

Contenido

Primera parte

BASES CONCEPTUALES

CAPÍTULO I

Administración Estratégica 1

Objetivo 1

Competencias a desarrollar 2

Evidencias de las capacidades desarrolladas 2

La Planeación Estratégica: ¡Está de Vuelta! 3

1.1 Conceptos y definiciones 3

Administración 3

Partes fundamentales de la Administración 3

Planificación 3

Organización 4

Dirección 4

Control 4

Uso de recursos 4

Actividades de trabajo 4

Logro de objetivos o metas de la organización 4

Eficiencia y eficacia 4

Principios básicos de administración 4

Estrategia 5

Planeación o Planeamiento 6

Principios de Planeación 7

Planeación como función administrativa 8

Ámbito 8

Implicaciones 8

Importancia 9

Ventajas 9

Principios de Dirección 9

Principios de Control 10

Organización 10

Principios de la organización 11

Adaptación e innovación 11

Apertura 11

Continuidad 11

Coordinación 11

Difusión 11

Especialización 11

Interdependencia 12

Jerarquía 12

Objetivo 12

Paridad de autoridad y responsabilidad 12

Unidad de mando 12

1.2 Los inicios 12

Antecedentes históricos 12

De la Guerra 13

Peter Drucker 14

La estrategia en los negocios 15

Lecturas complementarias 15

John Von Neumann 15

1.3 Breve historia 16

Oskar Morgenstern 16

Alfred Du Pont Chandler Jr. 17

C. Roland Christensen 17

Bruce D. Henderson 18

Curva del aprendizaje o de la experiencia 19

¿Qué es una corriente o escuela de la administración? 20

¿Qué es el Balanced Scorecard? 21

Kenneth Andrews 21

Lecturas complementarias 21

Evolución de la Administración Estratégica 22

Michael E. Porter 22

1.4 Establecer las bases 23

Peter Senge 23

Henry Mintzberg 24

Conceptos básicos que definen la Administración Estratégica 24

Estrategia 24

Administrar las actividades sustantivas de la Organización como cartera de inversiones 24

