

ÍNDICE GENERAL

Prólogo.....	9
Primera Parte. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ESTRATEGIA.....	27
Capítulo 1: La Estrategia en Breve.....	29
I. Objetivos del Capítulo.....	31
II. Introducción.....	31
III. Definiciones del Término “Estrategia”.....	35
IV. Algunos de los Conceptos Fundamentales de la Estrategia Empresarial Moderna.....	37
1. <i>Estrategia como elección y como trade-off</i>	37
2. <i>Estrategia como búsqueda de complementariedades</i>	38
3. <i>Propuesta de valor</i>	40
4. <i>Recursos, capacidades y coherencia de la estrategia empresarial</i>	42
5. <i>Estrategia, entorno competitivo e interacción estratégica</i>	43
6. <i>Estrategia, y creación y captura de valor</i>	44
V. Los Niveles de la Estrategia.....	49
1. <i>Antecedentes generales</i>	49
2. <i>Interacción entre la estrategia competitiva y la estrategia corporativa</i>	50
VI. Conclusiones y lo que Viene en el Texto.....	53
VII. Conceptos Clave del Capítulo.....	55
VIII. Preguntas.....	56
Capítulo 2: Proceso de Formulación de la Estrategia.....	59
I. Objetivos del Capítulo.....	61
II. Introducción.....	61

III. El Proceso de Formulación de la Estrategia Empresarial.....	62
IV. Los Valores y la Ética en los Negocios.....	69
V. Conclusiones.....	72
VI. Conceptos Clave del Capítulo.....	73
VII. Preguntas.....	73
Capítulo 3: Origen de la Rentabilidad de las Empresas.....	77
I. Objetivos del Capítulo.....	79
II. Introducción.....	79
III. Origen de la Rentabilidad de las Empresas.....	80
1. Resumen de principales enfoques que explican los orígenes de la rentabilidad.....	80
2. Determinantes de la rentabilidad empresarial.....	81
3. Análisis basado en la descomposición de varianza.....	83
IV. Conclusiones.....	96
V. Conceptos Clave del Capítulo.....	96
VI. Anexo.....	97
VII. Preguntas.....	98
Segunda Parte: LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA.....	101
Capítulo 4: La Estrategia de una Empresa y el Entorno Competitivo.....	103
I. Objetivos del Capítulo.....	105
II. Introducción.....	105
III. El Modelo de las Cinco Fuerzas.....	107
1. Aspectos generales.....	107
2. Limitaciones del modelo de las cinco fuerzas.....	121
3. Resumen del atractivo del entorno para una empresa.....	122
4. La sexta fuerza: los complementadores.....	123
IV. Principales Aspectos Adicionales que Analizar en la Evaluación del Entorno Competitivo de una Empresa.....	124
1. Mercado relevante para una empresa.....	125
2. Concentración del mercado.....	134
V. Cómo las Empresas Pueden Modificar el Entorno Competitivo a su Favor.....	136
VI. Creación de Nuevas Industrias.....	138
VII. Conclusiones.....	139
VIII. Conceptos Clave del Capítulo.....	139
IX. Preguntas.....	140

Capítulo 5: La Ventaja Competitiva y Aplicaciones	147
I. Objetivos del Capítulo.....	149
II. Introducción.....	149
III. ¿Qué es una Ventaja Competitiva?.....	151
IV. Relación entre Ventaja Competitiva y Disposición a Pagar, Precios y Costos.....	156
1. <i>Relación entre disposición a pagar y costo</i>	157
2. <i>Relación entre disposición a pagar y precio</i>	160
3. <i>Relación entre precio y costo</i>	173
V. Características de una Ventaja Competitiva.....	176
VI. Conclusiones.....	176
VII. Conceptos Clave del Capítulo.....	179
VIII. Anexo.....	180
IX. Preguntas.....	181
Capítulo 6: Las Estrategias Genéricas y la Cadena de Valor de una Empresa	187
I. Objetivos del Capítulo.....	189
II. Introducción.....	189
III. Estrategias Genéricas: Ventaja de Costos versus Diferenciación.....	191
1. <i>Definición y antecedentes generales</i>	191
2. <i>Estrategias genéricas y su relación con la consistencia de la estrategia de la empresa</i>	196
IV. Análisis Interno de los Procesos y Actividades Clave del Negocio.....	197
V. La Cadena de Valor de la Empresa.....	198
1. <i>¿Qué es la cadena de valor de una empresa?</i>	198
2. <i>Actividades de valor</i>	199
VI. El Sistema de Valor: Interrelación entre la Cadena de Valor de la Empresa y la de los Clientes.....	202
VII. El Sistema de Valor: Interrelación entre las Cadenas de Valor de Distintos Negocios de la Misma Empresa.....	204
VIII. Conclusiones.....	205
IX. Conceptos Clave del Capítulo.....	205
X. Preguntas.....	206
Capítulo 7: Los Recursos y Capacidades de la Empresa y la Sustentación de la Ventaja Competitiva	211
I. Objetivos del Capítulo.....	213
II. Introducción.....	213

