

Tabla de contenido

Prólogo xi

Capítulo 1

La administración integral basada en el valor hace la diferencia	1
Hacer claridad sobre las metas	3
Estrategia	4
Indicadores de desempeño	5
Procesos de gestión	5
Decisiones operacionales y de inversión	6
Ejemplo: Acme Electronics	7
Administración en función del valor en la DCB	13

Capítulo 2

Creación del valor	17
¿Qué es la creación de valor?	17
El valor es subjetivo	20
Información	21
Percepción del control	22
Horizonte temporal	22
Incertidumbre	23
Tolerancia al riesgo	23
Tipos de valor	24
La información controla el valor	26
Eficiencia del mercado y tiranía de los inversionistas	27
El papel de la gerencia	28
La resbaladiza pendiente de creación de valor	31

Capítulo 3

¿Por qué administrar en función del valor?	35
Crear valor consistentemente	35
Desafíos para la creación de valor	41
Mayor complejidad	41

- Mayor incertidumbre y riesgo 43
- Presión de tiempo 45
- Prioridades contradictorias 45
- Lecciones de creadores consistentes de valor 46
- Los accionistas no son los únicos que se benefician 53

Capítulo 4

- Expectativas del inversionista y estrategia 56**
- ¿Cuáles son los rendimientos que esperan los inversionistas? 57
- ¿De modo que usted quiere superar al mercado? 59
- ¿Qué nivel de riesgo? 64
- ¿Su estrategia salisfará las expectativas? 66

Capítulo 5

- ¿Qué es la administración en función del valor? 78**
- Toma de decisiones con base en valor 79
- El proceso de toma de decisiones 83
- Los procesos deben reforzar las decisiones de creación de valor 86
- Comunicación 92
- La creación de valor es la meta 97
- Convierta en realidad la administración en función del valor 98

Capítulo 6

- Toma de decisiones con base en valor 100**
- Banca 100
- Semiconductores 107
- Lecciones de las industrias bancaria y de semiconductores 111
- Barreras al cambio 114
- ¿Qué crea barreras? 118
- ¿Cómo superar las barreras? 129
- ¿Por qué hacer el esfuerzo adicional? 137

Capítulo 7

- Indicadores de desempeño 139**
- Mito 1: Todo lo que importa es obtener mayores ganancias trimestrales por acción 139
- Mito 2: Los indicadores contables dicen toda la verdad 145

Mito 3: Usted puede administrar cualquier cosa con base en informes financieros	148
Opciones para medir el desempeño financiero	152
Selección de indicadores de desempeño	158
Decisiones	168
Opciones de desempeño estratégico	168

Capítulo 8

Estrategia de remuneración	172
Resultados iguales	174
De resultados iguales a igualdad de oportunidad	182
Programas innovadores con base en desempeño	205
Conclusión	206

Capítulo 9

Implementación de la administración integral basada en el valor	207
Factores clave del éxito en la implementación	207
Liderazgo y compromiso de los altos ejecutivos	208
Adecuación a procesos de gestión	210
Educación y capacitación	210
Comunicación	213
Horizonte temporal y secuencia de tareas	214
Líderes (de contenidos y de procesos)	220
Resumen	221

Capítulo 10

¿Por qué fracasa la administración integral basada en el valor?	222
¿Por qué no ensayar la administración integral basada en el valor?	222
Trampas en la implementación	224
¿Cómo evitar las trampas?	232

Capítulo 11

Resumen	233
Índice	236