

JOSÉ EMILIO NAVAS LÓPEZ

Catedrático de Organización de Empresas
Universidad Complutense de Madrid

LUIS ÁNGEL GUERRAS MARTÍN

Catedrático de Organización de Empresas
Universidad Rey Juan Carlos

FUNDAMENTOS de DIRECCIÓN ESTRATÉGICA de la EMPRESA

Segunda edición



CIVITAS



THOMSON REUTERS

Índice

Presentación	15
Foreword/Prólogo, por Anoop Madhok	21

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1

LA NATURALEZA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	27
1.1. Las decisiones estratégicas	28
1.1.1. El concepto de estrategia	28
1.1.2. Otros conceptos importantes	35
1.1.3. Niveles de la estrategia	36
1.2. El proceso de dirección estratégica y su responsabilidad	38
1.2.1. Las fases del proceso de dirección estratégica	38
1.2.2. La responsabilidad de las decisiones estratégicas	40
1.2.3. El ajuste y el cambio en el proceso de dirección estratégica	43
1.3. La dirección estratégica como ámbito de estudio	45
1.3.1. Enfoques sobre la dirección estratégica	47
1.3.2. Hacia una visión integradora de la dirección estratégica	50

PARTE I

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

CAPÍTULO 2

LA ORIENTACIÓN Y LOS VALORES DE LA EMPRESA 57

2.1. La orientación futura de la empresa	58
2.1.1. La visión	58
2.1.2. La misión	60
2.1.3. Los objetivos estratégicos	62
2.2. El rendimiento de la empresa: La creación de valor	65
2.2.1. La medición del rendimiento a través del beneficio/rentabilidad	66
2.2.2. La medición del rendimiento a través del valor	68
2.3. Los grupos de interés y el gobierno de la empresa	69
2.3.1. Los grupos de interés (<i>stakeholders</i>)	70
2.3.2. El gobierno de la empresa	74
2.4. Los valores de la empresa	79
2.4.1. La responsabilidad social corporativa	80
2.4.2. La ética empresarial	85

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DEL ENTORNO 91

3.1. El entorno de la empresa	92
3.2. Análisis del entorno general	93
3.2.1. El perfil estratégico del entorno	94
3.2.2. Los distritos industriales	99
3.3. Análisis del entorno competitivo	102
3.3.1. Delimitación del entorno competitivo	102

3.3.2. Análisis de la estructura de la industria	108
3.3.3. Limitaciones y extensiones del modelo de las cinco fuerzas	115
3.3.4. Segmentación de la industria: grupos estratégicos	116

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS INTERNO	123
4.1. El diagnóstico interno	124
4.1.1. La identidad de la empresa	124
4.1.2. Análisis funcional y perfil estratégico	125
4.2. La cadena de valor	127
4.2.1. Las actividades de la cadena de valor	128
4.2.2. Las interrelaciones de la cadena de valor	129
4.3. El análisis de los recursos y capacidades	132
4.3.1. Identificación de los recursos y capacidades	132
4.3.2. Evaluación estratégica de los recursos y capacidades	138
4.3.3. La gestión de los recursos y capacidades	146
4.4. El análisis DAFO	150

PARTE II

FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

CAPÍTULO 5

ESTRATEGIAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS	157
5.1. Estrategia y ventaja competitiva	158
5.1.1. Concepto de ventaja y estrategia competitiva	158

5.1.2. Creación y mantenimiento de la ventaja competitiva	161
5.2. La ventaja competitiva en costes	162
5.2.1. Fuentes de la ventaja en costes	163
5.2.2. Condiciones de aplicación e implantación de la ventaja en costes	165
5.2.3. Mantenimiento y riesgos de la ventaja en costes	166
5.3. La ventaja competitiva en diferenciación de producto	167
5.3.1. Fuentes de la ventaja en diferenciación	169
5.3.2. Condiciones de aplicación e implantación de la ventaja en diferencia- ción	171
5.3.3. Mantenimiento y riesgos de la ventaja en diferenciación	173
5.4. El modelo del «reloj estratégico»	175
5.5. Estrategias según el ciclo de vida de la industria	181
5.5.1. Estrategias para industrias emergentes	183
5.5.2. Estrategias para industrias en crecimiento	184
5.5.3. Estrategias para industrias maduras	184
5.5.4. Estrategias para industrias en declive	185

CAPÍTULO 6

LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO	189
6.1. El campo de actividad y el desarrollo de la empresa	190
6.1.1. La definición del campo de actividad	190
6.1.2. Crecimiento y desarrollo	194
6.1.3. Las direcciones de desarrollo	195
6.2. La expansión de actividades	198
6.3. La diversificación de actividades	203
6.3.1. Diversificación relacionada	205
6.3.2. Diversificación no relacionada	209
6.4. La integración vertical	213
6.5. La reestructuración de actividades	218

CAPÍTULO 7

LOS MÉTODOS DE DESARROLLO	227
7.1. Desarrollo interno frente a desarrollo externo	228
7.1.1. Justificación del desarrollo externo	229
7.1.2. Ventajas e inconvenientes del desarrollo externo	233
7.1.3. Tipos de desarrollo externo	234
7.2. Tipos de fusiones y adquisiciones	235
7.2.1. Tipos de fusiones	235
7.2.2. Tipos de adquisiciones	237
7.2.3. La gestión de las fusiones y adquisiciones	238
7.3. La cooperación o alianzas entre empresas	241
7.3.1. Concepto y características	241
7.3.2. Tipos de acuerdos	243
7.3.3. La gestión de los acuerdos de cooperación	250

CAPÍTULO 8

LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN	255
8.1. La empresa multinacional	256
8.1.1. Concepto de empresa multinacional	256
8.1.2. Razones para la internacionalización	257
8.2. La competencia global: factores y estrategias	259
8.2.1. Concepto de industrias globales y multipaís	259
8.2.2. Factores de globalización	260
8.2.3. Estrategias para competir internacionalmente	264
8.3. Estrategias de entrada en mercados exteriores	267
8.3.1. Selección del país de destino	267
8.3.2. Estrategias de entrada	268

8.4. La dirección de la empresa multinacional	272
8.4.1. Localización de actividades	272
8.4.2. Comercialización de productos	274
8.4.3. Política de recursos humanos: la gestión de expatriados	276
8.4.4. Gestión de la distancia cultural	277
8.4.5. Estructura organizativa	278

PARTE III

IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

CAPÍTULO 9

EVALUACIÓN E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS	285
9.1. El proceso de evaluación y selección de estrategias	286
9.1.1. Adecuación de las estrategias	286
9.1.2. Factibilidad de las estrategias	288
9.1.3. Aceptabilidad de las estrategias	289
9.2. La implantación de la estrategia	290
9.3. La definición del soporte organizativo	295
9.3.1. El diseño de la estructura organizativa	295
9.3.2. La dirección y el liderazgo	297
9.3.3. Estrategia y recursos humanos	300
9.3.4. La cultura organizativa	301
9.4. Los sistemas administrativos de apoyo	305
9.4.1. La planificación estratégica	305
9.4.2. El control estratégico	309
Bibliografía	317