Evaluar con precisión el potencial para generar utilidades o beneficios 24

1.5 Primer paso: la estrategia 25

1.6 Segundo paso: la estructura 26

Robert Kaplan 27

Grupos de interés 28

David Norton 28

Procesos 28

Recursos 28

Arquitectura organizacional 29

Marketing 29

1.7 Beneficios de la Administración Estratégica... 30

1.8 Lecciones de estrategia empresarial:

La Escuela de Administración

de Cristóbal Colón 31

Pensamiento Estratégico 32

1.9 Resumen 33

1.10 Evaluación 34

1.11 Contenido interactivo 36

1.12 Bibliografía 37

1.13 Páginas Web recomendadas 38

CAPÍTULO II		
Los procesos de planeación	39	
Objetivo	39	
Competencias a desarrollar	40	
Evidencias de las capacidades desarrolladas	40	
2.1 Conceptos	41	
<i>Administración estratégica</i>	41	
<i>Caso de estudio</i>	41	
Planeación Normativa	41	
Planeación Estratégica	42	
<i>Estrategias competitivas</i>	43	
Planeación Operativa	45	
<i>La estrategia según Carl Von Clausewitz</i>	45	
2.2 Procesos de planeación dentro de la Administración Estratégica	46	
<i>El Príncipe</i>	47	
Declaración de la Misión, Visión y Valores	48	
Realización del análisis del entorno	48	
Síntesis	48	
Derivación de objetivos y metas	49	
<i>Matriz de selección o Proceso Analítico Jerárquico (AHP: Analytic Hierarchy Process)</i>	49	
Diseño de estrategias	49	
Declaración del estado final	49	
Desarrollo del mapa estratégico	49	
<i>Diferencia entre objetivos y metas</i>	49	
Desarrollo del cuadro de indicadores	50	
Elaboración del tablero de control	50	
<i>Información adicional</i>	50	
2.3 Lecciones de estrategia empresarial: Ítaca no existe, sólo el viaje a Ítaca	51	
2.4 Resumen	52	
2.5 Evaluación	53	
2.6 Contenido interactivo	56	
2.7 Bibliografía	57	
2.8 Páginas Web recomendadas	58	
Segunda parte		
FORMULACIÓN ESTRATÉGICA		
CAPÍTULO III		
Planeación Normativa	59	
Objetivo	59	
Competencias a desarrollar	60	
Evidencias de las capacidades desarrolladas	60	
3.1 Bases estructurales de una organización	61	
3.2 La misión	62	
La razón de ser de la empresa está constituida por cinco elementos	62	
La misión se caracteriza por	62	
Objetivos corporativos de Hewlett Packard	63	
3.3 La visión	69	
La visión se caracteriza por	69	
La visión debe explicar	69	
3.4 Valores organizacionales	72	
<i>Para reflexionar</i>	72	
<i>Ética</i>	72	
<i>Ética en los negocios</i>	75	
<i>Guía para establecer la Planeación Normativa</i>	76	
3.5 Lecciones de estrategia empresarial: El fabricante de ideas	78	
3.6 Resumen	80	
3.7 Evaluación	81	
3.8 Contenido interactivo	84	
3.9 Bibliografía	85	
3.10 Páginas Web recomendadas	86	
CAPÍTULO IV		
Planeación estratégica: el análisis	87	
Objetivo	87	
Competencias a desarrollar	88	
Evidencias de las capacidades desarrolladas	88	
4.1 Análisis del entorno en una organización	89	
<i>Inteligencia competitiva</i>	91	
<i>El Valle del Silicio</i>	91	
Ecosistemas de negocio	91	
Cadenas productivas	93	
Redes o conglomerados	93	
Clústeres	94	
<i>Ventaja competitiva</i>	95	
4.2 Análisis del Entorno Interno	96	
Fortalezas y debilidades	97	
Estructura organizacional	97	
La oferta de valor	99	
La cadena de valor	102	
Actividades primarias	103	
Logística interna	103	
Operaciones	103	
Logística externa	103	
Mercadotecnia y ventas	103	
Servicio	103	
Actividades de apoyo	103	
Abastecimiento	104	
Desarrollo de tecnología	104	
Administración de recursos humanos	104	
Infraestructura de la empresa	104	
Análisis financiero	106	
Balance general	106	
Estado de resultados	108	
Razones financieras	110	