III. Teorías que Buscan Explicar la Sustentación de una Ventaja Competitiva.....	214
1. <i>Teoría basada en los recursos y capacidades</i>	214
2. <i>Teoría basada en las actividades</i>	219
3. <i>Teoría basada en la imposibilidad de imitación</i>	220
4. <i>Teoría basada en los compromisos estratégicos</i>	226
5. <i>Teoría basada en el conocimiento</i>	228
IV. Amenazas a la Sustentación.....	228
1. <i>Amenaza a la capacidad de generar rentas</i>	229
2. <i>Amenaza a la capacidad de apropiarse de las rentas</i>	232
V. Conclusiones.....	233
VI. Conceptos Clave del Capítulo.....	234
VII. Preguntas.....	235
Capítulo 8: Evidencia Empírica de la Sustentación y Persistencia de la Rentabilidad Empresarial	241
I. Objetivos del Capítulo.....	243
II. Introducción.....	243
III. Evaluación Empírica de la Sustentación.....	244
1. <i>Antecedentes generales</i>	244
2. <i>Medición de la persistencia de la rentabilidad empresarial</i>	246
3. <i>Persistencia de la rentabilidad en diferentes países</i>	253
IV. Conclusiones.....	254
V. Conceptos Clave del Capítulo.....	255
VI. Anexo.....	256
VII. Preguntas.....	259
Capítulo 9: El Modelo de Negocios y la Ventaja Competitiva	261
I. Objetivos del Capítulo.....	263
II. Introducción.....	263
III. ¿Qué es un Modelo de Negocios?.....	269
IV. Elementos que Debe Contener un Modelo de Negocios.....	272
1. <i>Propuesta de valor y modelos de negocios</i>	274
2. <i>Recursos, capacidades y modelos de negocios</i>	276
3. <i>Elementos asociados a la captura del valor creado y modelo de negocios</i>	276
V. Alineamiento entre las Distintas Elecciones e Imitación del Modelo de Negocios.....	279
VI. Empresas con Más de un Modelo de Negocio.....	281
VII. Modelos de Negocios en Empresas sin Fines de Lucro.....	289

VIII.	Diferencia entre Estrategia y Modelos de Negocios.....	290
IX.	Conclusiones.....	292
X.	Conceptos Clave del Capítulo.....	293
XI.	Preguntas.....	293
Capítulo 10: Estrategia en Empresas Basadas en Plataformas de Múltiples Lados.....		295
I.	Objetivos del Capítulo.....	297
II.	Introducción.....	297
III.	Plataformas y Externalidades Directas e Indirectas de Red.....	302
IV.	Conceptos Fundamentales de Estrategia y su Relación con Mercados Basados en Plataformas.....	305
	1. Plataformas y propuesta de valor.....	305
	2. Plataformas y análisis del entorno competitivo.....	306
V.	Conclusiones.....	316
VI.	Conceptos Clave del Capítulo.....	318
VII.	Preguntas.....	318
Tercera Parte. LA ESTRATEGIA CORPORATIVA DE LA EMPRESA.....		321
Capítulo 11: Introducción a la Estrategia Corporativa y Objetivos de la Empresa.....		323
I.	Objetivos del Capítulo.....	325
II.	Introducción.....	325
III.	Introducción al Ámbito de una Empresa.....	328
IV.	Introducción a los Mecanismos para Modificar el Ámbito de una Empresa.....	330
V.	Estrategia Corporativa y la Ventaja Corporativa.....	331
VI.	Ventaja Corporativa y Ventaja Competitiva.....	339
VII.	Introducción a Aspectos Dinámicos de la Estrategia Corporativa.....	340
VIII.	Introducción a los Objetivos de la Empresa.....	341
	1. Problema de agencia y su relación con los objetivos de la empresa.....	343
	2. Estrategia corporativa y objetivos de la empresa.....	345
IX.	Algunos Temas que Serán Analizados en los Próximos Capítulos.....	350
X.	Conclusiones.....	351
XI.	Conceptos Clave del Capítulo.....	351
XII.	Preguntas.....	352

