.2. Integremos los nueve trozos del elefante en cuatro	36
2.3. Estrategia y tiempo	38
2.4. Porter reniega de la eficiencia operativa.....	40
3. La estrategia tiene niveles.....	41
4. ¿Tiene algún sentido la planificación estratégica?	42
5. La visión de la estrategia como proceso integrado	45
6. ¿Qué factores influyen en el proceso estratégico?.....	48
6.1. La evolución empresarial.....	48
6.2. El gobierno corporativo	48
6.3. Los grupos de interés (<i>stakeholders</i>)	49
6.4. La ética empresarial	50
6.5. El contexto cultural y el entorno social	51
7. Los componentes del planteamiento estratégico	52
7.1. Visión: ¿qué queremos ser?.....	52
7.2. Misión: ¿cuál es la esencia de lo que hacemos?	53
7.3. Objetivos: ¿cómo hacemos realidad la misión y la visión?.....	55
BLOQUE I: ANÁLISIS ESTRATÉGICO	
Capítulo 2. Análisis externo	59
1. La visión global del análisis estratégico externo	61
2. El entorno se mueve.....	62

	<u>Págs.</u>
2.1. Cambio, cambio y más cambio.....	62
2.2. ¿Cómo es el entorno al que nos enfrentamos?.....	73
3. Analicemos el entorno general	74
3.1. ¿Qué es el análisis PEST?.....	74
3.2. El Diamante de la ventaja nacional	78
3.3. Los gremios venidos a más: los cúmulos de empresas.....	80
3.4. Saquemos la bola de cristal y planifiquemos escenarios	84
4. ¿Cómo se analiza un sector?: de las fuerzas clásicas a las nuevas fuerzas....	85
4.1. El modelo de las cinco fuerzas: ¡que la fuerza te acompañe!.....	86
4.2. El lado oscuro del modelo de las cinco fuerzas	92
4.3. ¿Cómo impacta el <i>e-Business</i> en las fuerzas competitivas del sector?.....	93
4.4. Aparecen nuevas fuerzas	96
4.5. ¿Es posible conseguir ventajas competitivas mediante la cooperación y la <i>co-opetition</i> ?	96
5. ¿Cómo podemos determinar la posición competitiva de la empresa?.....	104
5.1. ¿Qué es un grupo estratégico?	104
5.2. ¿Qué es la segmentación de mercados?.....	105
5.3. ¿Cómo podemos determinar el valor percibido por los clientes?.....	113
5.4. Las bases del océano azul: los cuadros estratégicos	115
Capítulo 3. Análisis interno	117
1. Introducción.....	119
2. La importancia del análisis de recursos y capacidades.....	119
2.1. ¿Qué son los recursos y las capacidades?.....	122
2.2. Recursos, capacidades, estrategia y ventaja competitiva.....	124
3. El análisis funcional y el perfil estratégico interno	128
4. La radiografía de la empresa: la cadena de valor	130
4.1. Las actividades primarias (básicas).....	131
4.2. Las actividades de apoyo	132
4.3. Los enlaces de la cadena de valor: eslabones horizontales.....	133
5. El ecosistema empresarial: el sistema de valor.....	133
5.1. Los enlaces del sistema de valor: eslabones verticales.....	134
6. ¿Cómo impacta el <i>e-Business</i> en la cadena de valor y el sistema de valor?.....	134
7. ¿Qué es el <i>Benchmarking</i> ?.....	136
7.1. Tipos de <i>Benchmarking</i>	138
7.2. ¿Tiene sentido el <i>Benchmarking</i> ?	139
8. Análisis de ratios financieros: ¿son suficientes?	139
9. El análisis del capital intelectual: ¡vivan los intangibles!.....	142
9.1. ¿Qué es el capital intelectual?.....	142
9.2. La importancia de medir el capital intelectual.....	143
9.3. Componentes del capital intelectual	145
9.4. Modelos clásicos de medición de capital intelectual: en busca de los activos ocultos	146

	<u>Págs.</u>
10. Análisis DAFO: integrando el análisis estratégico.....	152
11. Análisis de carteras: las matrices estratégicas	153
11.1. Matriz BCG.....	154
11.2. Matriz de McKinsey o pantalla de negocios.....	156
11.3. Matriz ADL.....	158

