

Contenido

Prefacio	xii		
Acerca de los autores	xiii		
Herramientas del aprendizaje	xv		
PARTE I FUNDAMENTOS DE LA ESTRATEGIA Y LA COMPETENCIA	1	PARTE II CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA Y LA ORGANIZACIÓN	69
CAPÍTULO 1 EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	3	CAPÍTULO 4 INTENCIÓN ESTRATÉGICA	71
Los fundamentos de la estrategia	4	Preguntas básicas de la intención estratégica	72
Estrategia y competencia: una larga historia	5	Misión organizacional	73
La competencia biológica	5	Formulación de la declaración de la misión	73
La competencia militar	6	de la organización	74
La competencia política	12	¿Por qué es importante la declaración de la misión?	74
La competencia deportiva	13	Definición preliminar del negocio	75
La evolución del pensamiento estratégico	15	Redefinición del negocio	75
Los primeros pasos del pensamiento estratégico	15	Visión organizacional	77
La influencia de la Segunda Guerra Mundial	15	Premisas para elaborar la visión de los negocios	77
La estrategia como forma de adecuación y adaptación	16	Alineación de la visión de los negocios	77
Conclusión	24	Elaboración de la visión de los negocios	78
		El poder de persuasión de la visión de los negocios	78
CAPÍTULO 2 PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	25	Filosofía corporativa de la organización	79
Necesidad de una planeación estratégica	25	Principios y valores organizacionales	79
Desarrollo de la planeación estratégica	28	Grupos de interés (<i>stakeholders</i>)	80
Desafío de la implementación de la estrategia	34	El potencial de conflictos entre intereses diferentes	81
Escuelas de planeación estratégica	35	La propuesta de valor	82
Escuelas de carácter preceptivo y normativo	35	Procesos de creación, desarrollo y difusión de valor	82
Escuelas de carácter descriptivo y explicativo	37	Objetivos organizacionales	83
Determinantes del éxito de la planeación estratégica	43	Conclusión	84
Modelo general del proceso estratégico	44	CAPÍTULO 5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO	85
La actitud estratégica	47	Entorno dinámico y cambiante	85
Conclusión	48	Conocimiento del entorno contextual o macroentorno	86
CAPÍTULO 3 ORGANIZACIONES QUE APRENDEN	49	Indicadores del entorno contextual	88
Visión periférica	50	Entorno o análisis demográfico	88
Fundamentos del conocimiento	50	Entorno o análisis económico	89
Características del conocimiento	50	Entorno o análisis político y legal	91
Tipos de conocimiento	52	Entorno o análisis sociocultural	92
Formas de convertir el conocimiento	52	Entorno o análisis tecnológico	94
Organizaciones de aprendizaje (<i>learning organization</i>)	54	Entorno o análisis de los recursos naturales	95
Las cinco disciplinas de las organizaciones de aprendizaje	57	Conocimiento del entorno de las relaciones o microentorno	96
Administración del conocimiento	58	Análisis sectorial	96
Papel de la información en la planeación estratégica	60	Grupos estratégicos	98
Sistemas de información	62	Rivalidad entre grupos estratégicos	98
Construcción de un sistema de información	63	Evolución sectorial	99
Subsistemas de información de transacciones (SIT)	63	Turbulencia del entorno	100
		Composición de las fuerzas competitivas	101
		Conclusión	103

CAPÍTULO 6 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO			
INTERNO	105		
Evaluación de la competitividad de la organización	105		
El desafío de la evaluación de la competitividad	106		
Recursos y competencias organizacionales	107		
Arquitectura organizacional	108		
Nuevos diseños organizacionales	110		
Organizaciones sin fronteras	111		
Organizaciones virtuales	112		
Principios básicos de la arquitectura organizacional	112		
Arquitectura organizacional como variable dependiente de la estrategia	113		
Organización por procesos	114		
Competencias esenciales de la organización	116		
Concepto de competencias esenciales	119		
Identificación de las competencias esenciales	119		
Modelo de Excelencia de la FNQ	121		
Cadenas de valor y sistemas de valor	122		
Sistema de valor	124		
Cadena virtual de valor	125		
Conclusión	125		
CAPÍTULO 7 CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS	127		
Concepto de escenarios	128		
El desarrollo de escenarios	131		
El proceso de construcción de escenarios	133		
Identificación y precisión del tema	133		
Identificación de las fuerzas motoras	134		
Categorización de las fuerzas motoras	134		
Consistencia de las fuerzas motoras	135		
Alineación de las incertidumbres críticas	135		
Creación de rutas plausibles	136		
Evaluación de las implicaciones	137		
Aplicación de la metodología	137		
Competencias para la construcción de escenarios	140		
Competencia para contar historias	140		
Competencia para crear mitos	142		
Competencia para hacer conscientes los patrones mentales	142		
Competencia y gusto por la investigación	144		
Previsión del entorno	144		
Técnicas para la previsión del entorno	145		
La técnica Delphi	146		
Qué esperar del futuro	147		
Competencia en un mundo transnacional	149		
Proceso irreversible de la globalización	149		
Consecuencias del proceso de globalización	150		
Competencia por medio de la tecnología de la información (TI)	150		
Competencia en un entorno laboral cambiante	151		
Conocimiento: la esencia de la ventaja competitiva	151		
Conclusión	152		
PARTE III DISEÑO DE LA ESTRATEGIA	155		
CAPÍTULO 8 POLÍTICA DE NEGOCIOS	157		
Factores críticos del éxito	157		
		Proceso de la toma de decisiones	159
		Toma de decisiones basada en procedimientos	159
		Toma de decisiones basada en experiencias	159
		Toma de decisiones basada en el análisis (<i>Analytics</i>)	160
		Modelo de apoyo a las decisiones	162
		Matriz SWOT	162
		Matriz multifactorial o matriz de la cartera de GE	163
		Modelo de análisis sectorial de Porter	166
		Paradigmas estratégicos	166
		Matriz de integración estratégica	168
		Estrategias de crecimiento	168
		Liderazgo en costo	168
		Diversificación	169
		Internacionalización	170
		Interiorización	170
		Integración vertical	170
		Mantenimiento del <i>statu quo</i>	171
		Estrategias de operaciones	171
		Diferenciación	171
		Terciarización (<i>outsourcing</i>)	172
		Seguimiento	172
		Complementación o sinergia	173
		Estrategias de relaciones	173
		Innovación	173
		Enfoque, nicho o segmentación	174
		Alianzas estratégicas	175
		Renovación estratégica	176
		Conclusión	178
		CAPÍTULO 9 MODELOS DINÁMICOS DE	
		COMPETENCIA Y COOPERACIÓN	179
		El desafío de la evaluación de la competitividad de los	
		competidores	180
		Benchmarking	184
		Inteligencia competitiva (<i>Competitive intelligence-CI</i>)	185
		Fases principales del proceso de CI	186
		Objetivos de la CI	188
		La elección de buenos competidores	189
		Juegos competitivos	190
		Estrategias de ataque	190
		Estrategias de defensa	192
		Estrategias de cooperación	194
		Redes de negocios	194
		Tipos de redes de negocios	195
		Conclusión	198
		PARTE IV DISEÑO DE LA ESTRATEGIA	199
		CAPÍTULO 10 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS Y	
		DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS	201
		El proceso de definición de los objetivos	201
		Naturaleza de los objetivos	202
		Interacciones verticales de los objetivos	202
		Interacciones horizontales de los objetivos	204