4.3 Análisis del Entorno Externo	114	5.5 Lecciones de estrategia empresarial:	
Oportunidades y amenazas	115	El Walmart de Sam	161
Fuerzas económicas	117	5.6 Resumen	163
Fuerzas sociales, culturales, demográficas		5.7 Evaluación	164
y ambientales	117	5.8 Contenido interactivo	167
Fuerzas sociales	117	5.9 Bibliografía	168
Fuerzas culturales	118		
Fuerzas demográficas	118	CAPÍTULO VI	
Fuerzas ambientales	119	Planeación estratégica: objetivos	169
Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	119	Objetivo	169
Fuerzas tecnológicas	120	Competencias a desarrollar	170
Factores que guían la competencia.....	120	Evidencias de las capacidades desarrolladas	170
Clientes, proveedores y otros grupos de interés	122	6.1 Derivación de objetivos	171
4.4 Lecciones de estrategia empresarial:		Objetivos estratégicos	172
Conocimiento del negocio	124	Objetivos financieros	172
4.5 Resumen	125	Objetivos a largo plazo	172
4.6 Evaluación	127	Objetivos a mediano plazo	172
4.7 Contenido interactivo	129	Objetivos a corto plazo	172
4.8 Bibliografía	130	Mercadotecnia	172
4.9 Páginas Web recomendadas	131	Producción	172
		Recursos humanos	172
		La gerencia por objetivos	173
CAPÍTULO V		Específico	174
Planeación estratégica: la síntesis	133	Medible	174
Objetivo	133	Factible	175
Competencias a desarrollar	134	Realista	175
Evidencias de las capacidades desarrolladas	134	Especificado en el tiempo.....	175
5.1 Síntesis del entorno	135	Establecimiento de objetivos.....	175
Herramientas de síntesis	135	6.2 Matriz SPACE	176
5.2 Matriz FODA	135	6.3 Matriz para la formulación de objetivos	181
Clasificación de los factores del FODA	136	Estrategias de derivación de objetivos	183
Entorno interno	137	La Matriz FODA	183
Factores internos	138	La estrategia DA (Mini-Mini)	183
Entorno externo	138	La estrategia DO (Mini-Maxi)	183
Factores externos.....	138	La estrategia FA (Maxi-Mini)	183
Selección de los factores clave del FODA	140	La estrategia FO (Maxi-Maxi)	183
Matriz de análisis sistémico (de influencia)	140	6.4 Matriz BCG	185
Matriz de impacto-probabilidad	144	6.5 Matriz de vulnerabilidad (McKinsey-GE)	187
5.3 Matriz BCG	149	Limitaciones de la Matriz McKinsey-GE.....	189
Estrellas	151	6.6 Matriz QSPM	189
Gatos salvajes (llamados también		6.7 Matriz de selección de objetivos (Saaty)	192
“niños problema” o “interrogantes”)	151	6.8 Lecciones de estrategia empresarial:	
Vacas lecheras.....	151	París bien vale una misa	195
Perros	151	6.9 Resumen	197
<i>Ciclo de vida de una organización</i>	152	6.10 Evaluación	198
Beneficios de la matriz BCG.....	153	6.11 Contenido interactivo	201
Limitaciones de la matriz BCG	153	6.12 Bibliografía	202
5.4 Matriz de vulnerabilidad (McKinsey-GE)	154	6.13 Páginas Web recomendadas	203
Atractivo del mercado	156		
Posición competitiva.....	156		
Tablas de valoración.....	157		

