

INDICE

Introducción	19
1/ Conceptos básicos de estrategia	25
La estrategia en la empresa	27
Definición de estrategia	28
Proceso de planificación estratégica	29
Ciclo Estratégico	
Estrategia y estructura	30
Corporación y unidad estratégica de negocios	
Corporación	31
Unidad estratégica de negocios	
Características de una UEN	
Forma legal	32
Ubicación de las funciones	
Las cuatro perspectivas de la estrategia	34
Lineamientos estratégicos	
Lineamientos permanentes	35
Objetivos y fines	
Objetivos personales	36
Fines	37
Teoría de agencia	
Misión	38
Misión: definición global y permanente del área de actividad de la empresa o corporación	39
Misión del negocio	40
Área estratégica de negocios	
Relación entre los fines y la misión	41
Valores	42
Código de conducta	43
Filosofía corporativa	
Lineamientos semipermanentes	45
Visión	
Políticas	
Relación entre los lineamientos permanentes y semipermanentes	47
Lineamientos temporales (objetivos, metas y estrategias)	48
Objetivos temporales	49
Indicadores	
Metas	50
conclusión	52
La imagen objetivo	
La matriz estratégica y los dolientes	
Conceptos básicos en el cuadro de mando integral estratégicos	
2/ Análisis externo	53
Análisis de tendencias	
Tendencias globales	56
Tendencias nacionales	
Escenarios	57

Escenarios de largo plazo	58
Escenarios situacionales	
Escenarios macroeconómicos de mediano plazo	60
Análisis de industria	
Definición de industria	67
Análisis de la industria basado en escenarios	68
Análisis de impacto	69
Análisis de eventos	
Competitividad sectorial	70
Análisis competitivo de la industria	72
Modelo de las cinco fuerzas de Porter	73
Impacto de las barreras a la entrada y la salida en la rentabilidad de la industria	75
Análisis de grupos estratégicos	76
Definición de grupos estratégicos	
Determinación de grupos estratégicos	77
Barreras a la movilidad	
Análisis de competidores	78
Oportunidades y amenazas	
Conclusión	81
4/ Análisis interno	83
Cadena de valor	85
Modelo de la cadena de valor	86
Cadena de valor en empresa de servicio	88
Impulsores de costos y de valor	
Impulsores de costos	89
Impulsores de valor	90
Extensión de la cadena de valor	
Cadena de valor extendida	91
Ampliación del concepto de valor	
Cadena de valor operativa	92
Integración de cadenas de valor	93
Capacidades medulares	94
Modelo de las siete "S" de McKinsey	95
Cultura organizacional	96
Matriz DOFA: oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades	
Oportunidades y amenazas	98
Fortalezas y debilidades	
Conclusión	100
4/ Árbol estratégico y cuadro de mando integral	101
Lineamientos estratégicos y cuadro de mando integral	103
El diagrama de causa-efecto	105
Diagrama causa-efecto y aprendizaje organizacional	106
Árbol estratégico y diagramas causa-efecto	107
Objetivos temporales e indicadores	110
Ubicación de las estrategias funcionales en la estructura corporativa	
Estrategia funcional en una corporación descentralizada	112
Estrategia funcionales en corporaciones integradas	113
Estrategia por proceso	114

Conclusión	122
5/ Estrategia de diversificación corporativa	123
Componente de la estrategia de diversificación corporativa	125
Ámbito de expansión	
Modalidades de diversificación	126
Integración horizontal	
Integración vertical	127
Diversificación relacionada	
Diversificación no relacionada	
Estrategia de portafolio	128
Matrices de portafolio	129
Principales matrices de portafolio	
Matriz de crecimiento del mercado y participación del negocio (BCG)	130
Implicaciones financieras	132
Aplicabilidad de la matriz BCG	133
Matriz de atractivo del mercado y fortaleza del negocio	134
Matriz de ciclo de vida	137
Matriz de rentabilidad	
Estrategia corporativa horizontal	138
Interrelación tangible	139
Interrelación intangible	
Estrategia corporativa vertical	140
Características de la integración vertical	141
Conclusión	143
6/ Estrategias competitivas	145
El paradigma de Porter	
Estrategias genéricas	147
Liderazgo en costos	
Diferenciación	148
Focalización	
Las disciplinas de los líderes de mercado	149
Estrategias competitivas	150
El paradigma de competencia	
La red de valores	152
Complementación del lado de la demanda	
Complementación del lado de la oferta	153
Los elementos del juego	
Valor agregado	
Reglas	
Tácticas	
Extensión	154
Ampliar la torta el mercado	
Traer mas clientes	
Traer mas clientes	
Traer mas proveedores	155
Traer complementadores	
Traer competidores	
Aplicación del paradigma de competencia	156
El paradigma de diseño estratégico	157