BLOQUE II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Capítulo 4. Diseño de opciones estratégicas: estrategia corporativa	163
1. Introducción a la estrategia corporativa.....	165
2. El campo de actividad: negocios y mercados	166
3. Direcciones de desarrollo estratégico	166
3.1. La expansión de actividades	167
3.2. La diversificación: nuevos productos y mercados.....	170
4. La estrategia de internacionalización.....	180
4.1. Breve (muy breve) análisis de la economía mundial.....	181
4.2. Motivos y riesgos de la internacionalización.....	181
4.3. Opciones estratégicas en mercados mundiales.....	184
5. ¿Qué opciones tenemos para llevar a cabo las direcciones de desarrollo?....	186
5.1. El crecimiento interno u orgánico.....	186
5.2. El crecimiento externo.....	187
5.3. Cooperación / Alianzas.....	190
5.4. ¿Crecimiento interno o externo?.....	192
Capítulo 5. Diseño de opciones estratégicas: estrategia competitiva	193
1. Introducción.....	195
2. Estrategia y ventaja competitiva.....	195
2.1. La estrategia competitiva.....	195
2.2. Creando ventajas competitivas	197
2.3. Manteniendo ventajas competitivas.....	200
3. Liderazgo en costes: en busca de la eficiencia	200
4. Diferenciación de producto: en busca del valor	202
5. La especialización: en busca del foco.....	204
6. ¿Es compatible el liderazgo en costes con la diferenciación?	206
7. Las disciplinas de valor	208
7.1. La excelencia operacional: “Fórmula”	208
7.2. Liderazgo de producto: “Talento”	209
7.3. El conocimiento íntimo del consumidor: “Solución”.....	209
7.4. La elección de la disciplina de valor.....	210
8. El reloj estratégico: ¿qué pasa con Porter?.....	211
9. Estrategias basadas en la velocidad	214

	<i>Págs.</i>
Capítulo 6. Diseño de opciones estratégicas: estrategia digital y estrategia CRM	217
1. La estrategia digital.....	219
1.1. Introducción	219
1.2. Reflexiones sobre internet, comercio electrónico y estrategia digital ...	222
1.3. Opciones para la estrategia digital: el e-Business	223
1.4. Bases conceptuales de la estrategia digital	225
1.5. La estrategia digital	227
1.6. Niveles de la estrategia y estrategia digital.....	229
1.7. El valor estratégico de las tecnologías de la información.....	230
1.8. Formulación de la estrategia digital.....	230
1.9. La cartera de iniciativas y la estrategia digital.....	233
2. La Estrategia de orientación al cliente (CRM)	234
2.1. Introducción a la estrategia CRM	234
2.2. Los objetivos de la estrategia CRM.....	236
2.3. Antecedentes del CRM: del “one to one” al marketing relacional	237
2.4. El valor de los clientes	238
2.5. La fidelidad de clientes es rentable.....	241
2.6. La relación entre satisfacción y fidelidad de clientes	243
2.7. La importancia del valor percibido por los clientes.....	246
Capítulo 7. Diseño de opciones estratégicas: gestión de la innovación	249
1. La innovación y la estrategia	251
2. Innovando en conceptos empresariales	252
3. Tipos de innovación y marketing lateral	255
4. Innovación y tecnología: la curva “S”	259
5. El proceso clásico de innovación.....	261
5.1. La generación de ideas.....	262
5.2. El reconocimiento de la oportunidad.....	267
5.3. Evaluación de la idea	269
6. La innovación en valor: navegando hacia los océanos azules	270
Capítulo 8. Reflexión y selección de la estrategia	277
1. Las dificultades de la toma de decisiones.....	279
2. Tipos de decisiones.....	280
3. El modelo racional.....	280
3.1. Valorando la oportunidad	281
3.2. Analizando la aceptabilidad.....	285
3.3. Analizando la factibilidad.....	288
3.4. Seleccionando la estrategias	289
4. El modelo normativo	289
5. El modelo del cubo de basura.....	290
6. Donde el corazón te lleve	290

BLOQUE III: IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Capítulo 9. Ejecución de la estrategia: cultura y gestión del cambio	293
1. Marco conceptual para la implantación de la estrategia.....	295
2. La Cultura	296
2.1. La cultura es el pegamento organizativo	296
2.2. ¿Cómo se configura una cultura organizativa?.....	297
2.3. El proceso de socialización: creando cultura.....	299
2.4. ¿Existe relación entre cultura organizativa y rendimiento?.....	299
2.5. ¿Cómo se puede dirigir el cambio?	300
2.6. La relación estrategia-cultura	301
3. El cambio dentro de las organizaciones.....	302
3.1. Tipos de cambio interno	303
3.2. Gestionando el cambio	304
4. ¿Qué es el aprendizaje organizativo?	307
4.1. Las barreras al aprendizaje organizativo	309
4.2. Las disciplinas de la organización que aprende	312
4.3. La estrategia y el aprendizaje organizativo	312
4.4. Relación entre aprendizaje individual y organizativo	313
5. La gestión del conocimiento.....	314
5.1. Diferencia entre dato, información y conocimiento	314
5.2. Tipos de conocimiento.....	315
5.3. Gestionando el conocimiento	316
5.4. Las barreras a la gestión del conocimiento.....	321
5.5. Los tipos de gestión del conocimiento.....	324
6. El coeficiente intelectual (CI) de las organizaciones.....	325
 Capítulo 10. Ejecución de la estrategia: tecnología	 327
1. Introducción.....	329
2. Tecnología e-Business	330
2.1. El comercio electrónico B2C.....	330
2.2. El comercio electrónico C2C.....	333
2.3. El comercio electrónico C2B.....	334
2.4. El comercio electrónico B2B.....	334
2.5. La gestión de la cadena de suministros (SCM)	339
3. Tecnología para la gestión del conocimiento	344
3.1. Tecnología para la adquisición de conocimiento interno	345
3.2. Tecnologías para la adquisición de conocimiento externo.....	347
3.3. Tecnologías para la resolución de problemas	348
3.4. Tecnología para la creación de redes sociales	349
4. Tecnología enfocada a las relaciones: CRM y PRM.....	350
4.1. Los pilares de la implantación CRM	350
4.2. La tecnología CRM.....	353

