

Índice de capítulos

I. ESTRATEGIA

Introducción: método para el análisis estratégico	3
1. Análisis competitivo	7
Análisis del contexto competitivo	8
Presiones ejercidas por los proveedores y los clientes	9
Las amenazas externas	12
Juego competitivo intrasectorial	13
Los obstáculos a la movilidad de las empresas	14
Los factores de evolución del contexto competitivo	16
Grupos estratégicos	18
Definición	19
Lucha competitiva entre los grupos estratégicos	22
Actitudes de los actores	22
Dinámica competitiva y elecciones estratégicas	23
Valor del área de negocio	23
El valor intrínseco	24
2. Ventaja competitiva y posición competitiva	33
Ventaja competitiva	33
Sistemas competitivos	33
Cadena de valor	36
El <i>business system</i>	37
Cadena de valor	38
Cadena de valor y ventaja competitiva	40
Optimización	40
Coordinación interfuncional	42
Coordinación externa	43
Cadena de valor y proceso	43
El tiempo, fuente de ventaja competitiva	43
Posición competitiva	44
Medir la posición competitiva	44
La dinámica de la posición competitiva	48
El <i>benchmarking</i>	49
Perennidad de la ventaja competitiva	51
3. Estrategias de coste	55
Efecto de experiencia	55
Noción del efecto de experiencia	55
Causas del efecto de experiencia	57
Implicaciones estratégicas del efecto de experiencia	58

Búsqueda del volumen	58
Efecto de experiencia y crecimiento del área de negocio	60
Efecto de experiencia y estrategia de precio	60
Efecto de experiencia y análisis de costes	61
Estructura de coste y experiencia	61
Estructura de costes y costes compartidos	65
Límites de la curva de experiencia y peligros de las estrategias de coste	67
Dificultades del crecimiento e importancia de los recursos en juego	67
Experiencia copiada o deformada	67
Aparición de la rigidez	68
Peligros de una guerra de precios	68
Experiencia confiscada por productos de sustitución	69
Negocios en que la competencia no reside en los precios y los costes	69
Estrategias de coste y estrategias de volumen	69
Efecto de experiencia: ¿mito o realidad?	70
4. Estrategias de diferenciación	73
Diferenciación en la teoría económica	73
Oferta de referencia y ofertas diferenciadas	74
Marco para el análisis de las estrategias competitivas	76
Tipología de las estrategias de diferenciación	78
Condiciones de éxito de las estrategias de diferenciación	81
Diferenciación significativa	81
Diferenciación económicamente viable	82
Diferenciación defendible a largo plazo	84
5. Segmentación estratégica	87
Segmentación estratégica y segmentación de marketing	87
Objetivos de la segmentación estratégica	88
Segmentar por desglose y por reagrupamiento	89
Criterios del desglose	90
Tipo de cliente interesado	90
Función de uso	91
Circuitos de distribución	91
Competencia	91
Tecnología	91
Estructura de costes	91
Criterios de reagrupamiento	93
Sustituibilidad	93
Compartir recursos	93
Mercado pertinente	94
Análisis dinámico	95
Dificultades de la segmentación estratégica	96
Pensar en la escala adecuada	96
Respetar la doble lógica de la oferta y de la demanda	96

Segmentación y estructuras	98
Alcance de la segmentación estratégica	98
6. Cartera estratégica	101
Modelos y análisis de cartera	102
Matriz del Boston Consulting Group	102
Matriz de Arthur D. Little	104
Matriz de McKinsey	107
Gestionar una cartera de negocios	109
Similitud de los tres modelos instrumentales	109
Bases de la gestión de la cartera	109
Gestionar el equilibrio de una cartera	112
Límites de los modelos de cartera	114
Balance de tres modelos instrumentales	114
Límites de análisis por los modelos competitivos	116
Integrar la tecnología en el análisis de la cartera	119
Impactos estratégicos de la tecnología	119
Elecciones tecnológicas	122
Modelos de estrategias tecnológicas	124
Conclusión	128
7. Dos vías de desarrollo: especialización y diversificación	131
Especialización	132
Fundamentos estratégicos de la especialización	132
Vías de especialización	133
De la especialización a la diversificación	137
Diversificación estratégica	138
Fundamentos estratégicos de la diversificación	138
Dos pivotes clave: tecnología y mercado	140
Vías de diversificación	142
Diferentes tipos de diversificación	145
Riesgos de la diversificación y la tendencia al recentrado	149
Modos de desarrollo	151
Desarrollo interno	151
Crecimiento externo	151
Crecimiento interno o externo, ¿cómo escoger?	151
8. Estrategias de globalización	155
Factores que explican la globalización	155
Factores políticos y gubernamentales	156
Factores de la globalización vinculados a los mercados y a la demanda	157
Globalización por la búsqueda de la competitividad	158
Factores competitivos	158
Globalización: un modo de competencia	159
Definición de la globalización	160
Proceso dinámico y temporal	161
Dimensiones de la globalización	162

