

GERENCIA INTEGRAL para el SIGLO XXI

PRÁCTICAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD
DE LAS ORGANIZACIONES

Germán García Galindo
Jorge Enrique Bolívar Ramírez
Rosa Isabel Roa Buitrago



ECOE
EDICIONES



EMPRENDIENDO
UN MUNDO MEJOR

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	9
Capítulo 1. Gestión Estratégica.....	13
Introducción.....	17
1.1 Conceptos generales.....	18
1.1.1 Estrategia.....	18
1.1.2 Gestión estratégica.....	19
1.1.3 Planeación estratégica.....	19
1.1.4 Proyecto estratégico.....	20
1.1.5 Implementación estratégica.....	20
1.1.6 Control estratégico.....	20
1.1.7 Cuadro de mando integral – CMI o Balanced Scorecard – BSC.....	20
1.2 Análisis estratégico.....	21
1.2.1 Análisis estratégico del macro entorno o entorno general.....	22
1.2.2 Análisis estratégico del micro entorno específico o de la industria.....	27
1.2.3 Análisis estratégico del entorno internacional.....	30
1.2.4 Análisis estratégico del entorno interno.....	37
1.3 Clases de estrategias según origen.....	50
1.3.1 Clases de estrategias según origen.....	50
1.3.2 Nivel de la estrategia.....	51
1.3.3 Estrategias competitivas genéricas.....	52
1.3.4 Estrategias de crecimiento.....	55
1.3.5 Estrategia del océano azul.....	61
1.4 Formulación de la estrategia.....	63
1.4.1 Proyectos estratégicos.....	64
1.4.2 Planes de acción	66
1.4.3 Presupuesto estratégico.....	67
1.4.4 Plan de seguimiento y control estratégico.....	67
1.5 Implementación de la estrategia.....	68
1.5.1 Alinear la estructura organizacional a la estrategia.....	68
1.5.2 Ejercer liderazgo estratégico.....	69

1.5.3	Establecer líneas internas de comunicación efectiva.....	70
1.5.4	Generar una cultura organizacional con pensamiento estratégico enfocada al cambio....	70
1.5.5	Desarrollar mapas estratégicos para operativizar la estrategia.....	71
1.6	Control de la estrategia.....	72
1.6.1	Cuadro de mando integral o <i>Balanced Scorecard</i>	72
1.6.2	Sistema de medición	74
1.6.3	Sistema de control de gestión.....	77
1.6.4	Gestión del riesgo empresarial.....	80
Capítulo 2. Gestión directiva.....		97
Introducción.....		101
2.1	Conceptos generales.....	102
2.1.1	Gestión	102
2.1.2	Modelo de gestión.....	106
2.1.3	Dirección.....	110
2.1.4	Toma de decisiones.....	119
2.1.5	Integración.....	130
2.1.6	Motivación.....	143
2.1.7	Comunicación.....	161
2.1.8	Liderazgo.....	166
Capítulo 3. Estrategias de Mercadeo.....		185
Introducción.....		189
3.1	Conceptos generales.....	190
3.1.1	Mercadeo.....	190
3.1.2	<i>Marketing</i> estratégico y <i>marketing</i> operativo....	192
3.1.3	Estrategias de <i>marketing</i>	193
3.2	Estudio de mercados.....	197
3.2.1	Objetivos del estudio de mercados.....	198
3.2.2	Componentes básicos del estudio de mercado..	199
3.3	Estrategias de <i>marketing mix</i>	204
3.3.1	Estrategia de producto.....	206
3.4	Estrategias para el precio.....	213

3.4.1	Determinación de precios.....	213
3.5	Estrategias para la plaza o distribución.....	219
3.5.1	Canales de distribución.....	220
3.5.2	Cadena de valor.....	226
3.5.3	Estrategia de distribución.....	226
3.6	Estrategias para la promoción.....	229
3.6.1	Promoción y publicidad.....	229
3.6.2	Tipos de estrategias de promoción de ventas....	230
3.7	Presupuestos comerciales.....	234
3.7.1	Pronósticos de ventas del sector.....	235
3.7.2	Diagnóstico interno de la empresa.....	236
3.7.3	Presupuesto de ventas.....	237
3.7.4	Presupuesto de publicidad.....	252
Capítulo 4. Estrategias de Producción.....		271
Introducción.....		275
4.1	Conceptos generales.....	276
4.1.1	Producción.....	276
4.1.2	Subsistema de producción.....	277
4.1.3	Administración de operaciones.....	279
4.2	Objetivos y decisiones estratégicas sobre operaciones...	280
4.3	Costos de producción.....	283
4.3.1	Costo y gasto.....	284
4.3.2	Empleo de los costos en las decisiones gerenciales	285
4.3.3	Clasificación y elementos de costo.....	288
4.3.4	Estado de costos de productos vendidos.....	293
4.3.5	Control de costos.....	301
4.3.6	Áreas de responsabilidad en la planificación y control de costos.....	303
4.4	Valoración de los costos de producción.....	304
4.4.1	Costos reales.....	304
4.4.2	Costos predeterminados.....	304
4.4.3	Costos estimados.....	304
4.4.4	Costos estándar.....	305
4.5	Punto de equilibrio en la toma de decisiones.....	306
4.5.1	Cálculo del punto de equilibrio.....	308

