
Contenido

PRIMERA PARTE. VISION GENERAL DE LA GERENCIA ESTRATEGICA

1. El proceso de gerencia estratégica	2
¿Qué es gerencia estratégica?	3
Terminología clave en el estudio de la gerencia estratégica	6
<i>Estrategas; formulación de la misión; fortalezas internas; debilidades internas; oportunidades externas; objetivos; estrategias; metas; políticas</i>	
Etapas en el proceso de gerencia estratégica	12
<i>Formulación, ejecución y evaluación de estrategias</i>	
El modelo de la gerencia estratégica	17
La gerencia estratégica aplicada a las empresas pequeñas	19
La gerencia estratégica en organizaciones gubernamentales y en entidades sin ánimo de lucro	20
La gerencia estratégica aplicada a las empresas multinacionales	22
<i>La gerencia estratégica en la empresa multinacional (EMN); el reto internacional del orden económico; el impacto de las diversas políticas industriales</i>	
Presentación de un caso integrado y ejercicios prácticos	29
El caso integrado: Ponderosa Inc.	30
Ejercicio práctico 1A. Análisis de artículos sobre estrategia empresarial	43
Ejercicio práctico 1B. Formulación de estrategias individuales	44
2. La naturaleza de la gerencia estratégica	45
Los beneficios de la gerencia estratégica	46

Examen del modelo de la gerencia estratégica	48
<i>Identificar estrategias, objetivos y misiones actuales; realizar auditoría externa; realizar auditoría interna; establecer la misión de la empresa; fijar los objetivos; fijar estrategias; implementación de la estrategia; evaluación de estrategias</i>	
Estrategias en acción	65
<i>Estrategias integrativas; estrategias intensivas; estrategias de diversificación; otros tipos de estrategias</i>	
Ejercicio práctico 2A. Aplicación del proceso de gerencia estratégica Ponderosa Inc.	73
Ejercicio práctico 2B. Gerencia estratégica en la empresa Dynamic Computer Company	73

SEGUNDA PARTE. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

3. La misión empresarial	78
Formulación de la misión	79
<i>La importancia de una misión empresarial; la naturaleza de la misión empresarial</i>	
Marco para redactar y evaluar la formulación de la misión	83
<i>Componentes de la formulación de misión; responsabilidad social; formulaciones reales de misiones</i>	
Evaluación de la formulación de misiones	88
Ejercicio práctico 3A. Redacción de una misión empresarial	92
4. El análisis ambiental	95
Marco para efectuar auditoría externa	96
Variables ambientales claves	98
<i>Fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas; fuerzas jurídicas, gubernamentales y políticas; fuerzas tecnológicas; fuerzas competitivas; preguntas claves sobre competidores</i>	
Fuentes claves de la información ambiental	113
Técnicas y herramientas de predicción	119
La matriz de perfil competitivo	122
La matriz de evaluación de factor externo	125
Preocupaciones estratégicas de empresas multinacionales	126
<i>La internacionalización de las industrias; efectuar negocios en un país extranjero: Japón</i>	
Ejercicio práctico 4A. La investigación bibliográfica	134
Ejercicio práctico 4B. Desarrollo de una matriz de evaluación de factor externo para Ponderosa Inc.	137

5. La evaluación interna	138
Relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa	139
La auditoría gerencial	140
<i>Planificación; organización; motivación; selección de personal; control; un cuestionario de auditoría gerencial</i>	
La auditoría de mercadeo	149
<i>Análisis de clientela; compra; planificación de productos y servicios; planificación de precio; distribución; investigación de mercadeo; análisis de oportunidad; responsabilidad social; un cuestionario sobre auditoría de mercadeo</i>	
La auditoría financiera	158
<i>Las funciones de las finanzas; razones financieras básicas; estado de fuentes y usos de fondos; un cuestionario de auditoría financiera</i>	
La auditoría de producción	166
<i>Las funciones de producción; un cuestionario de auditoría de producción</i>	
La auditoría de investigación y desarrollo	172
<i>Funciones de investigación y desarrollo; investigación y desarrollo realizada externamente; un cuestionario de auditoría de investigación y desarrollo</i>	
La matriz de evaluación de factor interno	175
Ejercicio práctico 5A. Construcción de una matriz de evaluación de factor interno para Ponderosa Inc.	181
6. Análisis y selección estratégicos	182
Fijación de objetivos	183
Marco analítico de formulación de estrategia	185
La etapa de entrada de datos	187
<i>La matriz de evaluación de factor interno; la matriz de evaluación de factor externo; la matriz de perfil competitivo</i>	
La etapa comparativa	192
<i>La matriz debilidades - oportunidades - fortalezas - amenazas (DOFA); la matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA); la matriz del grupo consultor de Boston (GCB); la matriz interna - externa (IE); la matriz de gran estrategia</i>	
La etapa decisoria	210
<i>La matriz cuantitativa de planificación estratégica (CPE); aplicación de la matriz CPE; virtudes y limitaciones de la matriz CPE</i>	
La política de formulación de estrategias	215
El papel de una junta directiva	218
Ejercicio práctico 6A. La prueba "Maq"	223
Ejercicio práctico 6B. Desarrollo de una matriz CPE para Ponderosa Inc.	226