Capítulo 12: Determinantes de los Límites Horizontales de la Empresa	355
I. Objetivos del Capítulo.....	357
II. Introducción.....	357
III. Principales Fuentes de Creación de Valor en la Expansión Horizontal Relacionada.....	360
1. <i>Sinergias operacionales</i>	360
2. <i>Factores estratégicos que podrían justificar la integración horizontal</i>	368
3. <i>Obtención de poder de mercado</i>	376
4. <i>Otras posibles fuentes de creación de valor en la integración horizontal relacionada</i>	379
IV. Principales Costos de la Integración Horizontal.....	382
V. Conclusiones.....	386
VI. Conceptos Clave del Capítulo.....	387
VII. Anexo.....	387
1. <i>Ejemplo de Discriminación de Precios</i>	387
2. <i>Ejemplo de Análisis de Acceso a Otros Segmentos de Mercado en Base a Funciones de Demanda</i>	389
3. <i>Ejemplo de Venta de Productos Sustitutos</i>	391
VIII. Preguntas.....	393
Capítulo 13: Límites Verticales a la Empresa y Decisiones de Externalización (Outsourcing)	399
I. Objetivos del Capítulo.....	401
II. Introducción.....	401
III. Tipos de Integración Vertical.....	403
IV. Principales Determinantes de la Integración Vertical.....	404
1. <i>Enfoque basado en costos de transacción y costos de coordinación</i>	406
2. <i>Enfoque basado en las capacidades y conocimientos de las empresas</i>	423
3. <i>Otros factores que influyen en la decisión de integración vertical</i>	426
4. <i>Enfoques basados en motivaciones estratégicas</i>	431
V. Alguna Evidencia Empírica de las Teorías Referidas a los Límites Verticales de la Empresa.....	439
VI. Conclusiones.....	441
VII. Conceptos Clave del Capítulo.....	442
VIII. Preguntas.....	443

Capítulo 14: Conglomerización y Límites de la Empresa	449
I. Objetivos del Capítulo.....	451
II. Introducción.....	451
III. ¿Por qué se Diversifican las Empresas?.....	452
1. <i>Razones relacionadas con creación de valor</i>	453
2. <i>Razones de agencia</i>	458
IV. Algunos Costos de la Diversificación Empresarial.....	460
1. <i>Costos de la estructura corporativa</i>	460
2. <i>Costos por falta de especialización</i>	460
3. <i>Menor entendimiento del negocio por asimetrías de información</i>	460
V. Evidencia Empírica.....	461
1. <i>Aspectos generales</i>	461
2. <i>Evidencia empírica internacional</i>	462
3. <i>Evidencia empírica para el caso de mercados emergentes</i>	467
VI. Conclusiones.....	469
VII. Conceptos Clave del Capítulo.....	470
VIII. Preguntas.....	470
Capítulo 15: Ámbito de la Empresa y Diversificación Geográfica	473
I. Objetivos del Capítulo.....	475
II. Introducción.....	475
III. Teorías Acerca de la Existencia de Empresas Multinacionales... ..	477
1. <i>Teoría basada en la segmentación de los mercados de capitales</i>	477
2. <i>Teoría basada en la internacionalización de competencias</i>	479
3. <i>Teoría basada en efectos estratégicos de la diversificación geográfica</i>	483
4. <i>Teoría basada en adquisición de recursos y conocimientos que ayuden a bajar costos o aumentar calidad</i>	484
IV. Costos de las Estrategias de Internacionalización.....	487
1. <i>Aspectos Generales</i>	487
2. <i>Estrategias de despliegue versus estrategias de profundización</i>	489
V. Estructura y Globalización.....	490
1. <i>Exportaciones</i>	490
2. <i>Fusiones y adquisiciones</i>	491
3. <i>Construcción de instalaciones propias</i>	491
4. <i>Alianzas</i>	492
VI. Evaluación de la Estrategia de Internacionalización.....	492
VII. Conclusiones.....	494
VIII. Conceptos Clave del Capítulo.....	495
IX. Preguntas.....	495

