



# Contenido

PRÓLOGO ..... xiii

PARTE I  
GERENCIA ESTRATÉGICA, ENTORNO  
Y REALIDAD INTERNA

CAPÍTULO 1

**GERENCIA ESTRATÉGICA Y MACROADMINISTRACIÓN** ..... 3  
Particularidades de la gestión estratégica, 4.  
Elementos de la macroadministración, 6.  
Macroadministración y microadministración, 7.

CAPÍTULO 2

**PIENSE ESTRATÉGICAMENTE** ..... 11  
Mirar hacia fuera, 11. Piense holísticamente, 12.  
Tome decisiones, 13. Colóquese en una posición de futuro, 14.  
Incorporar creatividad, 15. Enfoque panorámico, 15.

CAPÍTULO 3

**EL SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA** ..... 19  
Elementos de planeación estratégica, 19. Metodología de la  
planeación, 20. El proceso social interno, 22. Estilo, 23.  
El sistema de información, 23.

CAPÍTULO 4

**ANTE TODO, AUSCULTAR EL PANORAMA** ..... 27  
Elementos del entorno, 27. Capas del entorno, 33.  
El problema de la introversión empresarial, 37.

CAPÍTULO 5	
<b>CÓMO FUNCIONA EL ENTORNO</b> .....	41
Complejidad, 41. Dinámica, 42. Turbulencia, 45.	
Impacto sobre los resultados, 48. Grado de exposición, 48.	
Oportunidades y amenazas: nivel de favorabilidad, 48. Cómo hacer el análisis del entorno, 50. Equilibrio con el entorno, 53.	

CAPÍTULO 6	
<b>SIGA LOS MOVIMIENTOS DE LA INDUSTRIA Y LOS COMPETIDORES</b> .....	55
Un vistazo general a la industria, 55. Mapas industriales, 58.	
Dinámica industrial, 60. Grupos estratégicos, 60. Diferentes formas de competencia, 61. Cómo evaluar los competidores, 64. Dinámica competitiva, 66. Segmentos y líneas de productos, 67.	

CAPÍTULO 7	
<b>IDENTIFIQUE SU POTENCIAL EMPRESARIAL</b> .....	69
Modelo sistémico, 70. Interacciones de los componentes, 76.	
Actividades en la empresa, 78. Ventaja competitiva, 80.	
Recursos, capacidades y competencias, 81. Estudio de resultados, 86.	

## PARTE II DIRECCIONAMIENTO Y ESTRATEGIA

CAPÍTULO 8	
<b>FORMULE LA MISIÓN, LA VISIÓN, EL CONCEPTO DE NEGOCIO Y LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b> .....	91
Misión, 93. Visión, 97. Objetivos estratégicos, 98.	

CAPÍTULO 9	
<b>LAS SIETE VIDAS DE LA ESTRATEGIA</b> .....	105
Los primeros tiempos, 105. Competitividad y estrategia, 106.	
La prueba ácida, 107. El fortalecimiento de la estrategia, 110.	

CAPÍTULO 10	
<b>DIMENSIONES ESTRATÉGICAS</b> .....	113
Combinación mercado/producto, 114. Contracción/reactivación, 115. Valor, 115. Posición frente a los competidores,	

115. Cobertura de mercado, 116. Enlace con los actores, 116. Postura social, 116. Paradigma reestructurativista, 117.	
<b>CAPÍTULO 11</b>	
<b>ESTRATEGIAS PARA CRECER.....</b>	<b>119</b>
Estrategia de penetración de mercado, 120. Estrategia de desarrollo de mercado, 122. Estrategia de desarrollo de producto, 123. Diversificación horizontal, 124. Diversificación concéntrica, 127. Integración vertical, 127. Diversificación en conglomerados, 129.	
<b>CAPÍTULO 12</b>	
<b>ESTRATEGIAS RESPECTO AL VALOR .....</b>	<b>133</b>
Diferenciación, 133. Estrategia de liderazgo de costos, 140.	
<b>CAPÍTULO 13</b>	
<b>ESTRATEGIAS SEGÚN COBERTURA DE MERCADO.....</b>	<b>143</b>
Estrategia de nicho o enfoque, 143. Estrategia segmentada, 146. Estrategia global, 148.	
<b>CAPÍTULO 14</b>	
<b>ESTRATEGIAS DE POSICIÓN COMPETITIVA .....</b>	<b>151</b>
Estrategias ofensivas, 151. Estrategias defensivas, 153. Océanos azules, 155.	
<b>CAPÍTULO 15</b>	
<b>ESTRATEGIAS DE ENLACE .....</b>	<b>157</b>
Alianzas, 157. Contratación, 159. Vinculación de clientes o complementadores, 160. Adquisiciones y fusiones, 160. Licencias o franquicias, 161.	
<b>CAPÍTULO 16</b>	
<b>CÓMO AFRONTAR UNA SITUACIÓN DIFÍCIL .....</b>	<b>163</b>
Factores que conducen a una situación difícil, 164. Estrategia de compresión de costos, 165. Estrategia de desinversión, 168. Estrategia de liquidación, 168. Dinámica de una estrategia de contracción / reactivación, 169. Consecuencias de una estrategia de austeridad, 169. La reactivación, 171. Formas administrativas de aplicar una estrategia de austeridad, 171. Resiliencia organizacional, 172. Los dos grandes momentos de la estrategia de austeridad, 172. Austeridad y competencia, 173.	

