

ÍNDICE

PARTE 1

EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO 19

Capítulo 1 - *El proceso de la Estrategia Empresarial*

1.1. Fase 1. Desarrollo de la Misión y la Visión.....	21
1.2. Fase 2. Fijación de Objetivos, Metas e Indicadores.....	22
1.3. Fase 3. Creación de la Estrategia.....	32
1.4. Fase 4. Puesta en práctica y Ejecución.....	36
1.5. Fase 5. Evaluación, Control y Ajustes.....	37

Capítulo 2 - *Métodos de Análisis Estratégicos*

(La Industria y la Competencia) 39

2.1. Análisis de la fuerza del mercado.....	39
2.1.1. Rivalidad en la industria.....	40
2.1.2. Nuevos entrantes potenciales.....	42
2.1.3. Productos sustitutos.....	43
2.1.4. Los proveedores clave.....	44
2.1.5. Los clientes.....	45
2.1.6. Conclusiones.....	46
2.2. Factores de cambio en la industria.....	48
2.3. Mapas estratégicos.....	49
2.4. Factores clave de éxito.....	51

**Capítulo 3 - Métodos de Análisis Estratégico
(Nuestra empresa y el entorno).....53**

3.1. Análisis FODA.....	53
3.1.1. Fortalezas.....	53
3.1.2. Debilidades.....	54
3.1.3. Oportunidades.....	54
3.1.4. Amenazas.....	55

Capítulo 4 - El Tablero de Comando..... 57

4.1. Introducción.....	57
4.2. Una nueva herramienta de gestión estratégica.....	58
4.3. Alineamiento estratégico.....	61
4.4. Enfoque sistémico.....	64
4.4.1. Frutos/Resultados.....	65
4.4.2. Follaje/Satisfacción.....	65
4.4.3. Tronco/Procesos internos.....	66
4.4.4. Raíces/Aprendizaje y Crecimiento.....	66
4.4.5. Las Cuatro Perspectivas y los Objetivos Estratégicos.....	67
4.4.6. Las Cuatro Perspectivas, los Objetivos Estratégicos y los Indicadores.....	68
4.5. Objetivos Estratégicos.....	69
4.6. Perspectivas Estratégicas.....	69
4.7. Mapeo Estratégico.....	70

PARTE 2

EL PLAN DE NEGOCIOS..... 79

**Capítulo 5 - Consideraciones previas
a la elaboración del plan de negocios..... 81**

¿Qué es un plan de negocios?.....	81
¿Para qué se elabora un plan de negocios?.....	82
Recomendaciones para su redacción.....	83

Sección 1. Resumen ejecutivo..... 85

<i>Sección 2. Descripción del negocio</i>	87
2.1. Ubicación del negocio.....	87
2.2. Naturaleza del negocio	88
2.3. Filosofía del negocio	88
2.4. Etapa del ciclo de vida	88
2.5. Timing del plan.....	88
<i>Sección 3. Estudio de mercado</i>	91
3.1. Análisis externo.....	92
3.2. Análisis interno.....	95
3.3. Herramientas de análisis estratégico	95
<i>Sección 4. Descripción comercial.</i>	111
4.1. Estrategia general	111
<i>Sección 5. Plan de marketing.</i>	120
5.1. Objetivos de marketing.....	120
5.2. Estrategia de diseño y desarrollo de producto	121
5.3. Estrategia de precio	122
5.4. Estrategia de distribución y logística	127
5.5. Estrategia de comunicación	128
<i>Sección 6. Plan de Management</i>	140
6.1. Organización y equipo directivo.....	140
<i>Sección 7. Plan técnico-operativo</i>	148
7.1. Producción de servicios.....	148
<i>Sección 8. Plan económico-financiero</i>	161
8.1. Estados contables	162
8.2. Determinación de las inversiones	167
8.3. Estructura del financiamiento	170

8.4. Depreciación y amortizaciones	170
8.5. Flujo de ingresos y egresos	171
8.6. Flujo de fondos del proyecto	171
8.7. Estructura del flujo de fondos	172
8.8. Determinación de la tasa de costo de capital	175
8.9. Métodos de evaluación del plan de negocios	175
8.10. Análisis de sensibilidad	185
<i>Sección 9. Conclusiones</i>	194
ANEXOS	197
ANEXO I - Plano de parcela y bosquejo de proyecto	199
ANEXO II - Plano de la zona	201
ANEXO III - Planilla de datos del INDEC	203
ANEXO IV - Estadísticas sobre la demanda y percepciones del turista sobre ecoturismo.	205
BIBLIOGRAFÍA	209