

INDICE

Introducción	15
Capítulo 1. Conceptos básicos de estrategia	
La estrategia en la empresa	21
Definición de estrategia	
El proceso de planificación estratégica	23
La matriz DOFA	25
El ciclo Estratégico	27
Estrategia y estructura	28
Corporación y unidad estratégica de negocios	
Corporación	29
Unidad estratégica de negocios	
Características de una UEN	
Unidad estratégica de servicios	30
Forma legal	32
Ubicación de las funciones	
Las cuatro perspectivas de la estrategia	33
Lineamientos estratégicos	36
La matriz estratégica	
Objetivos y fines	
Objetivos personales	37
Fines	38
Teoría de agencia	
Misión	40
Misión del negocio	41
Área estratégica de negocios	
Relación entre los fines y la misión	42
Valores	44
Código de conducta	
Visión	45
Relación entre los componentes de la matriz estratégica	47
La imagen objetivo	49
Políticas	
La matriz estratégica y los dolientes	51
Conceptos básicos en el cuadro de mando integral	
Objetivos estratégicos	53
Indicadores	54
Metas	
Iniciativas	
Palancas de valor	56
Factores críticos	
Sistemas de planes enfocados en la visión	57
Conclusión	58
Apéndice: Caso españoles. Lineamientos de largo plazo	59
Descripción de la industria internacional de pañales	
Descripción de la empresa españolas	
Matriz estratégica	
Fines	60

Misión	
Valores	
Análisis DOFA	61
Visión	
Imagen objetivo a diez años	62
Capítulo 2. Analítico externo	63
Herramientas de análisis del entorno bajo incertidumbre	64
Análisis de tendencias	
Tendencias globales	65
Tendencias nacionales	
Escenarios	67
Escenarios morfológicos	68
Escenarios situacionales	71
Escenarios macroeconómicos alternos	72
Escenarios incrementales	76
Análisis de eventos	78
Análisis de industria	79
Análisis de la industria basado en escenarios	80
Análisis de impacto	82
Competividad sectorial	83
Análisis competitivo de la industria	
Modelo de las cinco fuerzas de porter	86
Impacto de las barreras a la entrada y la salida en la rentabilidad del sector	87
Análisis de grupos	89
Análisis de competidores	91
Análisis del entorno en las cuatro perspectivas	
El entorno en la perspectiva de accionistas	94
El entorno en la perspectiva de clientes y comunidades	
El entorno en la perspectiva de procesos	
El entorno en la perspectiva de capacidades	
El entorno general y las cuatro perspectivas	95
Oportunidades y amenazas	
Conclusión	96
Apéndice: Caso españoles. Análisis del entorno	97
Análisis del entorno para Venezuela	
Escenarios alternos para Venezuela en 2004 y 2005	98
Análisis macroeconómicos para Venezuela	99
Escenarios situacionales para Venezuela en 2004	100
Análisis de la industria para Venezuela	
Análisis del entorno para Colombia	101
Escenarios macroeconómicos para Colombia	102
Análisis del entorno para España	
Análisis de eventos para España	103
Oportunidades y amenazas	104
Capítulo 3. Estrategia competitiva	105
El paradigma de Porter	
Estrategias genéricas	106
Liderazgo en costos (costes)	107

Diferenciación	
Focalización	
Las disciplinas de los líderes de mercado	108
Estrategias competitivas	109
Posicionamiento estratégico	112
El paradigma de coopectencia	
La red de valores	115
Complementación del lado de la demanda	116
Complementación del lado de la oferta	
Los elementos del juego	
Valor agregado	117
Reglas	
Tácticas	
Extensión	
Ampliar la torta le mercado	118
Traer mas clientes	
Traer mas proveedores	
Traer complementadores	119
Traer competidores	
Aplicación del paradigma de coopectencia	120
El paradigma de diseño estratégico	121
Los límites del motor	
Competir por capacidades	12
Estiramiento de recursos	123
Una visión alterna de la corporación	124
Aplicación del paradigma de diseño estratégico	
Estrategia de océano azul	125
El paradigma de hipercompetencia	
Las etapas de la competencia	126
Hipercompetencia y beneficios monopólicos	127
Hipercompetencia y competencia dinámica	
Principios de la hipercompetencia	128
Los cuatro campos de la hipercompetencia	129
Objetivos de la hipercompetencia	131
Estrategias hipercompetitivas	132
Hipercompetencia y leyes antimonopolio	
Aplicación del paradigma de hipercompetencia	133
Relación entre los cuatro paradigmas	134
Aprendizaje organizacional	136
Conclusión	139
Apéndice: Caso españoles. Paradigmas de estrategias	
Paradigmas de Porter	140
Paradigmas de coopectencia	
Paradigmas de de diseño estratégico	
Paradigmas de hipercompetencia	141
Posicionamiento estratégico	142
Capítulo 4. Análisis interno	
Propuesta de valor	143
Cadena de valor	145

