

13/01/98

79922
24667

INDICE

Introducción	Página	13
PRIMERA PARTE		
PLANEACION Y GERENCIA ESTRATEGICA		15
CAPITULO I PLANEACION ESTRATEGICA		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 Indices 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



comuna

VI GERENCIA ESTRATEGICA

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 No. I	SISTEMA BANCARIO -INDICADORES-	57
ANEXO No. II	PARTICIPACION Y POSICION 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

CAPITULO 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 PARA LA RECREACION Y EL DEPORTE	99
	Ejercicio de análisis	102

SEGUNDA PARTE

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	103
--------------------------------------	------------

CAPITULO 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

VIII GERENCIA ESTRATEGICA

3.5	Ritos y ceremonias	114
3.6	Las comunicaciones	115
3.7	El comportamiento de los gerentes	116
3.8	Mercadeo corporativo interno	116
	Ejercicio de análisis	118

CAPITULO IV) ANALISIS 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 fortalezas y debilidades	122
4.3.4	Priorización de los factores	122
4.3.5	Calificación de los factores	123
4.3.6	Calificación del impacto	123
4.3.7	Análisis del diagnóstico	135
	Ejercicio de análisis	135

CAPITULO V ANALISIS 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	Instrumento de análisis (PC)	155
	Ejercicio de análisis	156
CAPITULO VI	ANALISIS DOFA	157
	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
	Ejercicio de análisis competitivo	163
6.2	Análisis de vulnerabilidad	164
6.2.1	Identificación de puntales	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
	Ejercicio de análisis	171

TERCERA PARTE

CAPITULO VII	VISION 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
	Ejercicio de análisis	184

CAPITULO VIII MISION 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
	Ejercicio de análisis	196

CAPITULO IX OBJETIVOS CORPORATIVOS 197

9.	Objetivos corporativos	197
9.1	Ejemplos de objetivos	198
	Ejercicio de análisis	208

CUARTA PARTE

CAPITULO X OPCIONES ESTRATEGICAS 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 genéricas	213
10.2.4	Estrategias concéntricas	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
	Ejercicio de análisis	236

CAPITULO XI FORMULACION ESTRATEGICA 237

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
	Ejercicio de análisis	246
CAPITULO XII	PLANEACION ESTRATEGICA	
	FUNCIONAL Y OPERATIVA	247
12.	Planeación estratégica funcional y operativa	247
12.1	Planeación estratégica funcional	247
12.2	Planeación estratégica operativa	249
CAPITULO XIII	INDICES DE GESTION	253
13.	Indices de gestión	253
13.1	Clasificación de los índices de gestión	253
13.2	Indices de gestión-categorías	254
13.3	Indices de ejecución empresarial	255
13.4	Indices de eficiencia	257
13.5	Indices de eficacia	258
13.6	Indices de equidad	258
13.7	Indices de impacto	259
13.8	Indices de actividad	261
13.9	Indices funcionales y operativos	263
13.10	Sesión estratégica de control de gestión	263
CAPITULO XIV	MONITORIA ESTRATEGICA	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 No. III	GUIA PARA EL DIAGNOSTICO	
	ESTRATEGICO	287
	TORMENTA DE IDEAS	316
ANEXO No. IV	CADENA HOTELES ROYAL	317
BIBLIOGRAFIA		341