## CAPÍTULO 17

### **LA ESTRATEGIA SOCIAL** ..... 175

- Objetivos sociales, 175. Áreas de atención social, 176.
- Valor social agregado, 177. Mercados sociales, 178.
- Estrategia social, 179. Estrategia ambiental, 181.
- Trayectoria estratégica social, 183. Estrategia empresarial y estrategia social, 184. Indicadores sociales, 184.

## CAPÍTULO 18

### **EVALÚE LA POTENCIA DE SU ESTRATEGIA** ..... 187

- Sinergia, 188. Experiencia y aprendizaje, 189.
- Autosuficiencia, 191. Riesgo, 191. Innovación estratégica, 193. Mapas estratégicos, 193.

## CAPÍTULO 19

### **REVISAR LA TRAYECTORIA ESTRATÉGICA** ..... 197

- ¿Qué es la trayectoria estratégica?, 198. Tipos de trayectorias estratégicas, 201. Diferencias entre trayectorias según innovación, 202. Trayectoria estratégica y formación administrativa, 203. Importancia de la trayectoria para la estrategia futura, 204. Cambio estratégico y trayectoria estratégica, 205. Cambios de trayectoria estratégica: paradigma reestructurador, 206. Trayectorias estratégicas de las empresas colombianas, 207.

## CAPÍTULO 20

### **NIVELES ESTRATÉGICOS** ..... 211

- Estrategia corporativa, 211. Estrategia de negocio, 212.
- Estrategias funcionales, 212. Relaciones entre los niveles, 213. Entornos y niveles estratégicos, 216. Un ejemplo, 217.

## CAPÍTULO 21

### **REVISE SU PORTAFOLIO** ..... 219

- Procedimiento de análisis de portafolio, 219. Cómo definir las UEN, 220. Matrices del portafolio, 220. Formulación de estrategias, 225. Asignación de presupuesto estratégico, 225. Evaluación del método del portafolio, 225.

CAPÍTULO 22

**PLANEACIÓN POR ESCENARIOS** ..... 229

Procedimiento para planear por escenarios, 230. Selección de variables y actores claves, 231. Valores, comportamientos y rangos, 231. Selección de escenarios, 232. Descripción de los escenarios, 232. Direccionamiento estratégico, 232. Establecer la estrategia, 233. Puesta en marcha, 234. Evaluación de este método, 234.

PARTE III

ADAPTACIÓN INTERNA E IMPLEMENTACIÓN

CAPÍTULO 23

**MODELO DE NEGOCIO** ..... 237

Concepto del negocio, 239. Naturaleza del modelo de negocio, 240. Relaciones entre la estrategia y el modelo de negocio, 241. Tipos de modelos, 242. Cambio de modelo de negocio, 244.

CAPÍTULO 24

**CAPACIDADES Y COMPETENCIAS DINÁMICAS** ..... 247

Capacidades dinámicas, 248. Capacidades dinámicas y estrategia, 251. Capacidades dinámicas e innovación, 254. Características de las competencias centrales, 255. Competencias centrales y competitividad, 256. Estrategias para desarrollar competencias centrales, 257. Competencias centrales y competencias laborales, 259.

CAPÍTULO 25

**FORMACIONES ADMINISTRATIVAS** ..... 263

Elementos de una formación administrativa, 264. Tipos de formaciones administrativas, 267. Administración clásica, 267. Administración por objetivos (APO), 268. Gestión de calidad, 270. Gerencia de servicio, 271. Gerencia para la velocidad, 272. Gestión innovadora, 274. Complementación entre formaciones administrativas, 278.

## CAPÍTULO 26

### **LOS CAMBIOS DE FORMACIÓN** ..... 283

- Factores generadores de cambios, 283. Cómo manejar un cambio formacional, 286. Cambios radicales, 288.
- Consecuencias de la nueva formación, 289. La transformación del modo de administrar a nivel mundial, 289.
- La transformación del modo de administrar en Colombia, 290.

## CAPÍTULO 27

### **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA** ..... 293

- Relaciones con actores del entorno, 294. Promoción de la estrategia, la misión y la visión, 294. Dirección del equipo de gerencia, 295. Actuación sobre la marcha, 295. Coordinación estratégica, 295. Legitimación, 296. Manejo político, 296.
- Lazos entre la estrategia y las tácticas, 297. Manejo del cambio organizativo, 297. Estilo de dirección de los ejecutivos, 298.

## CAPÍTULO 28

### **CULTURA ORGANIZACIONAL** ..... 301

- Tipos de elementos culturales, 302. Dimensiones de la cultura organizativa, 303. Cambios de cultura organizativa, 306.
- Evaluación crítica de enfoque cultural, 308.

## CAPÍTULO 29

### **CONTROL ESTRATÉGICO** ..... 311

- Carácter prospectivo del control estratégico, 313. Sistema de información y control estratégico, 316.
- Proyecciones financieras y control estratégico, 317.

## CAPÍTULO 30

### **RECUERDE CUÁN IMPORTANTE ES LA MICROADMINISTRACIÓN** ..... 323

- El origen táctico de la estrategia, 323. ¿Cuál método es mejor?, 324. El papel de la participación, 325.

### **EPÍLOGO** ..... 327