

INDICE

Introducción	13
Primera Parte. Planeación y Gestión Estratégica	15
Capítulo I. Planeación Estratégica	17
Un marco de referencia	17
1. Marco teórico	17
1.1. Los estrategas	19
1.2. El direccionamiento estratégico	20
Principios corporativos	20
Visión	21
Misión	21
1.3. El diagnóstico estratégico	23
1.4. Opciones estratégicas	24
1.5. Formulación estratégica	24
1.6. Índices de gestión	25
1.7. El proceso de planeación estratégica en cascada	26
1.8. Difusión estratégica	27
1.9. Conclusión general	28
1.10. Definiciones básicas	29
1.10.1. Qué es la planeación estratégica	29
1.10.2. La planeación estratégica	29
1.10.3. Etapas del proceso de planeación estratégica	30
1.10.4. Definiciones básicas	31
Diagnóstico estratégico	31
Fortalezas	31
Debilidades	31
Oportunidades	31
Amenazas	31
1.10.5. Principios organizacionales	31
1.10.6. Visión	31
1.10.7. Misión	31
1.10.8. Objetivos globales	31
1.10.9. Proyectos estratégicos	32
1.10.10. Estrategias	32
1.10.11. Planes de acción	32
1.10.12. Monitoría estratégica	32
1.10.13. Índice de desempeño esperado	32
1.10.14. Índice de desempeño alcanzado	32
1.10.15. Índice de gestión	32
1.10.16. Diagnóstico interno	32
a. Capacidad directiva	33
b. Capacidad competitiva	33
c. Capacidad financiera	33
d. Capacidad técnica o tecnológica	33
e. Capacidad de talento humano	33
1.10.17. Diagnóstico externo	33
a. Factores económicos	33
b. Factores políticos	34

c. Factores sociales	34
d. Factores tecnológicos	34
e. Factores geográficos	34
f. Factores competitivos	34
1.11. Un caso: Banco Citibank	34
Anexo N° I. Sistema Bancario – Indicadores	57
Anexo N° II. Participación y Posición del Citibank en el Sistema Bancario Colombiano	69
1.12. La metodología de los casos	77
¿Qué es un caso?	78
Cómo preparar un caso	79
Conocimiento del caso	79
Análisis del caso	80
Formulación de alternativas	81
Presentación escrita	82
Discusión en clase	82
Retroalimentación	82
Capítulo II. Principios Corporativos	85
2. Principios corporativos	85
Matriz axiológica	90
Principios básicos	
-PELDAR	91
-ALCATEL	92
Principios corporativos	
-GRUPO ROCAFUERTE	94
-WARNER LAMBERT	95
Plan estratégico corporativo	
-FLORES LA GARDENIA	97
-INSTITUTO DISTRITAL PARARA LA RECREACIÓN Y EL DEPORTE	99
Ejercicio de análisis	102
Segunda Parte	
Diagnóstico Estratégico	103
Capítulo III. Cultura Organizacional	105
3. Cultura corporativa	105
3.1. ¿Qué es la cultura corporativa?	105
3.2. ¿Cómo se forma una cultura corporativa?	106
a. Los fundadores	106
b. El estilo de dirección	106
c. La claridad de los principios organizacionales	107
d. Autonomía individual	108
e. Estructura	108
f. Sistema de apoyo	109
g. Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones	109
h. El estímulo al riesgo	109
i. Direccionamiento estratégico	110
j. El talento humano	110
3.3. ¿Cómo se aprende una cultura corporativa?	110
3.4. Héroes organizacionales	112

