

Contenido

PRÓLOGO	vii
PREFACIOS	ix
CÓMO USAR ESTA OBRA	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xv

PARTE 1

VISIÓN: EL SENTIDO DE LA DIRECCIÓN

CAPÍTULO 1

LA PROFESIÓN DEL VISIONARIO:

LA RUTA HACIA LA RENTABILIDAD Y EL CRECIMIENTO 2

Una paradoja 2

Los cambia-escenarios en la ruta hacia la rentabilidad 3

Diversificación y atrincheramiento 5

La planeación es una actividad universal:

la visión del líder máximo 7

La búsqueda eterna:

nuevos productos y nuevos mercados 8

Estrategia y operaciones 12

Falsas alarmas 13

Opciones estratégicas:

la diversificación frente al negocio medular 13

Liderazgo 14

Teorías de planeación estratégica 15

Planeación e implementación 16

Competencia 16

Investigación 17

Lecturas recomendadas 19

Reseña **Gripple Ltd.** 20

CAPÍTULO 2

PRECISIÓN DE LA VISIÓN: OBJETIVOS, PROPÓSITOS Y METAS 29

Objetivos 29

Propósitos 31

Metas 34

Reseña **Anchor Trust** 38

CAPÍTULO 3

LA ESTRATEGIA COMO PERSONA: LA ORGANIZACIÓN	55
Las antenas sensibles	55
Planeación	55
Prácticas actuales	57
Estructura de la organización	59
Conexión en redes	61
Unidades estratégicas de negocios	63
Planeación central e iniciativa local	64
Cohesión	65
Estímulo	67
Cultura	68
La estrategia como persona	70
Reclutamiento	70
Entrenamiento	72
El surgimiento de una estrategia	72
Lecturas recomendadas	74
Reseña Incognito	75

CAPÍTULO 4

INVERSIÓN, DESINVERSIÓN Y REINVERSIÓN	83
Inversión internacional	86
Logística	87
Globalización	88
Desinversión y escisión	89
Estructura de capital	91
Proveedores	91
Planeación global	92
Tamaño	93
Inventarios	94
Inversión en mercados	95
Apéndice	95
Lecturas recomendadas	99
Reseña Brittany Ferries	100

PARTE 2

TRANSMITIR LA VISIÓN

CAPÍTULO 5

LA VISIÓN INFORMADA	112
Información rentable	112
Energía	114
Pronósticos e investigación de mercados	115
Información externa e interna	115
Pronósticos	116

El entorno discontinuo	117
Investigación técnica e innovación	117
Una mirada al mundo	118
Información requerida para destacar oportunidades estratégicas	119
Lecturas recomendadas	120
Reseña British Aerospace plc	122

CAPÍTULO 6

ADIVINAR LA VISIÓN DE LOS RIVALES:

COMPETENCIA	133
Intervención del gobierno en nombre del consumidor	136
Niveles de respuesta ante la competencia	139
Otras clases de respuesta	141
Analizar la competencia	144
Tamaño	148
Competencia entre naciones y organizaciones que constituyen el entorno de los negocios	148
Competencia en los servicios financieros	149
Lecturas recomendadas	150
Reseña Bowers Group plc	151
Reseña XMA Ltd.	155

CAPÍTULO 7

DEL CICLO ECONÓMICO AL CIBERESPACIO:

EL CAMBIANTE ENTORNO DE LOS NEGOCIOS	160
El ciclo económico	161
Fronteras del mercado	161
Organización Mundial del Comercio (OMC)	164
Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)	165
Organizaciones regionales	167
Gobiernos nacionales	170
El entorno turbulento	172
El entorno técnico	173
Y así hasta el ciberespacio	175
El entorno natural	176
Temas en el entorno de los negocios	177
Apéndice	177
Lecturas recomendadas	178
Reseña La herencia de la costa francesa	179

CAPÍTULO 8

RETROALIMENTACIÓN	187
Presupuestos	188
Controles eficientes	188
El significado del control	192

¿Qué está pasando?	193
Cuando los contadores ya no pueden contar	194
Del control centralizado al autocontrol	195
Lecturas recomendadas	196
Reseña Siddall & Hilton Ltd.	197

PARTE 3
COMPARTIR LA VISIÓN Y EL FUTURO

CAPÍTULO 9	
COMPARTIR LA VISIÓN: ALIANZAS ESTRATÉGICAS	204
Variedades de alianzas estratégicas	205
Tipos de alianzas estratégicas	206
Fusiones de recursos	207
<i>Joint ventures</i>	208
Consortios	208
Motivos para una alianza estratégica	209
Objeciones comunes	210
Contratos	212
Alianzas estratégicas: éxitos, fracasos y límites	213
Costos y beneficios	214
Castigos por evitar las alianzas estratégicas	215
Licencias, franquicias y contratos de administración	215
Negociaciones	218
Lecturas recomendadas	219
Reseña Stanley Works	220

CAPÍTULO 10	
EL FUTURO: DE AQUÍ EN ADELANTE	228
Cambio sin escalas	230
Otra rápida recapitulación	231
La compañía competitiva	231
Pensamiento global, acción local	232
Sistemas <i>versus</i> personalidad	233
Valor agregado	234
Reseña Manchester Airport plc	235

LECTURAS RECOMENDADAS	250
Cómo conformar una biblioteca sobre temas estratégicos	251
Organizaciones profesionales recomendadas	252