Estrategia global y ventajas competitivas	165
Configuración de los negocios de una estrategia global	165
Coordinación de los negocios en una estrategia global	166
Naturaleza de las ventajas competitivas	167
Beneficios de la globalización	169
Conservación de las ventajas competitivas	170
Globalización y cadena de valor	171
Globalización y vías de desarrollo	175
Conclusión	178
9. Las estrategias de adquisición	181
Motivaciones de las fusiones y las adquisiciones	184
Adquisiciones estratégicas: realización de sinergias	184
Adquisiciones oportunistas: reventa y realización de plusvalías financieras	195
Adquisiciones y creación de valor	199
Proceso de adquisición	202
Formulación de la estrategia del comprador	202
Definición de los criterios de adquisición	202
Análisis de las empresas objetivo potenciales	204
Evaluación financiera de las empresas objetivo seleccionadas	205
Negociación del precio de adquisición	210
Integración de la empresa adquirida	210
10. Alianzas estratégicas	213
Definición	213
Ambigüedad rivalidad/cooperación	214
Ventajas y características de las alianzas estratégicas	215
Tres grandes tipos de alianzas	217
Dinámica y gestión de los diversos tipos de alianzas	222
Estructuras de las alianzas	222
Gestión y evolución de las alianzas	223
Conclusión	225
11. Estrategias relacionales	227
Enfoques relacionales	228
Teoría de las relaciones	229
Marco de análisis	229
Tipología de las estrategias relacionales	231
Estrategia en tres dimensiones	233
Estrategia del campeón	235
Estrategia sin red	235
Estrategia aventurera	235
Estrategia de los hijos sobreprotegidos	236
Estrategia asistida	236
Estrategia filantrópica	237
Estrategia técnica	237
Estrategia suicida	237

Alcance y límites del enfoque tridimensional	238
Conclusión	239
Conclusión: la actividad profesional	241

II. ESTRUCTURA

Introducción	249
12. Elementos básicos de una teoría de la estructura	253
Definiciones	253
Espacio burocrático	253
Especialización	255
Coordinación	255
Formalización	256
Determinantes de la estructura	257
Tamaño	259
Tecnología	261
Entorno	264
Diferenciación-integración	265
Diferenciación	266
Integración	267
Estructuras y complejidad	270
Estructuras y culturas	273
13. Tres estructuras fundamentales	277
Estructura funcional	278
Reparto de responsabilidades	278
Modos de coordinación	279
Dinámica de las estructuras funcionales	279
Eficacia de las estructuras funcionales	283
Patología de las estructuras funcionales	284
Estructura divisional	287
Reparto de responsabilidades	287
Modos de coordinación	289
Dinámica de las estructuras divisionales	290
Eficacia de las estructuras divisionales	295
Patología de las estructuras divisionales	296
Estructura matricial	298
Reparto de responsabilidades	298
Modos de coordinación	300
Dinámica de las estructuras matriciales	300
Eficacia de las estructuras matriciales	303
Patología de las estructuras matriciales	303
14. Estructuras compuestas, internacionales y por proyectos	307
Heterogeneidad	307
Internacionalización	314

Estructura matriz/filial	315
División internacional operativa	317
Estructuras globales	318
Modelo dinámico de las estructuras globales	322
Proyectos	323
Introducción del tiempo en la estructura	324
Tipos de estructuras por proyectos	325
Funcionamiento de las estructuras por proyectos	328
Hacia nuevas estructuras	331
15. Cambio organizativo y nuevos enfoques estructurales	335
Cambio organizativo	335
Diferentes enfoques del cambio organizativo	336
Satisfacción de la necesidad de seguridad por parte de la organización	338
Paso del modelo al proceso	343
Estructuras que integran el cambio	344
Nuevas situaciones	344
Renovación del paradigma de las estructuras	346
Fundamentos de las estructuras en red	347
Elementos de una estructura en red	349
Construcción de una empresa-red	352
Condiciones de éxito de una estructuración en red	358
Aplicación del concepto de red a los hospitales franceses	359
Conclusión	363