-El visionario	114
-El situacional	114
-El rebelde	114
3.5. Ritos y ceremonias	114
3.6. Las comunicaciones	115
3.7. El comportamiento de los gerentes	116
3.8. Mercado corporativo interno	116
Ejercicio de análisis	118
Capítulo IV. Análisis Interno	119
4. Auditoría organizacional	119
4.1. Análisis interno	119
4.2. Perfil de capacidad interna de la compañía	120
4.3. ¿Cómo realizar el PCI?	121
4.3.1. Preparación de la información preliminar	121
4.3.2. Conformación de grupos estratégicos	121
4.3.3. Identificación de fortaleza y debilidades	122
4.3.4. Priorización de los factores	122
4.3.5. Calificación del impacto	123
4.3.6. Calificación del impacto	123
4.3.7. Análisis del diagnóstico	135
Ejercicio de análisis	135
Capítulo V. Análisis Externo	137
Auditoría del entorno	137
5. Análisis externo	137
5.1. Examen del medio: auditoría externa	138
5.2. El POAM	140
5.3. Cómo elaborar el POAM	140
5.4. Análisis competitivo de la industria	141
5.4.1. Tasa de crecimiento potencial	147
5.4.2. Amenazas de entrada	148
5.4.3. Intensidad de la rivalidad	148
5.4.4. Presión de productos sustitutos	149
5.4.5. Poder de negociación de los compradores – clientes	150
5.4.6. Poder de negociación de los proveedores	151
5.4.7. Refinamiento tecnológico de la industria	151
5.4.8. Innovación	152
5.4.9. Capacidad directiva	152
5.4.10. Presencia pública (poder)	153
5.4.11. Instrumentos de análisis (PC)	155
Ejercicio de análisis	156
Capítulo VI. Análisis DOFA	
Análisis de vulnerabilidad	157
6. Análisis DOFA	157
6.1. Análisis DOFA	158
6.1.1. Elaboración de la hoja de trabajo	158
6.1.2. Selección de factores claves de éxito (FCE)	159
6.1.3. Ponderación de factores	160
6.1.4. Realización DOFA	160

Ejercicios de análisis competitivo	163
6.2. Análisis de vulnerabilidad	164
6.2.1. Identificación de puntuales	164
6.2.2. Traducir los puntales en amenazas para el negocio	164
6.2.3. Evaluación de las consecuencias	165
6.2.4. Valorizar el impacto	165
6.2.5. Probabilidades de ocurrencia de la amenaza	165
6.2.6. Capacidad de reacción	165
Ejercicios de análisis	171
Tercera Parte	
Capítulo VII. Visión Corporativa	175
7. Visión corporativa	175
Definición	175
7.1. Elementos de una visión	175
a. Es formulada para los líderes de la organización	175
b. Dimensión de tiempo	175
c. Integradora	175
d. Amplia y detallada	176
e. Positiva y alentadora	176
f. Debe ser realista – posible	176
g. Debe ser consistente	176
h. Debe ser difundida interna y externamente	177
7.2. Ejemplos de visión	178
Ejercicios de análisis	184
Capítulo VIII. Misión Corporativa	185
El propósito organizacional	185
8. Misión corporativa	185
8.1. Conceptos básicos	185
8.2. ¿Cómo se formula una misión?	186
8.3. Ejemplos de misión	190
8.4. La misión	194
Ejercicios de análisis	196
Capítulo IX. Objetivos Corporativos	197
9. Objetivos corporativos	197
9.1. Ejemplos de objetivos	198
Ejercicios de análisis	208
Cuarta Parte	
Capítulo X. Opciones Estratégicas	211
10. Las estrategias corporativas	211
10.1. Análisis estratégico	211
10.2. Alternativas estratégicas	211
10.2.1. Estrategias ofensivas o de crecimiento	212
10.2.2. Estrategias defensivas	213
10.2.3. Estrategias concéntricas	213
10.2.4. Análisis del portafolio competitivo	215
10.3. Análisis vectorial del crecimiento	218
10.4. Análisis del portafolio competitivo	221
10.4.1. Curvas de experiencia	221

10.4.2. El portafolio de productos	222
10.5. Revisión estratégica global, la PEEA	225
10.5.1. Cómo elaborar la PEEA	230
Ejercicios de análisis	236
Capítulo XI. Formulación Estratégica	
11. Formulación estratégica	237
11.1. Proyectos estratégicos	237
11.2. Matriz de correlación	238
11.3. Estrategias	240
11.4. Planes de acción	241
11.5. Presupuestación estratégica	242
11.6. Difusión estratégica	243
Ejercicios de análisis	246
Capítulo XIII Índices de Gestión	253
13. Índices de gestión	253
13.1. Clasificación de los índices de gestión	253
13.2. Índices de gestión – categorías	254
13.3. Índices de ejecución empresarial	255
13.4. Índices de eficiencia	257
13.5. Índices de eficacia	258
13.6. Índices de equidad	258
13.7. Índices de impacto	259
13.8. Índices de actividad	261
13.9. Índices funcionales y operativos	263
13.10. Sesión estratégica de control de gestión	263
Capítulo XIV. Monitorea Estratégica	281
14. Monitoría estratégica	281
14.1. Tipos de monitorías	281
14.2. Requisitos de la monitoría estratégica	282
14.3. Cómo realizar la monitoría estratégica	283
Anexo N° III. Guía para el Diagnóstico Estratégico	287
Tormenta de Ideas	316
Anexo N° IV Cadena Hoteleras Royal	317
Bibliografía	341