

# Contenido

Introducción	vii
Acerca del autor	ix
<b>Capítulo 1</b> 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
<b>Capítulo 2</b> 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
<b>Capítulo 3</b> 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

<b>Capítulo 6</b>	<b>Cómo diseñar la planeación estratégica</b>	<b>113</b>
	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
<b>Capítulo 7</b>	<b>Planeación y asignación de los recursos organizacionales</b>	<b>209</b>
	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

<b>Capítulo 8</b>	<b>Cómo alinear la estrategia con la estructura de la organización</b>	<b>229</b>
	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
<b>Capítulo 9</b>	<b>Cómo elaborar planes de acción</b>	<b>249</b>
	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
<b>Capítulo 10</b>	<b>Evaluación del sistema de planeación estratégica</b>	<b>279</b>
	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
<b>Casos</b>		<b>297</b>
	Caso 1. Asignación de recursos en el Grupo Aries	297
	Caso 2. Desarrollo de estrategias en una organización	299