

CONTENIDO

Introducción	15
---------------------------	-----------

PRIMERA PARTE

PLANEACIÓN Y GERENCIA ESTRATÉGICA	17
--	-----------

Capítulo1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	
	Un marco de referencia	19
1.1	Marco teórico	19
1.2	Los estrategias	21
1.3	El direccionamiento estratégico	22
1.3.1	Principios corporativos	23
1.3.2	Misión	23
1.3.3	Visión	25
1.4	El diagnóstico estratégico	26
1.5	Opciones estratégicas	27
1.6	Formulación estratégica	28
1.7	Índices de gestión	29
1.8	El proceso de planeación estratégica en cascada	30
1.9	Difusión y alineación estratégicas	31
1.10	Conclusión general	31
1.11	Definiciones básicas	33
1.11.1	¿Qué es la planeación estratégica?	33
1.11.2	Diagnóstico estratégico	36
1.11.3	Fortalezas	36
1.11.4	Debilidades	36
1.11.5	Oportunidades	36
1.11.6	Amenazas	36
1.11.7	Principios organizacionales	36
1.11.8	Misión	36

1.11.9	Visión	36
1.11.10	Objetivos globales	37
1.11.11	Proyectos estratégicos	37
1.11.12	Estrategias	37
1.11.13	Planes de acción	37
1.11.14	Monitoría estratégica	37
1.11.15	Índice de desempeño esperado	37
1.11.16	Índice de desempeño alcanzado	38
1.11.17	Índice de gestión	38
1.11.18	Diagnóstico interno	38
1.11.19	Diagnóstico externo	39
1.12	Metodología de casos	40
1.12.1	¿Qué es un caso?	41
1.12.2	¿Cómo preparar un caso?	42
1.12.3	Conocimiento del caso	42
1.12.4	Análisis del caso	44
1.12.5	Formulación de alternativas	45
1.12.6	Presentación escrita	46
1.12.7	Discusión en clase	46
1.12.8	Retroalimentación	46
1.13	Un caso para el análisis. El Banco Americano	47
Capítulo 2	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	73
2.1	Valores	76
2.2	Matriz axiológica	77
2.3	Principios básicos de Peldar	79
2.4	Principios básicos de Alcatel de Colombia S.A.	80
2.5	Principios corporativos del Grupo Rocafuerte	82
2.6	Principios corporativos de Warner Lambert	84
2.7	Plan estratégico corporativo de Flores La Gardenia ...	85
	Direccionamiento estratégico	85
	Principios corporativos	85
2.8	Plan estratégico corporativo del Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte	87
	Direccionamiento estratégico	87
	EJERCICIO DE ANÁLISIS	89

SEGUNDA PARTE**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO 91**

Capítulo 3	CULTURA ORGANIZACIONAL 93
3.1	Cultura corporativa 93
3.1.1	¿Qué es la cultura corporativa? 93
3.1.2	¿Cómo se forma una cultura corporativa? 94
3.1.3	¿Cómo se aprende una cultura corporativa? 100
3.2	Héroes organizacionales 100
3.3	Ritos y ceremonias 102
3.4	Las comunicaciones 103
3.5	El comportamiento de los gerentes 104
3.6	Mercadeo corporativo interno 105
	EJERCICIO DE ANÁLISIS 106

Capítulo 4	ANÁLISIS EXTERNO. AUDITORÍA DEL ENTORNO 107
4.1	Análisis externo 107
4.2	Examen del medio: auditoría externa 108
4.3	El POAM (perfil de oportunidades y amenazas en el medio) 110
4.4	Cómo elaborar el POAM 111
4.5	Análisis competitivo de la industria 112
4.5.1	Tasa de crecimiento potencial 118
4.5.2	Amenazas de entrada 118
4.5.3	Intensidad de la rivalidad 119
4.5.4	Presión de productos sustitutos 120
4.5.5	Poder de negociación de los compradores - clientes ... 121
4.5.6	Poder de negociación de los proveedores 121
4.5.7	Refinamiento tecnológico de la industria 122
4.5.8	Innovación 123
4.5.9	Capacidad directiva 123
4.5.10	Presencia pública (poder) 124
4.6	Instrumento de análisis 125
	EJERCICIO DE ANÁLISIS 126

Capítulo 5	ANÁLISIS INTERNO. AUDITORÍA ORGANIZACIONAL	127
5.1	Análisis interno	127
5.2	Perfil de capacidad interna de la compañía (PCI)	128
5.3	¿Cómo realizar el PCI?	130
5.3.1	Preparación de la información preliminar	130
5.3.2	Conformación de grupos estratégicos	130
5.3.3	Identificación de fortalezas y debilidades	131
5.3.4	Priorización de los factores	132
5.3.5	Calificación de los factores	132
5.3.6	Calificación del impacto	132
5.3.7	Análisis del diagnóstico	132
	EJERCICIO DE ANÁLISIS	134
Capítulo 6	ANÁLISIS DOFA. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	145
6.1	Análisis DOFA	146
6.1.1	Elaboración de la hoja de trabajo	146
6.1.2	Selección de factores clave de éxito (FCE)	147
6.1.3	Ponderación de factores	148
6.1.4	Realización DOFA	148
	EJERCICIO DE ANÁLISIS COMPETITIVO	151
6.2	Análisis de vulnerabilidad	151
6.2.1	Identificación de puntales	152
6.2.2	Traducir los puntales en amenazas para el negocio	152
6.2.3	Evaluación de las consecuencias	152
6.2.4	Valorizar el impacto	153
6.2.5	Probabilidades de ocurrencia de la amenaza	153
6.2.6	Capacidad de reacción	153
	Probabilidad de ocurrencia	156
	EJERCICIO DE ANÁLISIS	157
 TERCERA PARTE		
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	159
Capítulo 7	MISIÓN CORPORATIVA.	
	El propósito organizacional	161