CAPÍTULO VII

Planeación estratégica: metas y estrategias.....	205	<i>Ataque frontal</i>	<i>228</i>
Objetivo	205	<i>Estrategia envolvente.....</i>	<i>228</i>
Competencias a desarrollar	206	7.4 Estrategias funcionales.....	229
Evidencias de las capacidades desarrolladas	206	Estrategias financieras.....	229
7.1 Metas y estrategias.....	207	<i>Estrategia financiera.....</i>	<i>229</i>
Asignación de responsabilidades.....	207	Estrategias de recursos humanos	230
<i>Objetivos y metas</i>	<i>207</i>	<i>Las políticas de recursos humanos.....</i>	<i>230</i>
<i>Pensamiento estratégico.....</i>	<i>208</i>	Estrategias de mercadotecnia	231
Estrategias	208	Combinación de mercadotecnia	231
Líneas de acción	209	<i>MRP</i>	<i>232</i>
<i>Estrategias según el ciclo de vida</i>		Estrategias de producción	233
<i>de la empresa</i>	<i>209</i>	Estrategias de comercialización	234
7.2 Niveles de la estrategia.....	210	<i>Estrategias orientadas al consumidor.....</i>	<i>234</i>
<i>Niveles de la estrategia.....</i>	<i>210</i>	7.5 Globalización.....	235
<i>Unidad Estratégica de Negocio (UEN).....</i>	<i>210</i>	<i>Estrategia internacional.....</i>	<i>236</i>
7.3 Estrategias competitivas	211	<i>Estrategia multinacional</i>	<i>236</i>
Estrategias	211	<i>Globalización.....</i>	<i>236</i>
Sector industrial.....	212	<i>Estrategia global.....</i>	<i>237</i>
Mercado	212	<i>Estrategias trasnacionales.....</i>	<i>237</i>
Perfil de producto.....	212	7.6 Lecciones de estrategia empresarial:	
<i>Caso Coca-Cola</i>	<i>213</i>	De la Tierra a la luna	238
Estrategias genéricas o de desarrollo.....	214	7.7 Resumen	241
<i>Las estrategias genéricas (Porter 1980).....</i>	<i>214</i>	7.8 Evaluación.....	242
Liderazgo en costos globales.....	214	7.9 Contenido interactivo.....	245
Diferenciación	215	7.10 Bibliografía	246
<i>La diferenciación.....</i>	<i>215</i>	7.11 Páginas Web recomendadas	248
Enfoque o concentración.....	216		
<i>El enfoque.....</i>	<i>216</i>	Tercera parte	
Estrategias defensivas	217	EJECUCIÓN ESTRATÉGICA	
Riesgo compartido	218	CAPÍTULO VIII	
Reducción (downsizing)	218	Planeación operativa	249
Desinversión.....	220	Objetivo	249
Liquidación	220	Competencias a desarrollar	250
Estrategias de integración	221	Evidencias de las capacidades desarrolladas	250
Integración hacia delante.....	221	8.1 ¿Por qué fracasan las organizaciones?.....	251
<i>Integración vertical.....</i>	<i>221</i>	<i>Planeación operativa</i>	<i>251</i>
Integración hacia atrás.....	222	<i>¿Por qué fallan los planes estratégicos? ...</i>	<i>252</i>
Integración horizontal.....	223	<i>La capacidad de ejecución</i>	<i>252</i>
Estrategias de crecimiento intensivo.....	224	<i>Expresar claramente lo que se busca.....</i>	<i>253</i>
Penetración.....	225	<i>Requisitos de funcionamiento de un sistema</i>	
Desarrollo de mercados	225	<i>de control</i>	<i>253</i>
Desarrollo del producto	225	Características de las compañías	
<i>Igor Ansoff.....</i>	<i>225</i>	operativamente excelentes	255
Estrategias de diversificación.....	226	Algunas de las características de las	
Diversificación horizontal	226	compañías operativamente excelentes	255
Diversificación concéntrica	227	<i>Factores clave en el éxito de la planeación</i>	
Diversificación en conglomerado.....	227	<i>operativa</i>	<i>255</i>
Estrategias de reto de mercado.....	228	Orientación estratégica	256
Ataque frontal	228	Alta gerencia	257
Ataque por los costados	228	Diseño de la organización	257
Derivación.....	228		

