

Contenido

INTRODUCCION Cómo dirigir el futuro comenzando desde ahora	1
PARTE 1 Cuatro suposiciones de puntos estratégicos acerca del mundo de 1988 para 1993	5
PRIMER PUNTO ESTRATEGICO De lo único que podemos depender es de la impredecibilidad.	7
No se comprometa usted con algo que probablemente no ocurrirá	8
La suposición clave que usted debe hacer	9
Por qué un mayor conocimiento implica una mayor impredecibilidad y no una reducción de ésta	10
La utilización de energía dejó de determinar nuestro nivel de vida	12
¿Por qué molestarse planeando en un mundo impredecible? . .	13
SEGUNDO PUNTO ESTRATEGICO Nuestro resultado económico está disminuyendo y nuestro nivel de vida no está elevándose tan rápidamente como antes	15
Hecho: Tenemos un nivel de vida básicamente plano	17
La batalla por los consumidores se hace más agresiva	18
TERCER PUNTO ESTRATEGICO Tendremos un porcentaje alto de desempleo crónico por algún tiempo en el futuro.	19
El nuevo patrón del desempleo: 7% sin trabajo	22
CUARTO PUNTO ESTRATEGICO El mercado masivo se está desintegrando y más que nunca el consumidor es quien tiene la última palabra.	24
El cliente final es el emperador.	25
Comprender al nuevo consumidor.	26
¿Qué ocurrió con la clase media?	28

¡No apunte hacia el centro!	29
Cómo tener éxito en una sociedad polarizada	30
El pluralismo reemplaza al mercado masivo	31
Conocerse mejor: un vistazo a nuestra segmentada sociedad de consumidores	31
Nuestra economía depende de los caprichos del consumidor entonces conviene que usted los conozca	37
PARTE 2 Cómo escoger su estrategia fundamental para el éxito en un mundo impredecible	39
QUINTO PUNTO ESTRATEGICO La única opción lógica es una estrategia de afuera hacia adentro	40
Los cuatro pecados capitales del pensamiento de adentro hacia afuera	41
!Ajá! o la Excelencia nuevamente visitada	43
Debe estar alerta a los cambios externos.	47
Cómo ser una empresa dirigida de afuera hacia adentro.	47
Y no se olvide lo elemental	51
PARTE 3 Metas empresariales para 1993. Apuntar objetivos de puntos estratégicos	55
SEXTO PUNTO ESTRATEGICO Aumente la productividad al menos por una y media veces la tasa de interés real	56
Tenemos serios problemas.	57
El alto precio de la arrogancia	57
Sí, la productividad puede ser revivida.	59
Aumento significativo de la productividad: existe una manera de hacerlo bien y una forma incorrecta de hacerlo	60
¡DISMINUYA SU PUNTO DE EQUILIBRIO!	63
Lo que se debe hacer para disminuir el punto de equilibrio	65
Automatización: algunos de nuestros mejores amigos son los robots.	66
La flexibilidad en la manufactura es la clave	67
Disminuya su punto de equilibrio mediante la reducción de mano de obra	69
Logre una mayor productividad de la mano de obra mediante la motivación	71
Integre su operación mediante la computarización	75
La administración directa es esencial; ¡tenemos demasiadas capas!	78
Póngase en la línea de producción a tiempo: un mejor enfoque	

para el control de inventarios.	81
Cómo se mide una productividad	84
Resumen: un plan de acción para obtener productividad.	87

