

# ÍNDICE DE CONTENIDO

Los títulos de las secciones que contienen procedimientos detallados están marcados con un asterisco, de tal manera que un lector que se interese principalmente en el esquema conceptual pueda omitir las secciones que presentan detalles del análisis.

<b>Introducción</b>	xv
<b>Prefacio a la segunda edición</b>	xix
<b>Notas sobre la segunda edición</b>	xxi

## **PARTE UNO EVOLUCIÓN DE LOS RETOS Y DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN**

---

<b>Capítulo 1.1 Evolución de los retos</b>	<b>3</b>
1.1.1 La era de la producción en masa	3
1.1.2 La era del marketing en masa	4
1.1.3 La era postindustrial	6
1.1.4 La aceleración del cambio	9
1.1.5 Resumen	10
1.1.6 Ejercicios	12
<b>Capítulo 1.2 Evolución de los sistemas de dirección</b>	<b>13</b>
1.2.1 Evolución de los sistemas de dirección	13
1.2.2 Planificación a largo plazo y planificación estratégica	14
1.2.3 Dirección de la postura estratégica	18
1.2.4 Dirección de problemas estratégicos	20
1.2.5 Señales débiles y respuesta gradual	21
1.2.6 Dirección estratégica de sorpresas	23
* 1.2.7 Elección del sistema de dirección para una empresa	25
1.2.8 Dirección de la complejidad	26
1.2.9 Resumen	26
1.2.10 Ejercicios	27

## **PARTE DOS PLANIFICACIÓN DE LA POSTURA ESTRATÉGICA**

---

<b>Capítulo 2.1 Diagnóstico estratégico</b>	<b>31</b>
2.1.1 Dos problemas clave para la dirección estratégica	31

2.1.2	Hipótesis del éxito estratégico	32
2.1.3	Acometividad estratégica	35
2.1.4	Respuesta de la capacidad de la empresa	36
*2.1.5	Diagnóstico estratégico	38
2.1.6	Versiones corta y larga del diagnóstico estratégico	40
2.1.7	Validación de la hipótesis del éxito estratégico	40
2.1.8	Estructura conceptual del libro	41
2.1.9	Resumen	45
2.1.10	Ejercicios	45
<b>Capítulo 2.2</b>	<b>¿Por qué debe ser explícita la estrategia?</b>	<b>46</b>
2.2.1	Concepto de estrategia	46
2.2.2	Estrategia y rendimiento	47
2.2.3	Cuándo formular la estrategia	49
2.2.4	Dificultades que surgen al implantar la estrategia	50
2.2.5	Resumen	51
2.2.6	Ejercicios	51
<b>Capítulo 2.3</b>	<b>Análisis de la postura competitiva en ambientes turbulentos</b>	<b>52</b>
	<b>Segmentación estratégica</b>	
2.3.1	AEN y UEN	52
2.3.2	Ciclo de vida de la demanda y la tecnología	55
2.3.3	Segmentación del AEN	59
2.3.4	Áreas de recursos estratégicos	61
2.3.5	Grupos de influencia estratégicos	62
	<b>Información estratégica</b>	
2.3.6	Vigilancia del ambiente como filtro de información	62
2.3.7	Filtro de mentalidad	64
2.3.8	Desarrollo de la mentalidad	66
2.3.9	Mentalidades estratégica y creativa	68
2.3.10	El filtro de poder	69
2.3.11	Un modelo de información estratégica	70
	<b>Posicionamiento competitivo</b>	
2.3.12	Matriz BCG	71
*2.3.13	Cálculo del atractivo del AEN	74
2.3.14	Cálculo del cociente de inversión estratégica	77
*2.3.15	Determinación de la efectividad futura de la estrategia presente	79
*2.3.16	Cálculo de la posición competitiva futura	84
2.3.17	La matriz GE-McKinsey	87
*2.3.18	Elección de la posición competitiva preferida	89
*2.3.19	Elección de la postura competitiva	91
*2.3.20	Pruebas de viabilidad de la postura preferida	95
*2.3.21	Balance de la cartera del AEN	95
2.3.22	Limitaciones del análisis competitivo	98
2.3.23	Resumen	99
2.3.24	Ejercicios	101