<i>Etapas características del diseño</i>			
<i>organizacional</i>	257		
<i>Identificación y conformación de áreas</i>			
<i>y unidades organizacionales</i>	257		
Cultura corporativa.....	258		
El balance adecuado.....	258		
<i>Diseño de los procesos, resultados</i>			
e indicadores	258		
<i>Concepto de cultura corporativa</i>	258		
8.2 Fundamentos del Balanced Scorecard.....	260		
La evolución del Balanced Scorecard.....	260		
Breve historia	263		
Perspectivas del Balanced Scorecard.....	264		
<i>Las perspectivas del Balanced Scorecard</i>	265		
La perspectiva financiera	267		
Algunos indicadores de la perspectiva financiera	268		
La perspectiva del cliente	268		
<i>Propuesta de valor para el cliente</i>	269		
La perspectiva de procesos internos.....	270		
La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	271		
<i>Gary Hamel</i>	272		
Proceso para implementar un Balanced			
Scorecard	273		
Para implementar un Balanced Scorecard			
es necesario	274		
Proceso para el desarrollo del Balanced			
Scorecard: definir el destino			
estratégico	274		
Desarrollo de la estrategia	274		
Sistemas de control de gestión.....	274		
Desarrollo de sistemas de información.....	275		
Aprendizaje organizacional	277		
Retroalimentación y aprendizaje estratégico.	277		
Modelo de aprendizaje organizativo y			
Comunicativo.....	278		
<i>Aprendizaje y crecimiento</i>	279		
Diseño de plan de entrenamiento	280		
8.3 Lecciones de estrategia empresarial:			
Scott de la Antártida	282		
<i>C.K. Prahalad</i>	282		
<i>El Sistema Integral de Control de Gestión</i>	282		
8.4 Resumen	286		
8.5 Evaluación	288		
8.6 Contenido interactivo	290		
8.7 Bibliografía	291		
8.8 Páginas Web recomendadas	292		
CAPÍTULO IX			
Indicadores	293		
Objetivo	293		
Competencias a desarrollar	294		
Evidencias de las capacidades desarrolladas	294		
9.1 Esencia del Balanced Scorecard	295		
Eficiencia, eficacia y efectividad.....	296		
Eficacia	296		
Eficiencia	296		
<i>Factores que influyen en la adopción</i>			
<i>del sistema de indicadores</i>	296		
Efectividad.....	297		
Algunas diferencias entre eficiencia y eficacia ...	299		
9.2 Los indicadores	299		
<i>Los indicadores</i>	300		
Clases de indicadores.....	300		
Indicadores de desempeño	302		
Indicadores de resultados	303		
Sistema de indicadores	305		
Condiciones para el diseño de indicadores	306		
Medible	309		
Pertinente.....	309		
Comprensible	309		
Práctico	309		
Oportuno y preciso.....	310		
Rentable.....	310		
Confiable.....	310		
Válido	311		
9.3 Construcción de un sistema de indicadores ...	311		
<i>Sistemas de control de gestión</i>	311		
Selección de los indicadores	312		
Establecimiento de los medios de verificación ...	314		
Cálculo y recopilación de los indicadores	315		
Representación del indicador	316		
Asignar responsables.....	317		
Niveles de desempeño y tendencias.....	318		
Elaboración del cuadro de indicadores	319		
<i>Semáforos</i>	319		
9.4 Lecciones de estrategia empresarial:			
La tragedia del Challenger	326		
9.5 Resumen	329		
9.6 Evaluación	331		
9.7 Contenido interactivo	333		
9.8 Bibliografía	335		
9.9 Páginas Web recomendadas	336		
CAPÍTULO X			
Diseño del Balanced Scorecard	337		
Objetivo	337		
Competencias a desarrollar	338		
Evidencias de las capacidades desarrolladas	338		
10.1 Elementos del diseño del Balanced			
Scorecard	339		
Declaración del estado final.....	341		
Perspectiva financiera	341		
Perspectiva de clientes.....	343		
Perspectiva de procesos internos.....	344		