SEPTIMO PUNTO ESTRATEGICO Venza a sus competidores en un 10% 89

El precio que se paga para mantenerse en los negocios es la eterna innovación	90
Existe más de un camino hacia la originalidad.	92
Cómo adquirir originalidad	93
Una idea "ridícula" que produjo millones de dólares	94
Otro ejemplo de la originalidad que le gana a la competencia: la aplicación de la innovación en la bomba de carena	95
Lograr la originalidad en el empaque: historia del éxito del "Brik Pak".	97
Los ganadores potenciales y la lotería de la innovación.	100
Para vencer a los competidores, usted debe hacer de la innovación una forma de vida	102
¿Qué estrategia utilizar para vencer a los competidores: mercancías o especialidades?.	104
La estrategia de las especialidades: Las empresas de mercancías pueden cambiar sus estrategias básicas.	105
Los caprichos del consumidor deben determinar su estrategia y sus oportunidades.	110
Vencer en calidad a los competidores es imperativo	121
En este momento los productos norteamericanos están perdiendo la guerra de la calidad.	122
La calidad japonesa es mejor. Entonces, aprendamos de los japoneses.	125
Tenemos una economía de servicios carente de servicio y esto origina una enorme oportunidad para vencer a los competidores en un 10 %	127
Investigación de mercados sí, pero mejor y más rápida	130
¿Se puede vencer a los competidores entrando en el juego de la fusión de empresas?	131
Una idea mucho mejor: inversiones conjuntas (joint ventures)	133
Despojarse hasta quedar en lo esencial. Otra manera de vencer a los competidores.	136

OCTAVO PUNTO ESTRATEGICO Tome decisiones tres veces más rápidamente, impleméntelas y asegúrese de que son económicamente reversibles 141

Primer requisito para tomar decisiones más rápidamente: una mejor información.	142
--	-----

Segundo requisito para tomar decisiones más rápidamente: una mejor comunicación.	146
Tercer requisito para una toma de decisiones más rápidas: un mejor análisis	146
Usted debe estar en capacidad de decir: "lo siento . . . ¡olvídelo!"	148
Tomar decisiones más rápidamente: comience ahora mismo. . .	149
NOVENO PUNTO ESTRATEGICO Busque una rotación cero en su verdadero y genuino talento de 24 quilates	150
Cómo averiguar si usted tiene la gente talentosa que necesita . .	151
Las tres capacidades que usted debe buscar en un empleado. . .	151
Mantenga contentos a sus gorilas	154
Usted necesita políticas flexibles para continuar con sus individuos talentosos.	156
PARTE 4 Cinco herramientas para activar las acciones del próximo lunes en la mañana	159
HERRAMIENTA NUMERO 1 Pensamiento piramidal.	161
Ejemplo 1: Una pequeña empresa de impresión	161
Ejemplo 2: Un gigante en el negocio de los automóviles.	162
Ejemplo 3: Un fabricante de zapatillas	162
HERRAMIENTA NUMERO 2 Tormenta dirigida de ideas	165
Prerrequisitos	166
Fase 1: Factores.	166
Fase 2: Impacto potencial	167
Fase 3: Prioridad de factores.	167
Fase 4: Posibles acciones	168
Fase 5: Prioridad de las acciones	169
HERRAMIENTA NUMERO 3 Lectura con hoja de afeitar y administración por indicios.	170
Proceso de lectura	171
Proceso de recortar	172
Proceso de archivo.	172
Proceso de análisis.	172
Proceso de acción	173
HERRAMIENTA NUMERO 4 Análisis de intersticios	175
¿Qué queremos decir con intersticios	176

Algunos deltas básicos que usted debe considerar.	178
Planee únicamente lo que es importante y diviértase.	180
Paso 1. ¿Dónde estamos? Perfil de ambiente externo.	181
Paso 2. ¿Dónde estamos? Perfil del ambiente interno.	182
Paso 3. ¿Hacia dónde vamos? Ambiente externo futuro	183
Paso 4. ¿Hacia dónde podemos ir? Capacidades	184
Paso 5. ¿Hacia dónde podríamos ir? Futuro ambiente inter- no	184
Paso 6. ¿Hacia dónde queremos ir? Objetivos	188
Paso 7. ¿Qué debemos hacer? Establecimiento del intersticio	190
Paso 8. ¿Qué podríamos hacer? Oportunidades/problemas . .	191
Paso 9. ¿Qué deberíamos hacer? Selección de estrategia y programas	193
Paso 10. ¿Cómo podemos hacerlo? Implementación	195
Paso 11. ¿Cómo vamos? Control, control, control.	196

