

Contenido

| | |
|--|-----|
| Introducción | vii |
| Acerca del autor | ix |
| Capítulo 1 Cambios en la empresa y en la función de planeación | 1 |
| Aspecto cambiante de la empresa | 2 |
| La empresa como máquina | 2 |
| La empresa como organismo social | 3 |
| La empresa como sistema | 3 |
| Aspectos cambiantes de la planeación | 5 |
| Supervivencia de las empresas | 9 |
| Preguntas para análisis | 15 |
| Capítulo 2 Generalidades sobre planeación | 17 |
| Concepto de planeación | 19 |
| Importancia de la planeación | 19 |
| Propósitos de la planeación | 20 |
| La función de planeación como parte integral de los sistemas administrativos | 21 |
| El factor tiempo y la planeación | 22 |
| Las políticas y estrategias orientan los planes | 23 |
| Determinación de la estrategia organizacional | 23 |
| El cambio estratégico | 24 |
| Preguntas para análisis | 34 |
| Capítulo 3 Estrategia de la empresa | 37 |
| Respuestas estratégicas en entornos turbulentos | 38 |
| Escala de turbulencia del entorno | 38 |
| Respuesta a la turbulencia por medio de la planeación estratégica | 40 |
| Planeación de la posición estratégica | 44 |
| Planeación de la capacidad de administración | 48 |



| | |
|---|----|
| Resistencia a la planeación | 49 |
| Investigación sobre productividad ejecutiva | 50 |
| Investigación sobre práctica de la planeación en las pequeñas y medianas empresas | 50 |
| Deficiencias de la planeación estratégica y recomendaciones | 53 |
| Preguntas para análisis | 55 |

Capítulo 4 Cambios en el entorno de actuación de las empresas mediante la elaboración de escenarios 57

| | |
|---|----|
| Naturaleza y cambios en el entorno | 58 |
| La técnica de escenarios y su elaboración | 59 |
| Tipos de escenarios y estrategias | 62 |
| Objetivos del método de escenarios | 64 |
| Proceso de elaboración de escenarios | 65 |
| Preguntas para análisis | 71 |

Capítulo 5 Planeación estratégica, táctica y operativa 73

| | |
|--|-----|
| Objetivo de permanencia | 74 |
| Empresa o negocio | 74 |
| Problemas que genera la falta de planeación | 76 |
| Necesidad de planear las actividades globales de las empresas | 78 |
| Concepto de estrategia | 78 |
| Principales tipos de estrategias | 79 |
| Estrategias para la pequeña y mediana empresas | 80 |
| Concepto de planeación estratégica | 81 |
| La acción de planear estratégicamente | 83 |
| Planeación estratégica formal | 86 |
| Modelos conceptuales para crear un plan estratégico en empresas pequeñas, medianas y grandes | 88 |
| Brecha estratégica | 88 |
| Por qué es importante la planeación estratégica | 90 |
| Características de la planeación estratégica | 91 |
| Peculiaridades de la planeación estratégica | 91 |
| Planeación táctica | 94 |
| Planeación operativa | 99 |
| Lo que no es la planeación estratégica (George Steiner) | 104 |
| Enfoques de la planeación | 105 |
| Planeación en condiciones de estabilidad e inestabilidad | 108 |
| Preguntas para análisis | 111 |

| | | |
|-------------------|--|------------|
| Capítulo 6 | Cómo diseñar la planeación estratégica | 113 |
| | Las negociaciones del futuro | 114 |
| | Cómo iniciarse en la planeación estratégica | 114 |
| | Metodología de la planeación estratégica | 117 |
| | Definición de la razón de ser y rumbo organizacional | 120 |
| | La misión | 120 |
| | Análisis estratégico | 127 |
| | La herramienta de análisis estratégico FODA | 128 |
| | Definición del análisis FODA | 131 |
| | Proceso formal de planeación estratégica | 140 |
| | Estimaciones de perspectivas futuras | 151 |
| | Estimación del poder competitivo relativo | 153 |
| | Indicadores del deterioro actual | 157 |
| | Indicadores de problemas futuros | 161 |
| | Análisis de la posición gerencial en la empresa | 165 |
| | Valoración de los recursos humanos | 172 |
| | Valoración de los recursos financieros | 173 |
| | Valoración de los recursos materiales | 174 |
| | Valoración de los recursos técnicos | 175 |
| | Objetivos | 175 |
| | Establecimiento de objetivos estratégicos | 183 |
| | Estrategias | 186 |
| | Estrategias genéricas de Michael Porter | 201 |
| | Preguntas para análisis | 206 |
| | | |
| Capítulo 7 | Planeación y asignación de los recursos organizacionales | 209 |
| | Los recursos organizacionales | 210 |
| | Propósito de los recursos | 211 |
| | Habilidades distintivas, recursos y capacidades organizacionales | 213 |
| | Recursos y capacidades organizacionales | 214 |
| | Estrategia y ventaja competitiva | 215 |
| | Planeación y asignación de los recursos organizacionales | 216 |
| | Planeación de recursos a nivel de áreas funcionales | 217 |
| | Planeación de recursos a nivel de área de negocios de la empresa | 218 |
| | Proceso de planeación de los recursos | 220 |
| | Planeación estratégica y presupuesto | 224 |
| | Preguntas para análisis | 226 |

| | | |
|--------------------|---|------------|
| Capítulo 8 | Cómo alinear la estrategia con la estructura de la organización | 229 |
| | Alineación entre estrategia y estructura organizacionales | 231 |
| | La alineación estratégica | 232 |
| | Eficiencia operativa y desarrollo de valor | 232 |
| | ¿El patrón de la estructura organizacional? | 233 |
| | Los bloques básicos que constituyen la estructura organizacional | 233 |
| | Diferenciación, integración y costos organizacionales | 234 |
| | Alineación de la estrategia y la estructura organizacionales | 235 |
| | Tipos de sistemas organizacionales | 236 |
| | Cómo se pueden considerar la eficacia operativa y el desarrollo de valor | 239 |
| | Tipos de alineación estratégica que pueden aplicar las empresas | 240 |
| | Necesidad de un alineamiento integral | 242 |
| | Proceso para establecer la alineación estratégico | 243 |
| | Preguntas para análisis | 245 |
| | | |
| Capítulo 9 | Cómo elaborar planes de acción | 249 |
| | Objetivos y planes de acción | 250 |
| | Formulación de planes de acción | 251 |
| | Concepto de plan de acción | 252 |
| | Cómo elaborar planes de acción | 254 |
| | Relación entre la estrategia-táctica y los planes de acción | 256 |
| | Cómo elaborar un plan de acción de comercialización | 259 |
| | Cómo elaborar un plan de acción de producción | 261 |
| | Cómo elaborar un plan de acción de finanzas | 263 |
| | Cómo elaborar un plan de acción de personal | 268 |
| | Preguntas para análisis | 276 |
| | | |
| Capítulo 10 | Evaluación del sistema de planeación estratégica | 279 |
| | Evaluación y acción de evaluar | 280 |
| | Importancia de revisar y evaluar el sistema de planeación estratégica | 284 |
| | Momento de revisión del sistema de planeación estratégica | 285 |
| | Revisión selectiva continua de partes del plan estratégico que pueden requerir atención | 287 |
| | Preguntas para análisis | 296 |
| | | |
| Casos | | 297 |
| | Caso 1. Asignación de recursos en el Grupo Aries | 297 |
| | Caso 2. Desarrollo de estrategias en una organización | 299 |