Modelo de la cadena de valor de porter	146
Cadena de valor en empresa de servicio	149
Impulsores de costos (costes) y de valor	150
Impulsores de costos (costes)	
Impulsores de valor	151
Modificaciones de la cadena de valor	152
Cadena de valor extendida	
Cadena de valor según las estrategias genéricas	153
Cadena de valor operativa	155
Configuración organizacional de la cadena de valor	
Cadena de valor virtual	157
Cadena de valor en las cadenas industriales y clusters	158
Procesos en la cadena de valor	159
Unidades de negocios de manufactura	
Flujos de información	160
Flujos físicos	161
Unidades de negocios de servicios	162
Unidades de negocios de comercio	163
Propuesta de valor al cliente y flujogramas de proceso	
Análisis de costos (costes) en la cadena de valor	165
Unidades estratégicas de servicios	166
Capacidades medulares	167
Factores críticos del éxito	168
Modelo de las siete S de McKinsey	
Cultura organizacional	169
Modelo balanceado de la unidad de negocios	172
El modelo balanceado como herramientas de diagnostico	179
Matriz DOFA	180
Matriz DOFA y análisis de brechas	182
Conclusión	183
Apéndice: Caso españoles. Análisis interno	184
Modelo de la cadena de valor de Españales	
Modelo de las siete S de McKinsey	187
Cultura organizacional	188
Aplicación del modelo balanceado como herramienta de diagnostico	
Fortalezas y debilidades	192
Capitulo 5. Estrategia corporativa	193
Componentes de la estrategia de diversificación corporativa	194
Modalidades de diversificación	
Integración horizontal	195
Integración vertical	
Diversificación relacionada	196
Diversificación no relacionada	197
Ámbito de expansión	198
Valor agregado corporativo	199
Influencia directa relaciones verticales	200
Relaciones corporativas horizontales	201
Interrelación tangible	202
Interrelación intangible	203

Funciones corporativas	
Estructura de la unidad corporativa	204
Desarrollo corporativo	205
Horizontes de desarrollo	207
Modalidades de expansión	208
Estrategia corporativa vertical	209
Características de la integración vertical	211
Relaciones contractuales	
Relaciones de subordinación	213
Relaciones paritarias	
Modalidades de entrada	214
Matrices de portafolio	216
Matriz de crecimiento del mercado y participación del negocio (BCG)	217
Implicaciones financieras	219
Aplicabilidad de la matriz BCG	220
Matriz de atractivo del mercado y fortaleza del negocio (McKinsey- General Electric)	221
Matriz de ciclo de vida	
Conclusión	227
Apéndice: Caso españoles. Estrategias corporativa	229
Matriz de oportunidades de adopción	
Matriz BCG	230
Matriz McKinsey-General Electric	231
Modalidades de agregación de valor	232
Capítulo 6. Mapas estratégicos	233
De la imagen objetivo al destino estratégico	234
El caso de EDELCA, empresa eléctrica del estado venezolano	236
El mapa estratégico y el destino estratégico	238
Caso: centro de comunicaciones globo	239
Entorno	240
Visión	
Destino estratégico	241
Mapa estratégico	
Cuadro de mando integral del CDC Globo	242
Mapa estratégico y aprendizaje organizacional	244
Mapa estratégico según Kaplan y Norton	245
Temas estratégicos	250
Pasos para elaborar el mapa estratégico	251
Mapa estratégico y planes	
Mapa estratégico con el modelo balanceado de la UEN	252
Árbol estratégico y Mapa estratégico	257
Ejemplos de Árbol estratégico empleando el cuadro de mando integral	
Corporación integrada	259
Corporación parcialmente integrada (árbol de dos niveles)	260
Corporación descentralizada	261
Mapa estratégico por corporaciones con unidades estratégicas de servicios	262
Estrategias funcionales y cuadro de mando integral	264
Jerarquía de iniciativas	268