HERRAMIENTA NUMERO 5 Propuestas de acción: el enfoque de la fuerza de tarea específica. 198

Fuerzas asignadas de tarea específica.	198
Fuerzas voluntarias de tarea específica.	199
Cómo vender una propuesta de acción.	200

PARTE 5 Estrategias ganadoras y perdedoras: doce estudios de casos. 203

CASO NUMERO UNO Eastman Kodak: Un poderoso gigante paga el precio de la inflexibilidad 205

Anatomía de una caída (1980 - 1983).	205
Kodak trata de cambiar las cosas totalmente, ¿pero funcionará?	207

CASO NUMERO DOS Hasbro: De empresa "pasada de moda" a fabricante de juguetes. 210

CASO NUMERO TRES Toys "R" Us: Al implementar tres principios muy sencillos se obtienen grandes ganancias. 212

Objetivo: Un mayor crecimiento	214
--	-----

CASO NUMERO CUATRO IBM: Cómo aprender que nada dura eternamente. 216

Un gigante con problemas gigantes	217
Lo que IBM debe hacer.	217

CASO NUMERO CINCO	Beatrice: Presidir hacia el desastre	220
CASO NUMERO SEIS	Sakowitz y Commodore: Víctimas de un mundo que cambia muy rápidamente	223
	Sakowitz	223
	Commodore	224
CASO NUMERO SIETE	People Express: Aterrizaje desastroso para alguien de alto vuelo	227
	Las grandes empresas declaran la guerra	228
	Cómo convertir el triunfo en desastre	228
CASO NUMERO OCHO	Harley Davidson: Acelera para dar un giro rápido.	230
	Irrupción hacia el desastre.	230
	En marcha a la recuperación	231
	Nuevamente en cifras negras	232
CASO NUMERO NUEVE	Sony: Un innovador con precio de primera clase plagado de imitadores con precios bajos	234
CASO NUMERO DIEZ	Procter & Gamble: Un gigante vacilante cambia su manera de hacer las cosas	237
	Descartar la antigua forma de "ganar"	238
CASO NUMERO ONCE	Federal Express: Utilización de tecnología avanzada para obtener grandes ganancias.	241
	¿Le haría daño el éxito a Federal Express?.	242
CASO NUMERO DOCE	Industrias H-C: Cómo apostarle a su empresa y ganar	245
	Los años "difíciles.	245
	La necesidad sigue siendo la madre de la invención.	246
	Apostar la empresa al futuro de los plásticos.	248
	Una costosa apuesta paga el riesgo	249
PARTE 6	Conclusión: pasemos a la acción	251
	18 Areas de acción.	253

Talento	253
Gratificaciones	254
Delegación/participación.	254
Burocracia	254
Actitud emprendedora	255
Lealtad	255
Innovación.	255
Productividad.	255
Investigación y desarrollo	256
Mercadeo.	256
Visión a largo plazo	257
Dedicación fanática	257
Estilo de adaptación y reacción	257
Costo psicológico del cambio.	258
Alternativas	258
Tiempo para dirigir	258
Control	259
Prioridades.	260

PARTE 7 Recursos para los puntos estratégicos 261

RECURSOS Mantenerse informado sobre los factores externos claves 263

Revistas y diarios.	263
Referencias estadísticas	264
Material especializado.	264
Bibliografía seleccionada sobre los clásicos de la gerencia de planeación y la gerencia estratégica (1945 - 1982)	265
Biografía seleccionada sobre gerencia de planeación y gerencia estratégica. Nuevas publicaciones (1983 - 1987)	267

INDICE 271