

*Segunda edición*

# Estrategias empresariales

ECOE  
EDICIONES



**Carlos López Navaza**  
**Ángel Martín Soteras**

# **Estrategias empresariales 2.<sup>a</sup> Edición**

**Carlos López Navaza  
Ángel Martín Soteras**

## NOTA DE LA 2.<sup>a</sup> EDICIÓN

Una vez agotada la primera edición de Estrategias Empresariales, que salió a la luz en el año 2005, aparece esta segunda edición.

Hemos procedido a una revisión del libro, en dos aspectos principales: el primero, enriquecerlo con las aportaciones y comentarios que a lo largo de estos años nos han ido trasladando los lectores; y un segundo, actualizando muchos de los ejemplos recogidos en la primera edición, no sólo por ser más recientes y por tanto más conocidos por los lectores, sino también porque entendemos se adaptan de forma más precisa al contenido que queremos transmitir.

Esperamos que el libro aporte a los especialistas de la estrategia y a cualquier persona que quiera descubrir las formas que establecen las empresas para mantenerse en el mercado, cada vez más competitivo, una visión amplia de la gama de estrategias posibles y una concreción práctica de las mismas. Ojalá lo consigamos.

*Los autores*  
Junio 2012

## Tabla de contenido

Introducción.....	IX
<b>Capítulo 1. Estrategia .....</b>	<b>1</b>
1.1 Fundamentos estratégicos .....	1
1.2 Definición de estrategia .....	2
1.3 Formulación de las estrategias.....	4
1.4 Estrategias competitivas.....	5
1.5 Estrategias corporativas .....	8
<b>Capítulo 2. Estrategias competitivas básicas.....</b>	<b>11</b>
2.1 Estrategias de coste .....	11
2.2 Estrategia de diferenciación .....	23
2.3 Estrategias basadas en el tiempo .....	33
2.4 Estrategia de focalización.....	36
<b>Capítulo 3. Estrategias competitivas instrumentales.....</b>	<b>41</b>
3.1 Estrategia de imagen .....	41
3.2 Estrategias sociales .....	42
3.3 Estrategias basadas en el cliente.....	72
3.4 Estrategia de competencias .....	106
3.5 Estrategia basada en los recursos internos .....	123
<b>Capítulo 4. Estrategias corporativas .....</b>	<b>135</b>
4.1 Especialización .....	136
4.2 Diversificación.....	142
4.3 Expansión de mercado.....	152
4.4 Estrategia de globalización.....	155
<b>Capítulo 5. La Externalización .....</b>	<b>173</b>
<b>Capítulo 6. Estrategias de crecimiento externo .....</b>	<b>187</b>
6.1 Adquisiciones y fusiones .....	187
6.2 Alianzas estratégicas .....	197
<b>Conclusiones .....</b>	<b>213</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>217</b>
<b>Índice alfabético .....</b>	<b>221</b>

## INTRODUCCIÓN

Los tiempos siempre han sido complicados, los entornos turbulentos, las expectativas impredecibles, los factores de entorno amplios, etc. Hoy y mañana podremos volver a relatar estas mismas aseveraciones. Ello conlleva que cada día sea más difícil predecir, pero más necesario, por ello la Dirección Estratégica continuará siendo la base de cómo hay que entender el desarrollo de la actividad empresarial.

Para prestar una ayuda, sobre esta actividad, es por lo que hemos escrito este libro.

En principio, entendemos que lo necesario no es conseguir un libro más sobre Dirección Estratégica, ni un libro más de formación, sino escribir un libro de conceptos y ejemplos, que permitan conocer lo que se ha realizado en las empresas, estructurando y racionalizando estas realizaciones, para conseguir una práctica empresarial que pueda ayudar a continuar esta senda a los profesionales de la empresa, tanto directivos como empresarios, sin olvidar el rigor académico de los términos.

Frente a los diferentes manuales de Dirección Estratégica que ponen de manifiesto el proceso estratégico, o sea, el análisis que permita formular una estrategia, en este libro la atención se centra en la formulación, recogiendo las directrices estratégicas tradicionales, actualizadas al presente. La idea, no es tanto adaptar las estrategias del pasado al presente, sino analizar las estrategias en el presente, como base de las estrategias del futuro.

Las formulaciones estratégicas no han cambiado en su definición, lo que ha cambiado ha sido el peso relativo de cada una de ellas en la práctica empresarial. Por ello vamos a desarrollar mucho más aquéllas en que se basa la competitividad actual, reflejando, no obstante, las tradicionales, para facilitar el encuadre conceptual de los planteamientos.

Para intentar conseguir este objetivo, el libro se estructura en tres apartados fundamentales, uno primero sobre Fundamentos y formulaciones estratégicas, otro sobre Estrategias de Negocios, y por último, otro sobre Estrategias Corporativas.



# Capítulo 1

## ESTRATEGIA

*“La estrategia empresarial consiste, en crear unas ventajas competitivas para mañana en menos tiempo que los competidores, en copiar las que hoy poseemos”.*

*G. Hamel y C.K. Prahalad*

---

### 1.1 FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

Cualquier observador interesado en el mundo empresarial podrá aseverar que, en la realidad, existen múltiples variedades o tipos de empresas, únicamente fijándose en la perspectiva de cómo compiten en el mercado, o de cómo generar ingresos.

En ese maremagno empresarial hemos intentado establecer un cierto orden, es decir, fijar algún tipo de agrupación que permitiera crear grupos homogéneos suficientemente caracterizados, y facilitar así la tarea de conocer qué hacen para competir, y profundizar sobre este conocimiento.

La primera clasificación de las empresas es preciso efectuarla en dos tipos: las que ganan dinero, y las cerradas (han dejado de existir), o están a punto de hacerlo. Esta clasificación puede parecer una licencia jocosa, pero entendemos que es preciso dejarla sentada como base de partida, no para plantearla como una filosofía o doctrina, sino como sustento del fin que se persigue en todo desarrollo posterior. Por tanto la elección es simple, nos fijaremos en las empresas que ganan dinero, de manera sostenible, es decir, son rentables a largo plazo.

# Estrategias empresariales



“No hay viento favorable para el que no sabe a dónde va”. Entendemos que esta cita pone de manifiesto la importancia de la elección estratégica en una empresa y, por tanto, el interés de este libro.

No obstante, no estamos ante un libro más de teoría estratégica, nos encontramos con una exposición de la práctica de la misma, mediante ejemplos de empresas actuales.

Ofrece, por tanto, una visión de la realidad empresarial con multitud de opciones estratégicas que conducen a distintos resultados. Por ello, el lector tendrá la oportunidad de constatar y confrontar sus teorías haciéndole reflexionar sobre su situación actual y sobre la elección del camino alternativo que se le plantea para conducirlo a su meta deseada.

Los tiempos que vivimos, sumidos en una constante crisis, no tienen respuesta si no se hace conociendo esta competencia directiva (Visión estratégica), asumiendo que los períodos de crisis son los comienzos de los grandes cambios sociales que se han dado y se darán.

Este libro debería de formar parte no solo de los textos de las Escuelas de Negocio y de las Universidades, sino también de la biblioteca personal de lectura y consulta de los dirigentes o profesionales de las empresas. En definitiva, es un libro que ayuda a las empresas a plantear sus metas y la manera de alcanzarlas, y también a las personas a sintonizar con los objetivos de sus empresas.

**Colección:** Ciencias Administrativas

**Área:** Administración

ECOE  
EDICIONES