Paradigmas de estrategia y mapa estratégico	270
Conclusión	274
Apéndice: Caso españoles	
Destino estratégico con el modelo balanceado	
Estrategia competitiva para La UEN Españales: Mapa estratégico y CMI	278
Capítulo 7. Planes y proceso de planificación	285
El sistema de planes	286
Niveles de estrategia y horizontes de planificación	288
Sistemas de planes con el cuadro de mando integral	290
Sistemas de planes y estados financieros	292
Planes estratégicos con el cuadro de mando integral	295
Planes estratégico y estrategia funcional	297
Análisis financiero de pan estratégico	298
Tipos de iniciativas	
Evaluación individual de iniciativas	300
Presupuestos optimo de capital	301
Fuentes de financiamiento	302
Planes operativos	303
El sistema de planes usando el cuadro de mando integral	311
Plan de negocios	313
Matriz estratégica	314
Plan operativo de l plan de negocios	315
Presupuesto operativo	316
Plan de inversión o estratégico del plan de negocios	
Evaluación del negocio	
Implementación y control de gestión	317
Evaluación de los planes	320
Ciclo de planificación	322
Formulación de planes por niveles organizacionales	324
Los actores de la planificación	325
Estilos de planificación	328
Conclusión	329
Apéndice: Caso españoles. Plan estratégico	
Portafolio de iniciativas y estrategias funcionales	
Programación de las iniciativas	331
Jerarquía de iniciativas	333
Capítulo 8. Planes funcionales estratégicos y operativos	337
Iniciativas por función en la cadena de valor	338
Función innovación	341
Desarrollo de nuevas tecnologías	
Funciones producción, suministros y logística	
Implantación de sistemas de calidad y costos (costes)	
Función mercado (marketing)	
Sistemas de gestión de clientes	
Lanzamiento de nuevas líneas de productos	342
Función de tecnología	
Desarrollo de proyectos de inversión	
Desarrollo de redes informáticas	
Desarrollo de sistemas de gestión de información	

Implantación de e-Business (aplicable también a la función suministros) Diseño de procesos técnicos Función recursos humanos	343
Creación de sistemas de evaluación, incentivos y compensación Creación de planes Diseño de planes par el desarrollo de capacidades	343
Implantación de gerencia del conocimiento Función de finanzas Emisión de acciones Emisión de instrumentos financieros Contratación de deuda a largo plazo	344
Función organizada Intervención en la cultura organizacional Diseño organizacional departamental Elaboración de manuales Diseño e intervención en procesos	345
Función desarrollo corporativo Adquisiciones y fusiones Creación de nuevas unidades de negocio Tercerización Actividades estratégicas recurrentes	346
Planificación Presupuesto de capital Prospectiva Plan operativo: indicadores y lineamientos por función y actividad	347
Función innovación	351
Función mercadeo (marketing)	352
Función producción	355
Función logística integrada	357
Función servicios de posventa	358
Función suministros	360
Función tecnológica	361
Función recursos humaos	362
Función finanzas	363
Función dirección	365
Planes operativos por actividad	367
Programación de actividades por proceso Proceso de información	369
Proceso físico	370
Ciclo de efectivo Actividades indirectas	372
Actividades de apoyo a al dirección	374
Actividades, recurso y presupuesto consolidados	375
Integración de planes operativos y estratégicos por funciones	377
Conclusión	380
Apéndice: Caso españoles. Plan operativo de colpañales Plan operativo de colpañales según procesos en al cadena de valor	381
Actividades directas en el proceso de información	383
Actividades directas en el proceso físico	385

Actividades directas en el ciclo efectivo	389
Actividades indirectas	390
Actividades de dirección	393
Recursos y presupuesto consolidados	395
Plan estratégico Destino estratégico Mapa estratégico	396
Relación entre plan estratégico y plan operativo	398
Presupuesto anual Presupuestos de ingresos y costos (costes)	406
Anexo A. Indicadores de formula	411
Anexo B. Control de gestión con ayuda de software	421
Anexo C. Simulación dinámica con el modelo balanceado	443
Estudios de casos	457
Bibliografía	501