

Índice

| | |
|--|----|
| PRÓLOGO | 15 |
| Primera Parte FUNDAMENTOS | |
| Capítulo 1. CONCEPTOS BÁSICOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA (<i>Eduardo Pérez Gorostegui</i>) | 19 |
| Cuestiones iniciales | 20 |
| 1. Introducción..... | 20 |
| 2. La dirección estratégica. Clases de decisiones | 21 |
| 3. El proceso estratégico. Etapas..... | 23 |
| 4. El análisis del entorno | 24 |
| 5. La formulación de las estrategias..... | 25 |
| 6. La implementación de las estrategias..... | 31 |
| 7. La evaluación y el control estratégicos | 33 |
| 8. Teorías explicativas del cambio estratégico | 34 |
| 9. Enfoques en la toma de decisiones estratégicas..... | 37 |
| 10. Dos instrumentos de decisión..... | 38 |
| 10.1. Los árboles de decisión..... | 39 |
| 10.2. El método de la ponderación de factores..... | 44 |
| 11. Modelo completo del proceso de dirección estratégica..... | 47 |
| Resumen | 48 |
| Glosario..... | 49 |
| Prueba objetiva de autoevaluación | 53 |
| Referencias bibliográficas | 55 |
| Apéndice..... | 55 |

Segunda Parte
ANÁLISIS DEL ENTORNO

| | |
|---|-----|
| Capítulo 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO (<i>Eduardo Pérez Gorostegui</i>)..... | 59 |
| Cuestiones iniciales | 60 |
| 1. Introducción..... | 60 |
| 2. Los grupos de interés o <i>stakeholders</i> | 61 |
| 3. El análisis del entorno externo | 63 |
| 4. El análisis del entorno externo genérico | 65 |
| 5. El análisis del entorno externo específico. Las fuerzas competitivas de Porter | 69 |
| 6. La rivalidad entre las empresas existentes | 72 |
| 7. La amenaza de nuevos competidores..... | 75 |
| 8. La amenaza de productos sustitutivos..... | 76 |
| 9. El poder de negociación de los consumidores | 77 |
| 10. El poder de negociación de los proveedores..... | 78 |
| 11. Las limitaciones del enfoque de Porter | 79 |
| 12. El análisis del sector | 81 |
| 13. La matriz sectorial de evaluación de factores externos (MEFE)... | 83 |
| 14. La matriz de perfil competitivo (MPC)..... | 85 |
| 15. Las matrices interés-poder y cooperación-amenaza..... | 88 |
| Resumen | 91 |
| Glosario..... | 93 |
| Prueba objetiva de autoevaluación | 95 |
| Referencias bibliográficas | 97 |
| | |
| Capítulo 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO (<i>Eduardo Pérez Gorostegui</i>)..... | 99 |
| Cuestiones iniciales | 100 |
| 1. Introducción..... | 100 |
| 2. El análisis del entorno interno..... | 102 |
| 3. El perfil estratégico..... | 104 |
| 4. La cadena de valor..... | 106 |
| 5. Los recursos y capacidades | 111 |
| 6. Identificación de los recursos y capacidades | 113 |
| 7. Evaluación de los recursos y capacidades..... | 116 |
| 8. Gestión de los recursos y capacidades | 119 |
| 8.1. Concepto y principales alternativas | 119 |

| | |
|--|-----|
| 8.2. La adquisición en el interior | 120 |
| 8.3. La adquisición en el exterior..... | 127 |
| 9. La matriz de evaluación de factores internos (MEFI) | 129 |
| Resumen | 131 |
| Glosario..... | 134 |
| Prueba objetiva de autoevaluación | 137 |
| Referencias bibliográficas | 139 |

Tercera Parte
FORMULACIÓN Y SELECCIÓN

| | |
|---|-----|
| Capítulo 4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS I. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS (<i>Eduardo Pérez Gorostegui</i>)... | 143 |
| Cuestiones iniciales | 144 |
| 1. Introducción..... | 144 |
| 2. El diagnóstico de la situación inicial. El análisis DAFO..... | 145 |
| 3. Del diagnóstico a la formulación de estrategias. El análisis CAME..... | 148 |
| 4. La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)..... | 150 |
| 5. Los niveles de formulación de estrategias | 154 |
| 6. La formulación de estrategias competitivas..... | 155 |
| 7. La estrategia de liderazgo total en costes..... | 159 |
| 8. La estrategia de diferenciación..... | 164 |
| 9. El reloj estratégico | 167 |
| 10. El modelo Canvas | 169 |
| Resumen | 171 |
| Glosario..... | 174 |
| Prueba objetiva de autoevaluación | 176 |
| Referencias bibliográficas | 178 |
| Capítulo 5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS II. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS (<i>Eduardo Pérez Gorostegui</i>).. | 179 |
| Cuestiones iniciales | 180 |
| 1. Introducción..... | 180 |
| 2. El crecimiento y las alternativas estratégicas corporativas..... | 181 |
| 3. Las estrategias de la matriz de Ansoff..... | 184 |
| 4. Motivos para las estrategias de desarrollo | 188 |
| 5. La integración vertical..... | 192 |

