



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	
CÓMO FUNCIONA EL ENTORNO	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	
SIGA LOS MOVIMIENTOS DE LA INDUSTRIA Y LOS COMPETIDORES	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	
IDENTIFIQUE SU POTENCIAL EMPRESARIAL	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	
FORMULE LA MISIÓN, LA VISIÓN, EL CONCEPTO DE NEGOCIO Y LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	91
Misión, 93. Visión, 97. Objetivos estratégicos, 98.	

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

CAPÍTULO 10	
DIMENSIONES ESTRATÉGICAS	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.	
CAPÍTULO 11	
ESTRATEGIAS PARA CRECER.....	119
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.	
CAPÍTULO 12	
ESTRATEGIAS RESPECTO AL VALOR	133
Diferenciación, 133. Estrategia de liderazgo de costos, 140.	
CAPÍTULO 13	
ESTRATEGIAS SEGÚN COBERTURA DE MERCADO.....	143
Estrategia de nicho o enfoque, 143. Estrategia segmentada, 146. Estrategia global, 148.	
CAPÍTULO 14	
ESTRATEGIAS DE POSICIÓN COMPETITIVA	151
Estrategias ofensivas, 151. Estrategias defensivas, 153. Océanos azules, 155.	
CAPÍTULO 15	
ESTRATEGIAS DE ENLACE	157
Alianzas, 157. Contratación, 159. Vinculación de clientes o complementadores, 160. Adquisiciones y fusiones, 160. Licencias o franquicias, 161.	
CAPÍTULO 16	
CÓMO AFRONTAR UNA SITUACIÓN DIFÍCIL	163
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