Administración por objetivos (APO)	204	Conclusión	261
Definición de objetivos	206	CAPÍTULO 13 GOBIERNO CORPORATIVO, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y DESARROLLO SUSTENTABLE	263
Diseño de estrategias	208	Gobierno corporativo	263
Modelos estratégicos	210	Varios conceptos sobre el gobierno corporativo	265
Matriz de crecimiento del producto/mercado	210	Código de conducta corporativa	266
Modelo del ciclo de vida del producto	210	Sistema de valores	267
Características de cada etapa del ciclo de vida	211	Concentración de la propiedad	267
Extensión del ciclo de vida del producto	213	Consejo de administración	268
Variaciones del ciclo de vida típico de los productos	214	Remuneración de los ejecutivos	273
Matriz de participación de mercado/crecimiento de mercado (matriz BCG)	214	Estructura multidivisional	273
Aceptación y difusión de la adopción	216	Relaciones con los grupos de interés (<i>stakeholders</i>)	274
Etapas del proceso de adopción o compra	217	El mundo de la clasificación del gobierno corporativo	274
Categorías de los adoptantes	217	Ética empresarial	274
Factores de la adopción	218	Responsabilidad social	276
Obsolescencia planeada y moda	219	Concepto de responsabilidad social	276
Sistema de actividades	219	El papel social de las organizaciones	277
Conclusión	220	Niveles de sensibilidad social	277
PARTE V EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA	221	Nuevos patrones de la responsabilidad social	279
CAPÍTULO 11 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	223	Modelo de responsabilidad social	280
El desafío del cambio organizacional	223	Desarrollo sustentable	281
Resistencia al cambio	226	Concepto de "desarrollo sustentable"	282
Ejecución de la estrategia	228	La noción de "capital" en la perspectiva del desarrollo sustentable	282
Dificultades en la ejecución de la estrategia	229	Desarrollo corporativo sustentable	282
Barreras para la ejecución de la estrategia	231	Conclusión	283
Los secretos de una ejecución exitosa de la estrategia	231	PARTE VI EVALUACIÓN ESTRATÉGICA	285
Administración del desempeño organizacional	232	CAPÍTULO 14 EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA	287
Planeación del desempeño organizacional	232	Evaluación de la estrategia organizacional	288
El cuadro de mando integral (<i>balanced scorecard</i>) como herramienta de la administración estratégica	233	Control estratégico	291
Administración por proyectos	238	El proceso de control	292
Características de los proyectos	239	Tipos de control	295
Cultura de la administración de proyectos	240	Desempeño global de la empresa	296
El sistema de la administración estratégica (SAE)	241	Balance contable y estados financieros	297
Conclusión	242	La adopción de una norma contable internacional	297
CAPÍTULO 12 INICIATIVAS EMPRENDEDORAS Y LIDERAZGO ESTRATÉGICO	243	Estado de pérdidas y ganancias	297
Liderazgo estratégico	244	Análisis del rendimiento de la inversión (ROI)	298
Concepto de "liderazgo estratégico"	244	Actitudes de resistencia a los procesos de control	299
La jerarquía de los liderazgos	245	Auditoría de recursos y competencias	299
Liderazgo estratégico y competitividad	248	Auditoría de recursos disponibles	299
Ciclo de vida de las organizaciones	250	Auditoría de marketing	300
El espíritu emprendedor	252	Reevaluación estratégica	301
Identificación del espíritu emprendedor	253	Eficacia organizacional	302
Iniciativa emprendedora corporativa	255	Indicadores de la eficacia organizacional	302
Cultura emprendedora	256	Los fundamentos de la excelencia	303
Iniciativas emprendedoras e innovación	258	Conclusión	304
Implementación de iniciativas emprendedoras corporativas internas	260	ÍNDICE ANALÍTICO	305