<b>Capítulo 2.4</b>	<b>Posicionamiento disperso en el análisis competitivo</b>	<b>102</b>
2.4.1	El enfoque original hacia el posicionamiento de la cartera	102
2.4.2	Críticas al posicionamiento específico	103
2.4.3	Posicionamiento disperso	104
2.4.4	Uso del posicionamiento disperso para enriquecer las opciones de decisión	107
2.4.5	Control estratégico	108
2.4.6	Posicionamiento disperso como instrumento de cambio cultural	109
2.4.7	Uso del posicionamiento disperso en empresas pequeñas y medianas	109
2.4.8	Uso del posicionamiento disperso en empresas grandes	111
2.4.9	Resumen	112
2.4.10	Ejercicios	112
<b>Capítulo 2.5</b>	<b>Análisis competitivo con el computador personal</b>	<b>113</b>
2.5.1	El problema	113
2.5.2	Uso del computador personal	114
2.5.3	Ambientes turbulentos	115
2.5.4	La lógica del ANSPLAN-A	117
2.5.5	Módulo 1	118
2.5.6	Módulo 2	119
2.5.7	Módulo 3	121
2.5.8	Módulo 4	122
2.5.9	ANSPLAN-A en una perspectiva más amplia	123
2.5.10	Resumen	124
2.5.11	Ejercicios	124
<b>Capítulo 2.6</b>	<b>Optimización de la cartera estratégica</b>	<b>126</b>
2.6.1	Tres enfoques hacia la dirección de la cartera	126
2.6.2	Qué enfoque utilizar	127
2.6.3	Estrategia de cartera	128
2.6.4	Misión, metas y objetivos	130
2.6.5	Estrategia, objetivos y visión empresarial	135
2.6.6	Alcance de la cartera	135
2.6.7	Equilibrio del ciclo de vida de la cartera	137
*2.6.8	Equilibrio de las posiciones del ciclo de vida	139
2.6.9	Sinergia funcional	141
*2.6.10	Selección de la sinergia funcional	143
2.6.11	Sinergia entre estrategias	145
*2.6.12	Selección de la sinergia de la estrategia	146
2.6.13	Sinergia de la dirección	147
2.6.14	Formulación de la estrategia de coherencia	149
2.6.15	Diversidad de la cartera	150
*2.6.16	Análisis de la diversidad	152
*2.6.17	Selección de la estrategia de diversidad	156
2.6.18	Integración de subestrategias	159
2.6.19	Enfoques alternativos hacia la optimización de la cartera	160
*2.6.20	Elección de la estrategia óptima	162

2.6.21	Revisión de la planificación de la postura estratégica	165
2.6.22	Resumen de técnicas para el análisis estratégico	167
2.6.23	De la estrategia a la acción	168
2.6.24	Diversificación por medio del aprendizaje estratégico	171
2.6.25	Nueva carga de trabajo para la gerencia general	173
2.6.26	Resumen	176
2.6.27	Ejercicios	177
<b>Capítulo 2.7</b>	<b>Dimensiones estratégicas de la tecnología</b>	<b>178</b>
	<b>Papel de la tecnología en la estrategia de negocios</b>	
2.7.1	Revelación de la tecnología como herramienta competitiva	178
2.7.2	Turbulencia tecnológica	179
2.7.3	Influencia y papel de la IyD	182
2.7.4	Disminución de la diferencia entre los gerentes generales y los tecnólogos	185
*2.7.5	Determinación del impacto de la tecnología sobre la estrategia de negocios	188
2.7.6	Integración de los factores de la tecnología en la formulación de la estrategia competitiva	191
	<b>Capacidad de la gerencia para estrategias de tecnología intensiva</b>	
2.7.7	Cociente de inversión en IyD	193
2.7.8	Organización intensiva de Investigación y Desarrollo	195
2.7.9	Acoplamiento en las últimas etapas de un proceso industrial	197
2.7.10	Ciclo de vida de los productos	199
2.7.11	Distancia al nivel máximo de desarrollo	201
2.7.12	Resumen	203
2.7.13	Ejercicios	204
<b>Capítulo 2.8</b>	<b>Estrategia social para la empresa lucrativa</b>	<b>205</b>
2.8.1	Introducción	206
2.8.2	Evolución del entorno social	207
2.8.3	Situaciones alternativas	213
2.8.4	Elementos de la estrategia de legitimidad	215
2.8.5	Análisis de aspiraciones	216
*2.8.6	Impacto de las limitaciones	218
*2.8.7	Análisis de áreas de poder	221
2.8.8	Análisis de la estrategia de legitimidad	222
2.8.9	Impacto sobre las estrategias de negocios y de responsabilidad social	223
2.8.10	Necesidad de nuevas capacidades de la gerencia	226
2.8.11	Resumen	227
2.8.12	Ejercicios	228
<b>Capítulo 2.9</b>	<b>Dimensiones estratégicas de la internacionalización</b>	<b>229</b>
2.9.1	Aspectos distintivos de la internacionalización	229