7.1	Conceptos básicos	161
	Misión. Propósito organizacional	161
7.2	¿Cómo se formula una misión?	162
7.3	Ejemplos de misión	167
7.4	La misión	170
	EJERCICIO DE ANÁLISIS	172
Capítulo 8	VISIÓN CORPORATIVA	173
8.1	Definición	173
8.2	Elementos de una visión	173
8.2.1	Es formulada para los líderes de la organización	173
8.2.2	Dimensión de tiempo	173
8.2.3	Integradora	173
8.2.4	Amplia y detallada	174
8.2.5	Positiva y alentadora	174
8.2.6	Debe ser realista-posible	175
8.2.7	Debe ser consistente	175
8.2.8	Debe ser difundida interna y externamente	175
8.3	Ejemplos de visión	176
	EJERCICIO DE ANÁLISIS	183
Capítulo 9	OBJETIVOS CORPORATIVOS	185
9.1	Definición	185
9.2	Objetivos globales, corporativos y estrategias	186
9.2.1	Objetivos globales corporativos	187
9.2.2	Formulación estratégica corporativa	187
9.3	Ejemplos de objetivos	187
	EJERCICIO DE ANÁLISIS	199
 CUARTA PARTE		
	OPCIONES ESTRATÉGICAS	201
Capítulo 10	LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	203
10.1	Análisis estratégico	203
10.2	Alternativas estratégicas	203
10.2.1	Estrategias ofensivas o de crecimiento	204

10.2.2	Estrategias defensivas	205
10.2.3	Estrategias genéricas	206
10.2.4	Estrategias concéntricas	208
10.3	Análisis vectorial de crecimiento	209
10.4	Análisis del portafolio competitivo	214
10.4.1	Curvas de experiencia	214
10.4.2	El portafolio de productos	215
10.5	Revisión estratégica global. La PEEA	219
10.5.1	Cómo elaborar la PEEA	223
10.6	Conclusión	228
	EJERCICIO DE ANÁLISIS	229
Capítulo 11	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	231
11.1	Proyectos estratégicos	231
11.2	Matriz de correlación	233
11.3	Estrategias	234
11.4	Planes de acción	235
11.5	Presupuestación estratégica	236
11.6	Difusión estratégica	237
	EJERCICIO DE ANÁLISIS	240
Capítulo 12	ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO.	
	LOS MAPAS ESTRATÉGICOS	241
12.1	El nuevo reto de la gerencia moderna	241
12.2	Definición de alineamiento estratégico	242
12.3	Tipología del alineamiento estratégico	242
12.3.1	Alineamiento vertical	242
12.3.2	Alineamiento horizontal	243
12.3.3	Alineamiento integral	243
12.4	El ciclo del alineamiento estratégico	244
12.5	Principios de una organización centrada en la estrategia	245
12.5.1	Liderazgo en la gestión del cambio	246
12.5.2	Alinear el liderazgo con los principios de la organización	248
12.5.3	Hacer de la estrategia un proceso continuo	249
12.5.4	Alinear la estructura organizacional con la estrategia ..	251

12.5.5	Traducir la estrategia a términos operacionales	259
12.5.6	Hacer de la estrategia parte integral del día tras día de los colaboradores	268
12.6	Cómo logran las empresas alinear la estrategia con el trabajo diario de su empresa	268
	EJERCICIO DE ANÁLISIS COMPETITIVO	269

Capítulo 13	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FUNCIONAL Y OPERATIVA	271
13.1	Planeación estratégica funcional	271
13.2	Planeación estratégica operativa	273

Capítulo 14	CÓMO DISEÑAR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN ÍNDICES DE GESTIÓN. SIMEG, SISTEMA INTEGRADO DE MEDICIÓN DE GESTIÓN	277
14.1	Introducción	277
14.2	Un modelo de medición de gestión en cascada	278
14.2.1	Definición del modelo	278
14.2.2	Componentes del modelo	279
14.3	Premisas para la definición de indicadores de gestión ..	281
14.4	Relación causa/efecto	282
14.5	Características y clasificación de los indicadores	283
14.6	Principios básicos de un sistema de medición	284
14.7	¿Qué medir?	284
14.8	¿Quién es responsable de la medición?	285
14.9	Un modelo integral	286
14.10	Perspectivas del modelo	287
14.10.1	Definición de cada una de las perspectivas	288
14.11	Selección de indicadores	289
14.12	Fuentes de información	290
14.12.1	Información secundaria	290
14.12.2	Información primaria	290
14.13	Periodicidad	291
14.14	Propuesta de indicadores	292

14.14.1	Perspectiva del entorno	292
14.14.2	Perspectiva competitiva	293
14.14.3	Perspectiva financiera	293
14.14.4	Perspectiva del mercado y del cliente	297
14.14.5	Perspectiva interna	301
14.14.6	Perspectiva capital intelectual, innovación y aprendizaje	305
14.14.7	Perspectiva de la responsabilidad social	308
14.15	Contribución del modelo	308
14.16	El balance del modelo	309
14.17	Despliegue de los indicadores	311
14.18	Plan de acción	312
14.19	La medición: un sistema de gestión	313
	EJERCICIO DE ANÁLISIS COMPETITIVO	314
Capítulo 15	MONITORÍA ESTRATÉGICA	315
15.1	Tipos de monitorías	315
15.2	Requisitos de la monitoría estratégica	316
15.3	Cómo realizar la monitoría estratégica	317
ANEXO I	GUÍA PARA EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	321
ANEXO II	METODOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	351
ANEXO III	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR. UN EJEMPLO METODOLÓGICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	367
	BIBLIOGRAFÍA	411