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	346	Elaboración de presupuestos.....	402
Imagen del futuro exitoso	348	<i>El costo de fallar en la implementación</i>	
Desarrollo del mapa estratégico.....	352	<i>de la estrategia</i>	402
<i>Los mapas estratégicos</i>	352	Principios presupuestarios.....	403
Establecimiento del cuadro de indicadores.....	359	Principios de previsión	403
Elaboración del formato de reporte de progreso.	360	Principios de planeación.....	403
Tabla resumen de iniciativas	362	Principios de organización	404
Análisis de impacto de los grupos de interés	362	Principios de dirección	404
10.2 Implantación del Balanced Scorecard	368	Principios de control	404
<i>La importancia del apoyo de la alta gerencia.</i>	369	Ciclo presupuestario.....	404
La estructura sigue a la estrategia.....	370	Tipos de presupuestos	406
Desarrollo funcional cruzado.....	370	Presupuestos económicos	406
Competencias y personal clave para el éxito .	371	Presupuestos de ventas.....	406
Mejores prácticas.....	372	Presupuestos de producción.....	406
Automatización	373	Presupuesto de compras	406
Tabla de desempeño global	374	Presupuesto de costo vs. Producción.....	406
Algunas empresas del salón de la fama		Presupuesto de flujo de efectivo.....	406
del Balanced Scorecard Collaborative	375	Presupuestos financieros	406
10.3 Lecciones de estrategia empresarial:		Presupuesto de tesorería o de caja.....	406
Sueños sobre hielo	377	Presupuesto de capital o erogaciones	
10.4 Resumen	382	capitalizables	406
10.5 Evaluación.....	384	Presupuesto maestro	406
10.6 Contenido interactivo.....	386	Estructura de un presupuesto	407
10.7 Bibliografía	387	Caja y bancos	407
10.8 Páginas Web recomendadas	388	Ingresos o beneficios	407
		Inversiones	407
		Gastos operativos	407
		Gastos administrativos.....	407
CAPÍTULO XI		11.2 Modelos de evaluación y control	409
Implementación estratégica.....	389	Evaluación de la estrategia.....	409
Objetivo	389	Establecer las bases fundamentales	
Competencias a desarrollar	390	de la estrategia.....	410
Evidencias de las capacidades desarrolladas	390	Comparar resultados esperados vs. Reales.....	410
11.1 Implementación de la estrategia	391	<i>Algunas dificultades en la evaluación</i>	
Estructura y estrategia.....	393	<i>de estrategias</i>	410
Gobierno corporativo	394	Medidas correctivas de desviaciones	411
Orientación a resultados	395	Herramientas de evaluación	411
<i>Errores comunes de los directivos</i>		Control estratégico, táctico y operacional	412
<i>al tomar decisiones</i>	395	<i>Planeación estratégica y pensamiento</i>	
Arquitectura organizacional	396	<i>estratégico</i>	414
Asignación de recursos	397	Evaluación del desempeño	416
Recursos financieros.....	398	<i>Matriz de evaluación de factores</i>	
Recursos humanos	398	<i>internos (EFI)</i>	419
Recursos materiales.....	398	11.3 Mejora continua.....	420
Revisión o desarrollo de políticas		<i>La implementación estratégica</i>	422
y procedimientos.....	399	11.4 El plan estratégico	423
Establecimiento de programas y actividades.....	399	11.5 Lecciones de estrategia empresarial:	
Cambio organizacional.....	400	El gato en la caja	424
Dominio personal	400	<i>Diez razones por las que los esfuerzos de</i>	
Trabajar con modelos mentales	400	<i>implementar estrategia pueden fallar</i>	424
Construir una visión compartida	401	11.6 Resumen	426
Trabajar en equipo.....	401		
Pensamiento sistémico.....	401		

11.7 Evaluación	428
11.8 Contenido interactivo	431
11.9 Bibliografía	432
11.10 Páginas Web recomendadas	434

Cuarta parte

INTRODUCCIÓN A LA PLANEACIÓN PROSPECTIVA

CAPÍTULO XII

Administración Estratégica y Prospectiva	437
Objetivo	437
Competencias a desarrollar	438
Evidencias de las capacidades desarrolladas	438
12.1 Una nueva perspectiva	439
Alternativas a la administración estratégica.....	440
¿Qué es el Hoshin Kanri?	440
Prediciendo el futuro.....	441
Prospectiva	442
Definiciones de prospectiva	442
Bertrand de Jouvenel.....	443
Gaston Berger	444
Michel Godet.....	444
Roberto Tomás Miklos Ilcovics	445
Herman Kahn.....	446
Olaf Hemer.....	447
La prospectiva no es.....	447
La prospectiva no.....	448
Inercia y cambio organizacionales	449
12.2 Diseñando el futuro	449
Enfoque inactivo	450
Enfoque reactivo	450
Enfoque preactivo.....	451
Enfoque interactivo (proactivo)	451
Resumen de tipologías	451
12.3 Prognosis	452
Preferencia	454
Pronóstico	455
Predicción	455
Previsión	455
Proyección	456
Ciencia de la prospectiva	456
Prediciendo el futuro: imaginación	
y pensamiento creativo	457
La creatividad tiene básicamente	
cuatro fuentes.....	459
Algunas ideas para ser creativo	459
Los cisnes negros.....	459
Serendipia.....	460
12.4 Fundamentos de la prospectiva	462
La visión de largo plazo.....	463
La cobertura holística	465