Capítulo 16: Reestructuraciones Corporativas: Fusiones y Adquisiciones	499
I. Objetivos del Capítulo.....	501
II. Introducción.....	501
III. Expansión.....	503
1. <i>Objetivos generales de la expansión</i>	503
2. <i>Mecanismos para lograr la expansión</i>	505
IV. Fusiones y Adquisiciones.....	506
1. <i>Definición y aspectos generales</i>	506
2. <i>Definiendo el rol de las fusiones y adquisiciones en la estrategia corporativa</i>	507
3. <i>Efectos de las fusiones y adquisiciones en la riqueza de los accionistas</i>	509
4. <i>Efecto del método de pago de una adquisición en el riesgo y retorno de los accionistas</i>	514
5. <i>Mecanismos más utilizados para adquirir una empresa</i>	516
6. <i>Algunos temas críticos en una fusión</i>	517
7. <i>Fusiones y adquisiciones y el mercado por control corporativo</i>	522
V. Enfocamiento.....	523
1. <i>Antecedentes generales</i>	523
2. <i>Objetivos generales y fuentes de creación de valor en el enfocamiento</i>	524
3. <i>Formas de lograr el enfocamiento</i>	526
4. <i>Enfocamiento o fusión como mecanismos para disminuir costos</i>	527
VI. Conclusiones.....	527
VII. Conceptos Clave del Capítulo.....	528
VIII. Preguntas.....	529
Capítulo 17: Alianzas y Joint Ventures	535
I. Objetivos del Capítulo.....	537
II. Introducción.....	537
III. Alianzas.....	539
1. <i>Definición y Aspectos Generales</i>	539
2. <i>Enfoques para Analizar Alianzas Estratégicas</i>	542
IV. Joint Ventures.....	546
1. <i>Aspectos generales</i>	546
2. <i>Tipos de joint ventures</i>	549
3. <i>Principales desafíos en la formación de joint ventures</i>	550
V. Joint Ventures para Deshacerse de un Negocio.....	551
VI. Alianzas versus Adquisiciones.....	553

1. <i>Recursos y sinergias</i>	554
2. <i>Naturaleza de los recursos</i>	556
VII. Evaluación del Desempeño de las Alianzas y los <i>Joint Ventures</i> ..	558
VIII. Crecimiento Interno.....	561
IX. Conclusiones.....	561
X. Conceptos Clave del Capítulo.....	563
XI. Preguntas.....	563
Capítulo 18: Franquicias y Restricciones Verticales que Afectan el Ámbito Corporativo de una Empresa	565
I. Objetivos del Capítulo.....	567
II. Introducción.....	567
III. Ejemplos de Restricciones Verticales.....	569
1. <i>Franquicias</i>	569
2. <i>Mantenimiento de precios de reventa</i>	581
IV. Conclusiones.....	585
V. Conceptos Clave del Capítulo.....	586
VI. Preguntas.....	587
Capítulo 19: La Estructura Interna de la Empresa	589
I. Objetivos del Capítulo.....	591
II. Introducción.....	591
III. Modelo Básico de Elecciones de Estructura Interna.....	594
1. <i>Poder en toma de decisiones</i>	595
2. <i>Compensación</i>	612
3. <i>Personas</i>	615
IV. Conclusiones.....	616
V. Conceptos Clave del Capítulo.....	617
VI. Preguntas.....	617
Cuarta Parte: LA SUSTENTABILIDAD DE LA EMPRESA EN EL TIEMPO Y LA VISIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN	621
Capítulo 20: Estrategia Empresarial, Visión de la Alta Dirección y la Sustentabilidad de la Empresa	623
I. Introducción.....	625
II. Estrategia y Responsabilidad Social Empresarial.....	626
1. <i>Antecedentes generales</i>	626
2. <i>Los stakeholders de la empresa y la alta dirección</i>	627
3. <i>La responsabilidad social empresarial</i>	629
III. Recordando Algunos Temas Fundamentales del Texto.....	639

1. <i>Modelo de negocios y sustentabilidad de la ventaja competitiva</i>	639
2. <i>Estrategia, modelos de negocio e innovación</i>	640
3. <i>Elecciones y trade-offs</i>	643
4. <i>Objetivo final de la estrategia: crear y capturar valor en un marco de responsabilidad social empresarial</i>	643
IV. Conclusiones	644
V. Conceptos Clave del Capítulo	645
VI. Preguntas	646
Respuestas a preguntas de cada capítulo	647
Bibliografía	697
Índice de tablas y figuras	705