

Índice

PRÓLOGO	13
PRESENTACIÓN	15
OPINIONES DE PROFESIONALES	17
AGRADECIMIENTOS	25
Capítulo 1. Planificación	27
1. ¿Qué es un plan estratégico?	29
1.1. Planificación <i>versus</i> previsión	30
1.2. Si no confundimos planificación con previsión, ¿merece la pena planificar?	31
1.3. ¿Por qué realizar un plan estratégico?	33
1.4. De la planificación a largo plazo a la dirección estratégica	35
1.5. El plan estratégico en la práctica: utilización y satisfacción	38
2. El proceso de planificación estratégica	42
2.1. El proceso de planificación en la práctica: adaptación al tamaño de la empresa	43
2.2. Papel del plan de marketing en el proceso de planificación	45
2.3. Etapas en el proceso de elaboración del plan estratégico	47
2.4. Aproximación a la curva de experiencia de las empresas en la práctica de la planificación estratégica	49
2.5. Decálogo de consejos	56
Capítulo 2. Primera etapa: Análisis de la situación	59
1. Marco en el que se desarrolla el análisis de la situación	61
2. Análisis de la situación externa	62

3. Análisis de la situación interna	66
4. Análisis de la situación en Centralair	69
4.1. Análisis de la situación externa	70
4.1.1. Análisis del mercado	71
4.2. Análisis de la situación interna	75
4.2.1. Cartera de productos y su evolución	75
4.2.2. Organización	77
4.3. Definición actual del negocio de Centralair	77
5. “Caja de herramientas”	81
Anexo 1: Plantillas para el análisis de la situación	81
Anexo 2: Metodología de análisis de grupos estratégicos	96
Anexo 3: Ejemplo de escenarios (Gas de Euskadi)	99
Anexo 4: Ejemplo de análisis del grado de cumplimiento del plan estratégico anterior (Gas de Euskadi)	102
Capítulo 3. Segunda etapa: Diagnóstico de la situación	103
1. Herramientas más usuales para el diagnóstico	105
2. Análisis DAFO	106
3. Matriz de posición competitiva	109
4. Diagnóstico de situación en Centralair	111
4.1. Análisis DAFO	111
4.2. Posición competitiva de Centralair	114
4.3. Aplicación de la matriz de McKinsey-General Electric	114
4.4. Análisis de los productos dentro de las líneas de productos inicialmente seleccionadas	121
5. “Caja de herramientas”	123
Anexo 5: Plantillas para el análisis DAFO	123
Anexo 6: Metodología de diagnóstico de la posición competitiva	131
Capítulo 4. Tercera etapa: Sistema de objetivos corporativos (I): misión, visión y valores	135
1. Introducción a la segunda fase: las decisiones estratégicas de más largo alcance	137
2. Aclarando conceptos	138
3. ¿Por qué y para qué definir la misión por escrito?	145
4. ¿Cómo puede la misión ayudarle a transformar su organización?	147
5. ¿Cómo puede la misión ayudarle a transformar su entorno?	151
6. Misión, visión y valores para Centralair	152
6.1. Misión	152
6.2. Visión	152
6.3. Valores corporativos	153
Anexo 7: Ejemplo de misión (Ardoa)	154

Capítulo 5. Tercera etapa (cont.): Sistema de objetivos corporativos (y II): fijación de los objetivos estratégicos	155
1. Principios básicos	157
2. Los objetivos estratégicos serán diferentes según la dimensión de la empresa	158
3. Crecimiento <i>versus</i> rentabilidad a corto	164
4. Los objetivos estratégicos deben ser desplegados	172
5. Objetivos estratégicos de Centralair	179
5.1. Objetivos cualitativos 2010-2013	179
5.2. Objetivos cuantitativos de Centralair	180
Anexo 8: Despliegue de objetivos para Gas de Euskadi	182
Capítulo 6. Cuarta etapa: Estrategias corporativas (I): definición del negocio y estrategia de cartera (de negocios)	187
1. Introducción	189
2. Alcance de la estrategia corporativa	194
3. Definición del negocio	196
4. Estrategia de cartera (de negocios)	199
4.1. Matriz de posición competitiva	200
4.2. Matrices del Boston Consulting Group (BCG)	202
4.2.1. Matriz de crecimiento-participación	202
4.2.2. Matriz de gestión del valor de la empresa	205
4.3. Matriz de dirección del crecimiento (Ansoff)	207
4.3.1. Estrategia de penetración	210
4.3.2. Estrategia de desarrollo de nuevos productos	211
4.3.3. Estrategia de diversificación	212
4.3.4. Estrategia de desarrollo de nuevos mercados	216
4.3.5. Estrategia de internacionalización	219
5. Estrategia corporativa de Centralair	222
5.1. Redefinición del negocio de Centralair para el año 2013	222
5.2. Estrategia de cartera de negocios Centralair	225
Anexo 9: Definición del negocio de Ardoa	231
Anexo 10: Guía de decisiones estratégicas sugeridas para las distintas posiciones de la matriz del BCG	232
Anexo 11: Estrategia de internacionalización de Papelera Tolosana	233
Capítulo 7. Cuarta etapa (cont.): Estrategias corporativas (y II): estrategia competitiva y estrategia de crecimiento	237
1. Estrategias competitivas genéricas	239
2. Estrategias de crecimiento	243
2.1. ¿Crecimiento interno o externo?	244