4.5.2	Planificación de utilidades con punto de equilibrio.....	311
4.6	Presupuestos de producción.....	317
4.6.1	Plan de producción.....	319
4.6.2	Presupuesto de mano de obra directa.....	321
4.6.3	Presupuesto de materiales.....	325
4.6.4	Presupuesto de costos indirectos de fabricación	330
Capítulo 5. Tendencias Gerenciales.....		339
	Introducción.....	343
5.1	Conceptos generales.....	344
5.2	Espíritu emprendedor.....	345
5.2.1	Emprendedores.....	347
5.3	Administración.....	356
5.3.1	Planeación.....	356
5.3.2	Organización.....	357
5.3.3	Dirección.....	357
5.3.4	Control.....	357
5.4	Competencias gerenciales.....	358
5.4.1	El concepto de sistema.....	360
5.4.2	El principio holístico.....	362
5.5	Organización.....	364
5.5.1	Empresa.....	365
5.6	Tendencias gerenciales más recientes.....	373
5.6.1	Gestión de la calidad total.....	377
5.6.2	Producción justo a tiempo.....	384
5.6.3	Teorías de las limitaciones.....	400
5.6.4	<i>Benchmarking</i>	419
5.6.5	Reingeniería de la empresa.....	429
5.6.6	<i>Outsourcing</i>	437
5.6.7	<i>Downsizing</i>	451
5.6.8	<i>Empowerment</i>	457

6. Capítulo 6. Gestión financiera.....	493
Introducción.....	495
6.1 Conceptos generales.....	496
6.1.1 Maximización de beneficios.....	497
6.1.2 La maximización de la riqueza.....	497
6.2 Usuarios de la información financiera.....	498
6.3 Contabilidad financiera y contabilidad administrativa...	501
6.4 Generalidades de los presupuestos.....	502
6.4.1 Definición de presupuestos.....	502
6.4.2 Presupuesto y planeación estratégica.....	505
6.4.3 Clasificación de los presupuestos.....	510
6.4.4 Importancia del presupuesto.....	510
6.4.5 Etapas de la elaboración del presupuesto.....	512
6.5 Estados financieros básicos.....	515
6.5.1 Estados financieros de propósito general.....	516
6.5.2 Estados financieros de propósito especial.....	528

Introducción

□ **T**odas las organizaciones en el mundo de los negocios, desean incrementar la productividad, lograr un mejor rendimiento con menos inversión, bajar los costos y aumentar las utilidades (Jennings, 2003). Para lograr esos propósitos, se requiere disponer de los medios adecuados como: información actualizada, equipos de trabajo de alto rendimiento y dotados de competencias, alto nivel de compromiso, disposición para la creatividad y capacidades para generar ideas innovadoras en relación con los productos, procesos y servicios.

Estos talentos se adquieren mediante el estudio de las técnicas que en cualquier escuela de negocios puede desarrollar el aprendizaje a nivel general; otra, es cuando la organización desarrolla programas de formación de su talento humano, en disciplinas afines a la acción empresarial que se cumple al interior de sus unidades productivas, con el apoyo de expertos académicos y prácticos.

Las organizaciones que desean generar cambios trascendentales en su forma de hacer negocios, también se preocupan por construir estrategias que les permitan contrarrestar las acciones agresivas de la competencia, e incluso, marchar adelante de los cambios rápidos que ocurren en el ambiente global. La calidad, oportunidad, pertinencia, coherencia y adecuación de las estrategias y la forma de ponerlas en acción, pueden llegar a garantizar su sostenimiento y ubicarlas a la vanguardia en su sector de actividad.

La estrategia por sí sola, no es suficiente. Se requiere de una estructura adecuada que resista apropiadamente el desarrollo del plan estratégico corporativo, formulado por la alta dirección. Dicha estructura comprende tanto el talento humano debidamente seleccionado, capacitado, motivado y disponible, comprometido con los valores organizacionales, para ejecutar el plan, así como los recursos materiales y tecnológicos en la cantidad, con la calidad, oportunidad y nivel de actualización que el entorno exige.