III. DECISIÓN

Introducción	369
16. Planificación de empresa y gestión estratégica	371
Definición de la planificación empresarial	371
Evolución de los sistemas clásicos de planificación	372
Planificación a largo plazo	373
Planificación estratégica	373
Crisis de la planificación	378
Factores de cambio	378
Planificación contra estrategia	379
Arquitectura de los sistemas de planificación estratégica	380
Áreas de la planificación estratégica	380
Dimensiones de un sistema de planificación estratégica	381
Planificación en <i>Kit</i>	389
Funciones potenciales de la planificación	391
Funciones de decisión	391
Funciones de guía del cambio estratégico	392
Funciones de poder	393

Planificación: utilizarla o no	394
Debate sobre el rol de la planificación	394
La planificación no tiene la exclusiva de sus funciones	395
Estilos de gestión alternativos	395
La elección de la planificación es una opción política	396
17. Modelos fundamentales de los procesos de decisión	399
Modelo del actor único	402
Características	402
Ejemplos de modelos del actor único	403
Alcance y límites del modelo de actor único	405
Modelo organizativo	406
Características	406
Ejemplos de modelos organizativos	407
Alcance y límites del modelo organizativo	410
Modelo político	411
Características	411
Ejemplos de modelos políticos	412
Alcance y límites del modelo político	414
Modelo de la papelera	414
Características	414
Alcance y límites del modelo de la papelera	415
18. Proceso de decisión y dominio de la estrategia	419
Modelo de la política organizativa	419
Características del modelo de asignación de recursos	419
Alcance y límite del modelo de asignación de recursos	422
Modelo iterativo de M. Ghertman	423
Incrementalismo lógico	427
Doble naturaleza del director hábil	427
¿Cómo pilotar la estrategia?	428
Buen uso de los objetivos	429
Utilidad informal de los sistemas formales de planificación	430
Incrementalismo cognitivo	432
Conclusión	435
19. Formación de la estrategia	437
De las intenciones estratégicas a la estrategia realizada	438
Estrategia deliberada y estrategia emergente	438
Dimensión temporal de la estrategia	439
Estrategia como resultado	441
Jardinería estratégica	442
Reproducción y revolución estratégicas	443
Reproducción estratégica	443
Revolución estratégica	445
Límites del modelo reproducción/revolución	447
Conclusión: el directivo y la formación de la estrategia	451

IV. IDENTIDAD

Introducción	455
20. Cultura empresarial	461
Influencia de las propiedades socioculturales	462
Cultura nacional y cultura de empresa	464
Definición de la cultura empresarial	465
Creencias, valores y normas de comportamiento	466
Mitos, leyendas, héroes e ideologías	467
Ritos colectivos	470
Tabúes	471
¿Una cultura o varias subculturas?	472
Tipología de las culturas empresariales	473
Cultura de empresa y liderazgo	474
21. En el núcleo de la identidad: liderazgo y contrato psicológico	479
Enfoque psicoanalítico del liderazgo	480
Líder narcisista	481
Líder posesivo	482
Líder seductor	483
Líder sabio	484
Identidad personal e identidad organizativa	485
Imaginario personal e imaginario organizativo	485
Identidad e identificación	487
Algunas investigaciones importantes	488
22. Gestionar la identidad	493
Una etapa indispensable: la auditoría de identidad	494
Concepto de enfoque	496
Enfoque centrado en la actividad	497
Enfoque centrado en un modo de comportamiento	499
Enfoque centrado en el líder	500
El tiempo como aliado	501
Resistencia al cambio	504
Algunos principios y precauciones	505
Diferentes procesos de cambio: de lo estructural a lo simbólico	507
Voluntad de arraigo histórico	508
Determinación de un código de valores	509
Aparición de un desafío colectivo y fijación de las reglas de juego	509
Fases de adhesión a una creencia	510
Conclusión	513
Conclusión general	517
Glosario	521

Bibliografía	531
Índice alfabético de materias	549
Índice alfabético de empresas y sectores de actividad	553