

# Contenido

<b>Prefacio</b>	<b>xi</b>		
<b>Acerca de los autores</b>	<b>xiii</b>		
<b>Herramientas del aprendizaje</b>	<b>xv</b>		
<b>PARTE I FUNDAMENTOS DE LA ESTRATEGIA Y LA COMPETENCIA</b>	<b>1</b>		
<b>CAPÍTULO 1 EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>3</b>		
<b>Los fundamentos de la estrategia</b>	<b>4</b>		
<b>Estrategia y competencia: una larga historia</b>	<b>5</b>		
La competencia biológica	5		
La competencia militar	6		
La competencia política	12		
La competencia deportiva	13		
<b>La evolución del pensamiento estratégico</b>	<b>15</b>		
Los primeros pasos del pensamiento estratégico	15		
La influencia de la Segunda Guerra Mundial	15		
La estrategia como forma de adecuación y adaptación	16		
<b>Conclusión</b>	<b>24</b>		
<b>CAPÍTULO 2 PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>25</b>		
<b>Necesidad de una planeación estratégica</b>	<b>25</b>		
<b>Desarrollo de la planeación estratégica</b>	<b>28</b>		
Desafío de la implementación de la estrategia	34		
<b>Escuelas de planeación estratégica</b>	<b>35</b>		
Escuelas de carácter preceptivo y normativo	35		
Escuelas de carácter descriptivo y explicativo	37		
<b>Determinantes del éxito de la planeación estratégica</b>	<b>43</b>		
<b>Modelo general del proceso estratégico</b>	<b>44</b>		
La actitud estratégica	47		
<b>Conclusión</b>	<b>48</b>		
<b>CAPÍTULO 3 ORGANIZACIONES QUE APRENDEN</b>	<b>49</b>		
Visión periférica	50		
<b>Fundamentos del conocimiento</b>	<b>50</b>		
Características del conocimiento	50		
Tipos de conocimiento	52		
Formas de convertir el conocimiento	52		
<b>Organizaciones de aprendizaje (<i>learning organization</i>)</b>	<b>54</b>		
Las cinco disciplinas de las organizaciones de aprendizaje	57		
<b>Administración del conocimiento</b>	<b>58</b>		
<b>Papel de la información en la planeación estratégica</b>	<b>60</b>		
<b>Sistemas de información</b>	<b>62</b>		
Construcción de un sistema de información	63		
Subsistemas de información de transacciones (SIT)	63		
		Subsistemas de inteligencia de los negocios ( <i>Business Intelligence-BI</i> )	64
		Subsistemas de investigación de mercado	65
		Sistemas de apoyo a las decisiones (SAD)	66
		<b>Conclusión</b>	<b>67</b>
		<b>PARTE II CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA Y LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>69</b>
		<b>CAPÍTULO 4 INTENCIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>71</b>
		<b>Preguntas básicas de la intención estratégica</b>	<b>72</b>
		<b>Misión organizacional</b>	<b>73</b>
		Formulación de la declaración de la misión de la organización	73
		¿Por qué es importante la declaración de la misión?	74
		<b>Definición preliminar del negocio</b>	<b>75</b>
		<b>Redefinición del negocio</b>	<b>75</b>
		<b>Visión organizacional</b>	<b>77</b>
		Premisas para elaborar la visión de los negocios	77
		Alineación de la visión de los negocios	77
		Elaboración de la visión de los negocios	78
		El poder de persuasión de la visión de los negocios	78
		<b>Filosofía corporativa de la organización</b>	<b>79</b>
		Principios y valores organizacionales	79
		<b>Grupos de interés (<i>stakeholders</i>)</b>	<b>80</b>
		El potencial de conflictos entre intereses diferentes	81
		<b>La propuesta de valor</b>	<b>82</b>
		Procesos de creación, desarrollo y difusión de valor	82
		<b>Objetivos organizacionales</b>	<b>83</b>
		<b>Conclusión</b>	<b>84</b>
		<b>CAPÍTULO 5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO</b>	<b>85</b>
		<b>Entorno dinámico y cambiante</b>	<b>85</b>
		<b>Conocimiento del entorno contextual o macroentorno</b>	<b>86</b>
		Indicadores del entorno contextual	88
		Entorno o análisis demográfico	88
		Entorno o análisis económico	89
		Entorno o análisis político y legal	91
		Entorno o análisis sociocultural	92
		Entorno o análisis tecnológico	94
		Entorno o análisis de los recursos naturales	95
		<b>Conocimiento del entorno de las relaciones o microentorno</b>	<b>96</b>
		Análisis sectorial	96
		Grupos estratégicos	98
		Rivalidad entre grupos estratégicos	98
		Evolución sectorial	99
		Turbulencia del entorno	100
		Composición de las fuerzas competitivas	101
		<b>Conclusión</b>	<b>103</b>