El consenso.....	466
Prospectiva y estrategia.....	466
12.5 Metodología	469
Etapa normativa.....	470
Etapa definicional	470
Etapa de confrontación	471
Etapa de determinación estratégica	471
Matriz prospectiva	472
Indicadores e índices.....	472
Escenarios retrospectivos y coyunturales	473
Escenarios de futuro.....	473
Planeación estratégica, táctica, operativa;	
acciones y requerimientos	474
Evaluación y seguimiento	475
12.6 Herramientas prospectivas	476
Técnicas cualitativas	477
FWS	477
Análisis de fuerzas.....	477
Análisis morfológico	478
Ariole	478
Intuiciones sistemáticas	478
Visioning.....	479
Delphi	479
Análisis FODA.....	480
Escenarios	480
MACTOR.....	480
Mapeo contextual	481
Incasting	481
Backcasting	481
Análisis estructural.....	482
Matriz de decisión.....	482
Evaluación tecnológica.....	482
TKJ.....	483
Compass	483
Compass modificado.....	484
Árboles de decisión	484
Técnicas cuantitativas.....	484
Matriz de impactos cruzados	484
Insumo - producto	485
Modelos de simulación	485
Juegos de simulación	485
Técnicas de proyección	486
Estadísticas bayesianas	486
Combinaciones cualitativas - cuantitativas.....	486
Caja de Herramientas de Godet	487
Francisco José Mojica Sastoque	488
IGO: Importancia y gobernabilidad.....	490
12.7 Planeación prospectiva vs estratégica	491
Escenarios	494
Escenarios	496

12.8 Aplicaciones de la prospectiva	498
Nivel personal: Plan de Vida	498
Planeación y prospectiva en el ámbito personal.....	499
Metodología propuesta.....	499
Ejemplo: Ahorro para el retiro	500
Otras aplicaciones de planeación prospectiva en el ámbito personal.....	505
Nivel Sectorial: Planeación estratégica en sectores productivos	506
Nivel Regional: Planes regionales de desarrollo, ordenamiento y planificación económico-ecológico territorial.....	513
Para qué sirve la planeación para el desarrollo y ordenamiento económico, ecológico y territorial	515
Fases que forman parte del proceso de Desarrollo, ordenamiento y planificación económico, ecológico y territorial	516
Por qué realizar planificación para el desarrollo y ordenamiento económico, ecológico y territorial	518
Nivel nacional: Planes Nacionales de Desarrollo.....	518
Requerimientos generales de un PND	519
Algunos sectores en que se deberá establecer metas nacionales de un PND	522
Requerimientos generales para el análisis de las metas nacionales de un PND	521

12.9 Aportaciones de la Prospectiva al Proceso de Planeación Estratégica	522
12.10 Lecciones de estrategia empresarial: el destino manifiesto	523
12.11 Resumen	525
12.12 Evaluación.....	526
12.13 Bibliografía	528
12.14 Páginas Web recomendadas	528

**Quinta parte
EL ESTRATEGA**

El contenido de este capítulo se encuentra en la Web.

CAPÍTULO XIII

El estratega
Objetivo
Competencias a desarrollar
Evidencias de las capacidades desarrolladas
13.1 El estratega como base de la administración estratégica
13.2 Perfil del estratega.....
13.3 Pensamiento sistémico.....
13.4 Pensamiento estratégico.....
13.5 Toma de decisiones.....
13.6 Liderazgo.....
13.7 Lecciones de estrategia empresarial: Google el nuevo gigante de la informática.
13.8 Resumen
13.9 Evaluación.....
13.10 Bibliografía
13.11 Páginas Web recomendadas