La estructura adecuada, que soporte la estrategia más conveniente para el momento específico, sumada a la cultura institucional, permitirá configurar una organización ganadora, competitiva, capaz de liderar los cambios del mercado de su campo de acción con ventajas sostenibles.

El libro *Gerencia Integral para el siglo XXI*, describe prácticas para mejorar la competitividad de las organizaciones. Se ha escrito con un enfoque global, donde se consideran las propensiones gerenciales de última generación. Ofrece elementos útiles para la formulación de las estrategias necesarias para el desarrollo de las organizaciones, el diseño de la estructura y distribución ordenada de los medios y elementos para responder a las exigencias estratégicas, tanto de la propia organización como de su contexto interno y externo.

Este libro, ha sido estructurado en seis capítulos, con un esquema que facilita la consulta y apropiación de los temas, partiendo de tópicos generadores que ayudan a centrar la atención en los contenidos, y a su vez, cuenta con actividades de aprendizaje que le permitirán al lector evaluar su nivel de comprensión sobre los mismos.

El primer capítulo presenta el modelo de planeación estratégica que permite establecer la orientación futura

de la empresa y su marco de operación, con el fin de lograr ventajas competitivas y posicionarse en el mercado globalizado. El capítulo comprende el análisis estratégico relativo a la evaluación del entorno genérico, específico, internacional e interno, las alternativas y formulación estratégica, la implementación, y el control estratégico y de gestión.

El segundo capítulo expone la gestión directiva, que contiene los conceptos generales, la toma de decisiones, la motivación, la comunicación, el liderazgo, las habilidades que debe tener un gerente para conducir exitosamente la organización que dirige.

El tercero, aborda las estrategias de mercadeo, a partir de la presentación los conceptos generales del *marketing*, el estudio de mercados, las estrategias de marketing mix o mezcla de mercadeo y los presupuestos comerciales, que apoyan la gestión de las empresas en procura de mejorar su capacidad competitiva.

El cuarto, explica las estrategias de producción con las que el gerente integra las facetas de la organización a fin de poseer una visión más amplia sobre las problemáticas que deben ser solucionadas por los niveles directivos.

El quinto, se dedica a tratar las tendencias gerenciales, por lo cual acopia las temáticas del espíritu emprendedor, administración, competencias gerenciales y las tendencias gerenciales más recientes, como es el caso de la gestión de la calidad total, la producción justo a tiempo, *benchmarking*, *outsourcing*, *empowerment*, *downsizing*, teoría de las limitaciones; entre otras filosofías de gestión que se preocupan por mantener su posición de liderazgo en los mercados.

Finalmente, el sexto capítulo, hace referencia a la gestión financiera, tanto en sus conceptos generales como en los presupuestos y estados financieros, instrumentos de planeación y control que arrojan información primordial para la toma de decisiones.

En la medida en que los gerentes desarrollen plenamente sus habilidades gerenciales con las que puedan interpretar con amplio criterio el entorno económico, político, social y el comportamiento de los consumidores, estarán en capacidad de generar ventajas sobre sus competidores y explotar sus superioridades para conducir y mantener a sus empresas en los lugares privilegiados.

GERENCIA INTEGRAL

para el SIGLO XXI

PRÁCTICAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

En el ambiente competitivo y dinámico en el que se mueven las empresas se necesitan gerentes integrales, que logren, desde el análisis del macro y micro entorno, y las capacidades y recursos internos de la empresa, diagnosticar y formular la orientación de la empresa a largo plazo, para tomar decisiones en el corto y mediano plazo, promoviendo la retroalimentación y el seguimiento de estas.

Los temas abordados en el libro se agrupan en seis grandes capítulos, en los cuales se ofrecen además actividades de aprendizaje, estos son: Gestión estratégica, Gestión directiva, Estrategias de mercadeo, Estrategias de producción, Tendencias gerenciales y Gestión financiera.

La obra está dirigida a empresarios, profesionales, consultores, estudiantes y docentes de programas de administración de empresas, gerencia, teoría de la organización y temas aynes.

Colección: Ciencias empresariales

Área: Administración

Incluye

- ▶ Compendio de las tendencias de gestión más recientes: Emprendimiento, Gestión de la calidad, *Benchmarking*, *Outsourcing*, reingeniería.
- ▶ Indicadores de logro, preguntas orientadoras y puntos de aprendizaje.
- ▶ Áreas de gestión más importantes para el desarrollo de la acción empresarial: producción, mercadeo, financiera y directiva.
- ▶ Actividades para autoevaluar el nivel de comprensión alcanzado en la lectura.

ECOE
EDICIONES

UNIVERSIDAD
EAN
EMPRENDIENDO
UN MUNDO MEJOR

ISBN 978-958-771-585-9



www.ecoediciones.com