TERCERA PARTE. EJECUCION DE ESTRATEGIA

7. Ejecución de estrategias	227
El proceso de ejecución de estrategias	
<i>Marcó para la ejecución de estrategias; pautas para la ejecución de estrategias</i>	229
Perspectivas gerenciales de la ejecución de estrategias	232
<i>Comparación de estructura organizativa con estrategias; relación de ejecución y pago con las estrategias; creación de un clima organizativo conducente al cambio; administración de las relaciones políticas; creación de una cultura empresarial de respaldo a la estrategia</i>	
Temas de mercadeo y ejecución de estrategias	247
<i>Segmentación de mercado; colocación efectiva de productos</i>	
Preocupaciones financieras en la ejecución de estrategias	252
<i>Adquisición del capital requerido; desarrollo de estados financieros pro forma; preparación de presupuestos financieros; evaluación del capital de una empresa</i>	
Adaptación de los procesos de producción para facilitar la ejecución de estrategias	260
Desarrollo de actividades de respaldo a investigación y desarrollo	262
Ejercicio práctico 7A. Análisis de gerentes por medio de la estrategia	269
Ejercicio práctico 7B. Comparación de la estructura organizativa mediante la estrategia	270
Ejercicio práctico 7C. Preparación de estados financieros pro forma para Ponderosa Inc.	274
8. Fijación de metas, establecimiento de políticas y asignación de recursos	277
Ejecución exitosa de estrategias	278
Fijación de metas	278
<i>Pautas para fijación de metas; gerencia de conflictos</i>	
Establecimiento de políticas	286
<i>El papel de las políticas; algunas áreas decisorias en las que se utilizan las políticas; algunos ejemplos de políticas</i>	
Asignación de recursos	291
<i>Típos de recursos; marco para asignación de recursos</i>	
Ejercicio práctico 8A. Fijación de metas en IBM	296
Ejercicio práctico 8B. Establecimiento de políticas en Ponderosa Inc.	298

CUARTA PARTE. EVALUACION DE LAS ESTRATEGIAS

9. Evaluación, control y revisión de estrategias	300
El proceso de evaluación de estrategias	301
Un marco de evaluación de estrategias	304
<i>Revisión de los fundamentos de la estrategia; medición del rendimiento organizacional; adopción de medidas correctivas</i>	

Requisitos de un sistema efectivo de evaluación	315
Planificación contingente	316
Auditoría	318
Uso de computadores en evaluación de estrategias	319
Ejercicio práctico 9A. Preparación de un informe de evaluación de estrategia	322
Ejercicio práctico 9B. Análisis del modelo de evaluación de estrategia utilizado por Ponderosa Inc.	322

QUINTA PARTE. LOS COMPUTADORES Y LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

10. Planificación estratégica con asistencia de computador	328
La gerencia de información como arma estratégica	329
Ciberfobia	330
Sistema de apoyo de decisión estratégica (SADE)	332
<i>Factores positivos que influyen en el desarrollo de los SADE; algunas limitaciones del SADE; pautas para la ejecución de un SADE; ejemplo de funcionamiento de un SADE</i>	
Planificación estratégica con asistencia de computador (PEAC)	340
<i>PEAC en empresas grandes; PEAC en empresas pequeñas</i>	
Elementos fundamentales de bases de datos en línea	344
Gerencia con microcomputadores	347
Inteligencia artificial	347
Ejercicio práctico 10A. Su coeficiente intelectual con respecto a los computadores	352
Ejercicio práctico 10B. Uso de un programa de computador para matriz cuantitativa de planificación estratégica (CPE)	354

SEXTA PARTE. ANALISIS DE CASO

Cómo analizar un caso de política empresarial	360
Preparación de un caso para discusión en clase	361
Preparación de un análisis escrito de un caso	362
Pautas para preparación de análisis de casos	362
Plan muestra de análisis de un caso	364
Indice de materias	364
Indice de nombres	368