2.9.2	Objetivos de la internacionalización	231
2.9.3	Objetivos y criterios estratégicos	234
2.9.4	Grados de internacionalización	236
2.9.5	Sinergias mundiales y respuesta local	239
*2.9.6	Elección de la estrategia	243
2.9.7	Autoridad y responsabilidad compartidas	244
2.9.8	Uso de un proceso de compromiso progresivo en la internacionalización	247
2.9.9	Capacidades de la gerencia para la internacionalización	249
2.9.10	Resumen	250
2.9.11	Ejercicios	251

## **PARTE TRES CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN A LA TURBULENCIA DEL AMBIENTE**

---

<b>Capítulo 3.1</b>	<b>El concepto original de la dirección estratégica</b>	<b>255</b>
3.1.1	Dos estilos de comportamiento de la organización	255
3.1.2	Comportamiento empresarial	256
3.1.3	Diferencias en los perfiles de la organización	258
3.1.4	Dirección estratégica y de operaciones	258
3.1.5	Resumen	262
3.1.6	Ejercicios	262
<b>Capítulo 3.2</b>	<b>De la planificación estratégica a la dirección estratégica</b>	<b>263</b>
3.2.1	Dudas sobre la planificación estratégica	263
3.2.2	¿Produce resultados la planificación?	264
3.2.3	Diseño del estudio	265
3.2.4	Resultados del estudio	266
3.2.5	La perspectiva de Chandler	268
3.2.6	Cuatro etapas de evolución	269
3.2.7	Fundamentos teóricos de la dirección de la postura estratégica	272
3.2.8	Resumen	273
3.2.9	Ejercicios	274
<b>Capítulo 3.3</b>	<b>Concepto de capacidad de la organización</b>	<b>275</b>
3.3.1	Capacidad funcional	275
3.3.2	Evolución de la capacidad de gerencia general	277
3.3.3	Definición de la capacidad de gerencia general	280
3.3.4	Perfil de la capacidad de gerencia general	281
3.3.5	Un ejemplo ilustrativo	283
3.3.6	Resumen	284
3.3.7	Ejercicios	284
<b>Capítulo 3.4</b>	<b>Diagnóstico de la capacidad de gerencia general futura</b>	<b>285</b>
3.4.1	Efecto de la discordancia estratégica sobre el potencial de rendimiento	285

3.4.2	Diferencias entre las versiones corta y larga del diagnóstico estratégico	287
* 3.4.3	Etapas del diagnóstico	288
* 3.4.4	Diagnóstico de la turbulencia	288
* 3.4.5	Diagnóstico de la capacidad de gerencia general de la empresa	292
* 3.4.6	Selección de la capacidad futura	296
3.4.7	El problema de la capacidad múltiple	299
3.4.8	Dirección de la transformación de la postura estratégica	302
3.4.9	Resumen	303
3.4.10	Ejercicios	304