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

<b>Administración por objetivos (APO)</b>	<b>204</b>	<b>Conclusión</b>	<b>261</b>
<b>Definición de objetivos</b>	<b>206</b>	<b>CAPÍTULO 13 GOBIERNO CORPORATIVO, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y DESARROLLO SUSTENTABLE</b>	<b>263</b>
<b>Diseño de estrategias</b>	<b>208</b>	<b>Gobierno corporativo</b>	<b>263</b>
<b>Modelos estratégicos</b>	<b>210</b>	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
<b>Características de cada etapa del ciclo de vida</b>	<b>211</b>	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	<b>El mundo de la clasificación del gobierno corporativo</b>	<b>274</b>
Categorías de los adoptantes	217	<b>Ética empresarial</b>	<b>274</b>
Factores de la adopción	218	<b>Responsabilidad social</b>	<b>276</b>
Obsolescencia planeada y moda	219	Concepto de responsabilidad social	276
<b>Sistema de actividades</b>	<b>219</b>	El papel social de las organizaciones	277
<b>Conclusión</b>	<b>220</b>	Niveles de sensibilidad social	277
<b>PARTE V EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>221</b>	Nuevos patrones de la responsabilidad social	279
<b>CAPÍTULO 11 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>223</b>	Modelo de responsabilidad social	280
<b>El desafío del cambio organizacional</b>	<b>223</b>	<b>Desarrollo sustentable</b>	<b>281</b>
Resistencia al cambio	226	Concepto de "desarrollo sustentable"	282
<b>Ejecución de la estrategia</b>	<b>228</b>	La noción de "capital" en la perspectiva del desarrollo sustentable	282
Dificultades en la ejecución de la estrategia	229	<b>Desarrollo corporativo sustentable</b>	<b>282</b>
Barreras para la ejecución de la estrategia	231	<b>Conclusión</b>	<b>283</b>
<b>Los secretos de una ejecución exitosa de la estrategia</b>	<b>231</b>	<b>PARTE VI EVALUACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>285</b>
<b>Administración del desempeño organizacional</b>	<b>232</b>	<b>CAPÍTULO 14 EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>287</b>
Planeación del desempeño organizacional	232	<b>Evaluación de la estrategia organizacional</b>	<b>288</b>
<b>El cuadro de mando integral (<i>balanced scorecard</i>) como herramienta de la administración estratégica</b>	<b>233</b>	<b>Control estratégico</b>	<b>291</b>
<b>Administración por proyectos</b>	<b>238</b>	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
<b>El sistema de la administración estratégica (SAE)</b>	<b>241</b>	Balance contable y estados financieros	297
<b>Conclusión</b>	<b>242</b>	<b>La adopción de una norma contable internacional</b>	<b>297</b>
<b>CAPÍTULO 12 INICIATIVAS EMPRENDEDORAS Y LIDERAZGO ESTRATÉGICO</b>	<b>243</b>	Estado de pérdidas y ganancias	297
<b>Liderazgo estratégico</b>	<b>244</b>	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	<b>Auditoría de recursos y competencias</b>	<b>299</b>
Liderazgo estratégico y competitividad	248	Auditoría de recursos disponibles	299
<b>Ciclo de vida de las organizaciones</b>	<b>250</b>	Auditoría de marketing	300
<b>El espíritu emprendedor</b>	<b>252</b>	Reevaluación estratégica	301
<b>Identificación del espíritu emprendedor</b>	<b>253</b>	<b>Eficacia organizacional</b>	<b>302</b>
<b>Iniciativa emprendedora corporativa</b>	<b>255</b>	<b>Indicadores de la eficacia organizacional</b>	<b>302</b>
<b>Cultura emprendedora</b>	<b>256</b>	<b>Los fundamentos de la excelencia</b>	<b>303</b>
<b>Iniciativas emprendedoras e innovación</b>	<b>258</b>	<b>Conclusión</b>	<b>304</b>
Implementación de iniciativas emprendedoras corporativas internas	260	<b>ÍNDICE ANALÍTICO</b>	<b>305</b>