

Contenido

Prefacio para la edición latinoamericana	xi
1. Una estrategia ganadora necesita ser distintiva	1
Ejemplos de empresas que cambiaron las reglas	6
La moraleja de la historia	12
Entrevista: Don Fites, presidente ejecutivo Caterpillar: Por qué Cat cayó de pie	14
Cómo mantener viva y flexible la estrategia global	18
2. ¿En qué consiste la reflexión estratégica?	23
La visión del presidente ejecutivo: El punto inicial de la reflexión estratégica	25
La estrategia frente a las operaciones	26
Entrevista: Kurt Wiedenhaupt, presidente ejecutivo American Precision Industries: Cómo impulsar el crecimiento mediante la reflexión estratégica	32
Comunicación con las tropas	35
El punto de vista de un experto sobre el proceso de reflexión estratégica	36
La estrategia y el nuevo presidente ejecutivo	38
Por qué el proceso tiene poder de permanencia	38
3. Principales obstáculos para la reflexión estratégica	41
La estrategia sufre “visión borrosa”	41
La reflexión operacional domina el tiempo de la dirección	42
La estrategia es reactiva, no proactiva	43
Sin crisis... ¡no hay estrategia!	44
La reflexión y el tiempo	45
La planificación fluye de abajo hacia arriba	46

La reflexión es cuantitativa, no cualitativa	46	
La dirección usa lentes color de rosa	47	
La planificación numérica desalienta la toma de riesgos	47	
Confianza en la planificación estratégica, no en la reflexión estratégica	48	
El proceso por sí mismo es un obstáculo	49	
Entrevista: Rafaël Decaluwé, presidente ejecutivo N.V. Bekaert, S.A.: Cómo cambiar el alambrado de una estrategia global		52
Selección de la fuerza impulsora	55	
Desde la creación del concepto hasta su aplicación, paso a paso	56	
Hay que alimentar la llama	58	
4. Cómo labrar el futuro perfil de la corporación		60
El pulso estratégico del negocio: la fuerza impulsora	65	
El concepto de fuerza impulsora y/o el impulso estratégico		67
El pulso estratégico de la empresa determina en qué clase se convertirá	73	
Preguntas estratégicas	73	
Entrevista: Jim Glasser, presidente ejecutivo GATX: Trenes, aviones y estrategia		75
5. Preguntas que se hacen con frecuencia sobre el concepto de impulso estratégico		80
Seducido por las oportunidades	86	
Un concepto fundamental de negocios	90	
Entrevista: Milt Honea, presidente ejecutivo NorAm Energy Corporation: Revitalizar después de la desregulación		91
6. La articulación del concepto de negocio en la empresa		95
Declaraciones de misión sin sentido	96	
La necesidad de contar con un concepto conciso de <i>negocio</i>		98
Cómo construir un concepto de <i>negocio</i> significativo	99	
Ejemplos de conceptos estratégicos de <i>negocio</i>	100	
Cómo convertir el concepto de <i>negocio</i> en un filtro estratégico		105
¿Cuál es el cociente estratégico de su corporación?	106	
Entrevista: Jack Messman, presidente ejecutivo Union Pacific Resources: El sendero opuesto a la sabiduría tradicional		108
7. Cómo cultivar áreas de excelencia clave para la estrategia		112
Cómo determinar las capacidades estratégicas del negocio		114
Importancia de las áreas de excelencia	119	