## **PARTE CUATRO GERENTES, SISTEMAS, ESTRUCTURA**

<b>Capítulo 4.1</b>	<b>Gerentes generales para empresas diversificadas</b>	<b>307</b>
4.1.1	La gerencia como ciclo para la solución de problemas	307
4.1.2	Arquetipos de gerentes	309
4.1.3	El gerente general como el personaje del momento	311
4.1.4	La empresa del futuro	312
4.1.5	El trabajo de los gerentes generales	315
4.1.6	Desarrollo de la habilidad en el uso de expertos	316
4.1.7	Hacia gerentes generales múltiples	318
4.1.8	Resumen	319
4.1.9	Ejercicios	320
<b>Capítulo 4.2</b>	<b>Selección de un sistema de dirección que se adapte a la empresa</b>	<b>322</b>
4.2.1	Sistemas y estructura	322
4.2.2	Sistemas contra estructura	323
4.2.3	Dirección de la implantación	326
4.2.4	Dirección del control	327
4.2.5	Dirección por extrapolación	327
4.2.6	Dirección empresarial	330
4.2.7	Unidades integradoras de sistemas	332
* 4.2.8	Elección del sistema para la empresa	332
* 4.2.9	Diagnóstico rápido de la disponibilidad	334
4.2.10	Papeles y responsabilidades en el diseño y uso de sistemas	337
4.2.11	Flujo de organización en la planificación	338
4.2.12	Las dimensiones humanas de los sistemas	339
4.2.13	Tendencias futuras	339
4.2.14	Resumen	341
4.2.15	Ejercicios	342
<b>Capítulo 4.3</b>	<b>Diseño de la estructura de la empresa</b>	<b>343</b>
4.3.1	Evolución de la estructura	343
4.3.2	Respuesta de la organización	345
* 4.3.3	Determinación de la respuesta preferida	351

4.3.4	Patrones de respuesta	354
4.3.5	Dimensiones del diseño de la organización	355
4.3.6	La forma funcional	359
4.3.7	La forma divisional	361
4.3.8	La forma de matriz	365
4.3.9	La estructura múltiple	368
4.3.10	El papel de las oficinas generales	369
4.3.11	Estafs y funciones generales	370
*4.3.12	Nuevo diseño de la estructura	373
4.3.13	Resumen	374
4.3.14	Ejercicios	374

## **PARTE CINCO RESPUESTA ESTRATÉGICA ACTUAL**

<b>Capítulo 5.1</b>	<b>Respuesta de la gerencia a cambios por sorpresa</b>	<b>379</b>
5.1.1	Introducción	379
5.1.2	Modelo básico	380
5.1.3	Dirección decidida y dirección reactiva	381
5.1.4	Dirección planificada	383
5.1.5	Comportamientos posteriores al inicio de la respuesta	386
5.1.6	Comparación de comportamientos	388
5.1.7	Resumen	390
5.1.8	Ejercicios	391
<b>Capítulo 5.2</b>	<b>Dirección de problemas estratégicos</b>	<b>392</b>
5.2.1	¿Por qué utilizar la dirección de problemas estratégicos?	392
5.2.2	¿Qué es un sistema de dirección de problemas estratégicos?	393
*5.2.3	Identificación de problemas	396
*5.2.4	Cálculo del impacto y la urgencia	399
*5.2.5	La matriz Eurequip	401
5.2.6	Planificación periódica y el SDPE	403
5.2.7	El factor de comportamiento	405
5.2.8	Resumen	406
5.2.9	Ejercicios	407
<b>Capítulo 5.3</b>	<b>Uso de señales débiles</b>	<b>408</b>
5.3.1	¿Por qué usar señales débiles?	408
5.3.2	Etapas de conocimiento	409
5.3.3	Señales fuertes y débiles	410
5.3.4	Aumento de la aceptación de la dirección de señales débiles	411
5.3.5	Detección de señales débiles	411
*5.3.6	Cálculo del impacto	412
5.3.7	Estrategias de respuesta alternativa	413
5.3.8	Respuestas posibles	416
5.3.9	Dinámica de la respuesta	417
*5.3.10	Diagnóstico del estado de preparación	418

* 5.3.11	Perfil de oportunidad y vulnerabilidad	420
5.3.12	Opciones de decisión	421
* 5.3.13	Elección entre la planificación periódica, la dirección de señales fuertes y de señales débiles	423
5.3.14	Resumen	424
5.3.15	Ejercicios	425