| | |
|---|-----|
| 6. Alternativas de desarrollo..... | 197 |
| 7. El desarrollo interno | 197 |
| 8. El desarrollo externo..... | 199 |
| 9. La cooperación | 202 |
| Resumen | 206 |
| Glosario..... | 209 |
| Prueba objetiva de autoevaluación | 211 |
| Referencias bibliográficas | 213 |

Capítulo 6. VALORACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS
(Eduardo Pérez Gorostegui)..... 215

| | |
|---|-----|
| Cuestiones iniciales | 216 |
| 1. Introducción..... | 216 |
| 2. Criterios generales de valoración | 218 |
| 3. El análisis de cartera..... | 219 |
| 4. La matriz del Boston Consulting Group (BCG)..... | 221 |
| 5. La matriz McKinsey y General Electric (GE)..... | 225 |
| 6. La matriz de Arthur D. Little (ADL)..... | 226 |
| 7. La matriz interna-externa (MIE)..... | 230 |
| 8. La matriz de la estrategia principal | 232 |
| 9. Ventajas y limitaciones del análisis de cartera..... | 234 |
| 10. Modelo analítico de selección de estrategias | 235 |
| 11. Selección entre las estrategias formuladas. La matriz MCPE..... | 237 |
| 12. Sesgos cognitivos en la toma de decisiones estratégicas..... | 241 |
| 13. Consideraciones culturales y políticas en la selección de estrategias | 244 |
| Resumen | 246 |
| Glosario..... | 248 |
| Prueba objetiva de autoevaluación | 249 |
| Referencias bibliográficas | 252 |

Cuarta Parte
IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

Capítulo 7. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS
(Eduardo Pérez Gorostegui)..... 255

| | |
|---|-----|
| Cuestiones iniciales | 256 |
| 1. Introducción..... | 256 |
| 2. La relación entre la formulación y la implementación | 258 |

| | |
|--|-----|
| 3. El cambio organizativo..... | 260 |
| 4. El proceso de transformación..... | 262 |
| 5. El desarrollo organizativo..... | 264 |
| 6. La resistencia al cambio y los factores promotores..... | 265 |
| 7. El proceso de desarrollo..... | 267 |
| 8. Los aspectos “duros” y “blandos” de la dirección de empresas.... | 269 |
| 9. La dimensión cultural de la empresa..... | 272 |
| 10. El riesgo cultural. Las matrices de riesgo estratégico..... | 274 |
| 11. La función del liderazgo en la implementación..... | 277 |
| 12. La motivación en la implementación..... | 281 |
| Resumen..... | 285 |
| Glosario..... | 287 |
| Prueba objetiva de autoevaluación..... | 289 |
| Referencias bibliográficas..... | 291 |
| | |
| Capítulo 8. EVALUACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO (<i>Eduardo Pérez Gorostegui</i>)..... | 293 |
| Cuestiones iniciales..... | 294 |
| 1. Introducción..... | 294 |
| 2. El control estratégico..... | 296 |
| 3. Requisitos del sistema de evaluación para el control..... | 299 |
| 4. La medida del desempeño o performance..... | 301 |
| 5. El cuadro de mando integral (CMI)..... | 307 |
| 6. Los centros de responsabilidad..... | 310 |
| 7. La revisión estratégica basada en las matrices de factores..... | 312 |
| 8. Las contingencias. Estrategias casuales y emergentes..... | 314 |
| Resumen..... | 317 |
| Glosario..... | 319 |
| Prueba objetiva de autoevaluación..... | 320 |
| Referencias bibliográficas..... | 322 |