2.2. Alianzas estratégicas	249
3. Estrategias funcionales	257
4. Estrategia corporativa de Centralair (cont.)	260
4.1. Estrategia competitiva de Centralair	260
4.2. Crecimiento interno o externo	261
4.3. Estrategias funcionales	262
4.3.1. Estrategia comercial y de marketing	263
4.3.2. Estrategia de organización comercial	265
4.3.3. Organización comercial de Centork (aproximación al tema) .	268
4.3.4. Organización interna	269
4.3.5. Estrategia de recursos humanos	269
Anexo 12: Estrategias competitivas de Ardoa	270
Anexo 13: Estrategias funcionales para Papelera Tolosana	273
Capítulo 8. Quinta etapa: Decisiones operativas	285
1. Cómo elaborar los planes de acción	287
2. Matriz de priorización	289
3. Presupuesto y cuenta de explotación previsional	292
4. Planes de acción de Centralair	295
4.1. Plan de acciones de la unidad de Tratamiento de Aire	295
4.2. Plan de acciones de la unidad de Ingeniería Neumática	295
4.3. Plan de acciones derivado de la reorganización del Departamento Comercial	296
4.4. Plan de acciones para recursos humanos	298
5. Priorización de los planes de acción de Centralair	304
6. Presupuesto y cuenta de explotación de Centralair	306
Anexo 14: Planes de acción para Papelera Tolosana	307
Capítulo 9. ¿Qué hacer para que un plan estratégico triunfe?	324
0. El desafío de la implantación de las estrategias	325
1. Otros requisitos para que un plan estratégico triunfe	327
2. Existencia de un determinado estilo de dirección y de gestión	329
2.1. La dirección por objetivos (DPO) o la dirección por políticas (DPP) .	329
2.1.1. La dirección por objetivos (DPO)	329
2.1.2. La dirección por políticas (DPP)	330
2.2. Una organización basada en la estrategia	331
2.3. El mapa estratégico	332
2.4. Recomendaciones del autor	334
3. Seguimiento y control: metodología PDCA	336
4. El cuadro de mando integral (CMI)	338
5. Cuadro de mando integral de Centralair	342
6. Consideraciones finales	343

6.1. ¿Qué aporta el CMI a la empresa y cuáles son los principios en los que se basa?	343
6.2. Cómo se confecciona y qué aporta el Mapa de Indicadores	344
Anexo 15: ¿Quién debe asumir la dirección estratégica de una empresa? ...	346
Anexo 16: Ejemplo de indicadores utilizados en un CMI de una cooperativa de MCC	348
Anexo 17: Ejemplo (parcial) de aplicación de un CMI	357
Anexo 18: Solución © OMICRON BALANCESCORECARD desarrollado para Microsoft Navision Attain	369
Capítulo 10. Aplicación del plan estratégico a otros sectores de actividad ..	371
1. Peculiaridades del sector público	373
2. Enfoque metodológico propuesto	374
3. Principales peculiaridades de las etapas del proceso de elaboración del plan	376
3.1. Análisis de la situación	376
3.2. Diagnóstico de la situación	377
3.3. Sistema de objetivos corporativos	378
3.4. Despliegue de objetivos	380
3.5. Decisiones operativas	382
3.6. Seguimiento	386
4. Último consejo para el lector del libro	388
BIBLIOGRAFÍA	389