	<u>Págs.</u>
4.3. Datawarehouse y Datamining.....	355
4.4. Tecnología PRM: gestión de la cadena de demanda	356
5. Tecnología enfocada a los procesos: los sistemas ERP.....	357
5.1. Los procesos de trabajo	357
5.2. La reingeniería.....	359
5.3. Los sistemas ERP (Enterprise Resource Planning)	359
Capítulo 11. Ejecución de la estrategia: el diseño organizativo	363
1. La estructura organizativa.....	365
1.1. Estructura formal vs. estructura informal	366
1.2. Partes de la estructura organizativa formal.....	367
1.3. El organigrama.....	369
2. Procesos básicos para la creación de la estructura formal.....	369
2.1. Diferenciando actividades	370
2.2. Integrando actividades	371
3. El diseño organizativo	373
4. Las estructuras organizativas básicas	374
4.1. Las estructuras organizativas primarias.....	375
4.2. Las estructuras organizativas operativas	378
5. Las nuevas configuraciones organizativas: la anorexia empresarial	379
5.1. La organización horizontal: centrada en los procesos	380
5.2. La organización federal: orientada a las coaliciones	380
5.3. La organización en trébol: empezamos la dieta.....	381
5.4. La organización en red: fuera los michelines	382
5.5. La organización virtual: sin un gramo de grasa.....	383
6. Relación estrategia-estructura.....	387
Capítulo 12. Ejecución de la estrategia: liderazgo	389
1. Introducción.....	391
2. Visión histórica del liderazgo	392
2.1. La teoría de los rasgos	392
2.2. La teoría de los estilos de conducta	393
2.3. Los modelos de contingencias	394
3. El modelo de Bolton y Grover Bolton.....	395
4. Los seis estilos de liderazgo de Goleman	397
5. El líder carismático: sígueme.....	398
6. Las leyes naturales del liderazgo	400
7. Roles y responsabilidades del nuevo líder.....	401
8. Las nuevas fronteras del liderazgo: el liderazgo “Funky”	402
9. El líder nocivo: liderando en el infierno	405
10. Relación estrategia-liderazgo.....	406

	<i>Págs.</i>
Capítulo 13. Ejecución de la estrategia: personas	409
1. La evolución de la función de recursos humanos en la empresa	411
2. Actividades estratégicas de recursos humanos	412
2.1. Reclutamiento y selección: ven con nosotros	413
2.2. Evaluación del desempeño: analizando las contribuciones	415
2.3. Política retributiva: pagando el talento	415
2.4. Formación y desarrollo: creando nuevas capacidades	417
2.5. Relaciones con los trabajadores y participación: comunicando	419
3. Un marco para la gestión de personas: la gestión por competencias	420
4. Desarrollando talento dentro de las organizaciones	421
4.1. El sueño de la mariposa	421
4.2. El compromiso y la motivación: ¿quieres casarte conmigo?.....	424
4.3. Tipos de talento.....	427
4.4. ¿Qué es la gestión del talento?.....	428
5. Relación estrategia-personas	428
Capítulo 14. Un enfoque global para la implantación de la estrategia: el cuadro de mando integral y los mapas estratégicos	429
1. El marco global.....	431
2. El control estratégico	431
3. Para pilotar aviones se necesitan mapas	432
4. ¿Para qué vale el cuadro de mando integral?.....	435
5. La estructura del cuadro de mando integral.....	437
5.1. Perspectiva financiera	439
5.2. Perspectiva de clientes	439
5.3. Perspectiva de procesos internos	440
5.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	445
6. Los mapas estratégicos: de los intangibles a los tangibles	449
7. Metodología del cuadro de mando integral	451
7.1. Clarificar misión y visión	452
7.2. Determinar la propuesta de valor.....	452
7.3. Definir los objetivos estratégicos y crear el mapa estratégico.....	453
7.4. Definir indicadores	454
7.5. Establecer metas	455
7.6. Desarrollar el plan de acción	456
8. El despliegue de objetivos	459
Conclusiones y reflexión final	460
Agradecimientos	461
Glosario técnico	462