Los límites del motor económico actual Competir por capacidades	158
Estiramiento de recursos Una visión alterna de la corporación	159
Aplicación del paradigma de designio estratégico El paradigma de hipercompetencia Las etapas de la competencia	160
Hipercompetencia y beneficios monopólicos Hipercompetencia y competencia dinámica	161
Principios de la hipercompetencia Los cuatro campos de la hipercompetencia	162
Objetivos de la hipercompetencia	164
Estrategias hipercompetitivas Hipercompetencia y leyes antimonopolio	165
Aplicación del paradigma de hipercompetencia	166
Relación entre los cuatro paradigmas	167
Estrategias competitiva en las cuatro perspectivas	168
Conclusión	
Iniciativas	171
Conclusión	177
7/ Estrategias funcionales	179
Formulación de la estrategia funcional Estrategia corporativa	181
Estrategia de negocios Análisis funcional del entorno Análisis funcional interno Referenciación (benchmarking) funcional	82
La cadena de valor como herramienta para la definición de estrategias funcionales	183
Estrategia funcionales y cuadro de mando integral	185
Estrategia de mercadeo	187
Estrategia de manufactura	189
Estrategia de suministros	191
Estrategia de tecnología	193
Estrategia de recursos humanos	195
Estrategia financiera	196
Cobertura del riesgo Seguros Opciones	198
Futuros Contratos a plazo Conclusión	199
8/ Planificación	203
El sistema de planes	203
Niveles de estrategia y horizontes de planificación	206
Contenido de los planes integrales	208
Estrategia funcional y programación en los planes	209
Sistemas de planes orientado al cambio	211
Planes operacionales: objetivos, actividades y recursos	214

Planes tácticos: iniciativas, actividades y recursos	215
Proceso de programación	216
Ciclo de gestión y ciclo de planificación	217
Evaluación de los planes	218
Indicadores y control de gestión	220
Control de gestión usando Strategos R	221
Iniciativas en el Strategos R	
Ciclo de planificación	222
Formulación de planes por niveles organizacionales	224
Los actores de planificación	225
Estilos de planificación	227
Conclusión	228
Estilos de planificación	
9/ Casos	229
Caso 1: Teleondas	231
Caso 2: Disney	232
Caso 3: Proalca	
El titular	234
El retador	236
La defensa	237
Caso 4: la guerra de las colas: Episodio Venezuela	
Gigantes en colisión	239
Las colas en Venezuela	242
Estalla la guerra de las colas	244
Caso 5: Un teléfono en cada bolsillo	245
La telefonía móvil en Venezuela	246
La apertura de 2000	248
Telecomunicaciones en transición	249
Caso 6: Nintendo	
El ascenso de Nintendo	250
Nintendo y sus amigos	251
Nintendo y Sega	252
La arremetida de Sega	
Epilogo	253
Caso 7: Cemex en España	254
La mejor cementera del mundo	255
La industria española del cemento	256
La entrada de Cemex	257
A/ Apéndice A	
Objetivos financieros estratégicos y sus indicadores	259
Objetivos financieros estratégicos y sus indicadores	
Indicadores del valor de la empresa	
Valor de los activos	261
Capitalización bursátil de la empresa	
Valor del negocio en marcha (valor presente de los flujos de dinero)	
Valor económico agregado	
Indicadores de rentabilidad	263
Retorno sobre el capital	
Retorno sobre los activos	264

Retorno sobre el capital invertido	
B/ Apéndice B	
De lo teórico a lo práctico: uso del Strategos R académico pasos para formular un plan estratégico	267
Caso Electromega C.A. La empresa El entorno	269
Proceso de elaboración de un plan estratégico Crear un árbol para la estructura corporativa de la empresa Plantillas de perspectivas	271
Misión y fines, visión Lineamientos estratégicos	272
Estrategias de diversificación corporativa	273
Ficha de creación del plan estratégico Estrategia y diagrama causa-efecto	274
Vectores	275
Plan de unidad de negocios	278
Planes funcionales de la unidad de negocios	281
Indicadores	282
Metas del plan estratégico	284
Iniciativas	285
Planificación de las iniciativas	286
Seguimiento de las iniciativas	288
Valores ejecutados	289
Ejecución del plan. Herramientas de análisis Árbol de Dupont Gráficos	290
Análisis de sensibilidad Escenarios	292
Seguimiento de gestión	293
Bibliografía	295