## **PARTE SEIS DIRECCIÓN DEL CAMBIO ESTRATÉGICO**

<b>Capítulo 6.1</b>	<b>Resistencia del comportamiento al cambio</b>	429
	<b>Fuentes de resistencia</b>	
6.1.1	El fenómeno de la resistencia	429
6.1.2	Definición de resistencia	431
6.1.3	Resistencia y velocidad de cambio	432
6.1.4	Un ejemplo ilustrativo	433
6.1.5	Resistencia por parte de los individuos	434
6.1.6	Resistencia de grupos	434
6.1.7	Lealtad a la organización	435
6.1.8	Percepción y realidad	436
6.1.9	Los campos cultural y político	437
6.1.10	Resumen de factores contribuyentes	438
	<b>Manejo de la resistencia</b>	
6.1.11	De la dirección reactiva a la proactiva	438
6.1.12	La construcción de una plataforma de lanzamiento	439
6.1.13	Diagnóstico de la naturaleza del cambio	440
6.1.14	La creación de un clima de apoyo	440
6.1.15	Diseño de características de comportamiento en el plan para el cambio	441
6.1.16	Dirección del proceso de cambio del comportamiento	441
6.1.17	Resumen	442
6.1.18	Ejercicios	442
<b>Capítulo 6.2</b>	<b>Resistencia sistémica</b>	444
6.2.1	Dualidad de la actividad de la organización	444
6.2.2	Capacidad estratégica	445
6.2.3	Capacidad operativa contra capacidad estratégica	446
6.2.4	Resistencia y diferencia de capacidad	447
6.2.5	Secuencia inductora de resistencia	449
6.2.6	Secuencia motivadora del cambio	452
6.2.7	Resistencia y poder	453
6.2.8	Diseño de características sistémicas en el plan para el cambio	454
6.2.9	Resumen	455
6.2.10	Ejercicios	455
<b>Capítulo 6.3</b>	<b>Métodos alternativos para la dirección de un cambio discontinuo</b>	456
6.3.1	Dirección del cambio coercitivo	456

6.3.2	Cambio adaptador	457
6.3.3	Manejo de la crisis	458
6.3.4	Manejo de la resistencia o método del acordeón	459
6.3.5	Comparación de métodos	460
* 6.3.6	Elección del método apropiado	461
6.3.7	Resumen	463
6.3.8	Ejercicios	463
<b>Capítulo 6.4</b>	<b>Manejo de la resistencia o método del acordeón para introducir un cambio discontinuo</b>	<b>465</b>
6.4.1	Aplicación del manejo de la resistencia a los métodos alternativos	465
6.4.2	Toma de decisiones japonesa y occidental	466
6.4.3	Construcción de la plataforma de lanzamiento	467
6.4.4	Preparación de un plan modular para el cambio	470
6.4.5	Desarrollo de la capacidad de implantación en la planificación	471
6.4.6	Control del proceso de planificación	473
6.4.7	Toma de decisiones progresiva e implantación temprana	474
6.4.8	Institucionalización de una nueva estrategia	475
6.4.9	Resumen	475
6.4.10	Ejercicio	476
<b>Capítulo 6.5</b>	<b>Institucionalización de la respuesta estratégica</b>	<b>477</b>
6.5.1	Introducción	477
6.5.2	¿Por qué no funciona la planificación estratégica?	477
6.5.3	Sistema de dirección dual	478
6.5.4	Control estratégico y recompensas estratégicas	480
6.5.5	Presupuesto dual	483
6.5.6	Estructura dual	485
6.5.7	Institucionalización de la cultura estratégica y de la estructura de poder	486
6.5.8	Dirección del proceso de institucionalización	487
6.5.9	A qué grado se debe institucionalizar	489
6.5.10	Resumen	489
* 6.5.11	Lista de verificación para la dirección del cambio	490
6.5.12	Ejercicios	491

**PARTE SIETE REVISIÓN**

---

<b>Capítulo 7.1</b>	<b>Fundamentos epistemológicos</b>	<b>495</b>
7.1.1	La perspectiva de contingencia	495
7.1.2	Simplicidad, complejidad y variedad de requisitos	496
<b>Capítulo 7.2</b>	<b>Modalidades del comportamiento estratégico</b>	<b>499</b>
7.2.1	Adaptación orgánica no dirigida	499

---

7.2.2	Planificación sistemática	500
7.2.3	Dirección <i>ad hoc</i>	501
7.2.4	Elección del tipo de comportamiento	502
7.2.5	Aprendizaje estratégico	505
7.2.6	Un esquema de la dirección estratégica	507
<b>Capítulo 7.3</b>	<b>La bola de cristal</b>	<b>510</b>
7.3.1	Pronósticos de las tendencias en la tecnología de la dirección estratégica	510
7.3.2	Pronósticos de los retos estratégicos del futuro	512
<b>Glosario</b>		<b>515</b>
<b>Bibliografía</b>		<b>521</b>
<b>Índice de materias</b>		<b>543</b>