Quinta Parte
ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

| | |
|--|-----|
| Capítulo 9. LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN I. FUNDAMENTOS (<i>Eduardo Pérez Gorostegui</i>)..... | 325 |
| Cuestiones iniciales..... | 326 |
| 1. Introducción..... | 326 |
| 2. La evolución del entorno y la globalización..... | 328 |

| | |
|---|-----|
| 3. Concepto y características | 330 |
| 4. Teorías..... | 331 |
| 4.1. Enfoques teóricos..... | 331 |
| 4.2. El enfoque económico | 332 |
| 4.3. Las teorías gradualistas. El modelo de la Escuela de Uppsala | 334 |
| 4.4. La incidencia de Internet y la globalización..... | 336 |
| 4.5. Las teorías de redes | 337 |
| 4.6. Las empresas <i>born global</i> | 338 |
| 5. Economías básicas de la internacionalización..... | 339 |
| 6. Motivos para la decisión. El potencial internacional..... | 343 |
| 7. Inconvenientes de la internacionalización | 347 |
| 8. Barreras a la internacionalización | 348 |
| Resumen | 350 |
| Glosario..... | 351 |
| Prueba objetiva de autoevaluación..... | 354 |
| Referencias bibliográficas | 356 |

Capítulo 10. LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN II. ENFOQUES Y ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS (*Eduardo Pérez Gorostegui*)..... 357

| | |
|--|-----|
| Cuestiones iniciales | 358 |
| 1. Introducción..... | 358 |
| 2. Enfoques en la internacionalización | 359 |
| 2.1. El esquema EPRG..... | 359 |
| 2.2. La orientación etnocéntrica..... | 360 |
| 2.3. La orientación policéntrica | 361 |
| 2.4. Las orientaciones regiocéntrica y geocéntrica..... | 361 |
| 3. Estrategias de internacionalización | 362 |
| 3.1. Los factores de decisión..... | 362 |
| 3.2. La estrategia global | 364 |
| 3.3. La estrategia multidoméstica | 364 |
| 3.4. La estrategia transnacional..... | 365 |
| 3.5. La estrategia internacional | 365 |
| 4. Tipos de empresas según su nivel de internacionalización..... | 367 |
| 5. Las estrategias de entrada..... | 371 |
| 5.1. Alternativas estratégicas..... | 371 |
| 5.2. La exportación..... | 372 |
| 5.3. Los contratos de transferencia de derechos de explotación | 373 |
| 5.4. Las alianzas en <i>joint venture</i> | 374 |
| 5.5. La inversión directa..... | 375 |

| | |
|--|-----|
| 5.6. Selección estratégica de la forma de entrada..... | 376 |
| 6. Estrategias de expansión de mercados | 378 |
| Resumen | 380 |
| Glosario..... | 381 |
| Prueba objetiva de autoevaluación | 384 |
| Referencias bibliográficas | 386 |

Sexta Parte COMPLEMENTOS

| | |
|---|-----|
| Capítulo 11. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (<i>Beatriz Rodrigo Moya</i>)..... | 389 |
| Cuestiones iniciales | 389 |
| 1. Introducción..... | 390 |
| 2. La información en la sociedad industrial y en la sociedad del conocimiento | 390 |
| 3. El proceso de aprendizaje estratégico | 392 |
| 4. La organización que aprende..... | 394 |
| 5. El capital relacional | 397 |
| 6. Factores facilitadores..... | 399 |
| 7. Modelo SECI de gestión del conocimiento | 401 |
| Resumen | 407 |
| Glosario..... | 408 |
| Prueba objetiva de autoevaluación | 408 |
| Referencias bibliográficas | 411 |
| Capítulo 12. EL GOBIERNO CORPORATIVO (<i>Víctor Manuel Martín Martínez</i>) | 413 |
| Cuestiones iniciales | 414 |
| 1. Introducción..... | 414 |
| 2. El concepto de gobierno corporativo | 415 |
| 3. Definiciones de gobierno corporativo | 417 |
| 4. Los distintos enfoques teóricos de gobierno corporativo | 420 |
| 4.1. Los enfoques tradicionales..... | 420 |
| 4.2. La teoría conductista | 423 |
| 5. Bloques culturales de gobierno corporativo..... | 424 |
| 6. Impacto del gobierno corporativo en la práctica empresarial..... | 428 |
| 7. Los códigos de buen gobierno..... | 430 |
| 8. El gobierno corporativo en la práctica | 435 |

| | |
|--|------------|
| 8.1. El equipo directivo | 435 |
| 8.1.1. Las funciones del director general | 435 |
| 8.1.2. Formas de controlar a la alta dirección..... | 437 |
| 8.2. Los propietarios..... | 439 |
| 8.3. El consejo de administración | 441 |
| 8.3.1. Análisis de los consejos de administración | 443 |
| 8.3.2. Funciones del consejo | 448 |
| 8.3.3. La regla de la discrecionalidad empresarial | 451 |
| 8.3.4. Tipos de consejos | 452 |
| 8.4. Los trabajadores | 454 |
| Resumen | 455 |
| Glosario..... | 456 |
| Prueba objetiva de autoevaluación | 458 |
| Referencias bibliográficas | 460 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 467 |