



Administración estratégica
Enfoque en la generación de valor

Autor: José Luis Bazán Briceño

© Derechos de autor registrados:
Empresa Editora Macro EIRL

© Derechos de edición, arte gráfico y diagramación reservados:
Empresa Editora Macro EIRL

Coordinación de edición:
Magaly Ramon Quiroz

Diseño de portada:
Brian Flores Uribe

Corrección ortográfica:
Yadira Cabello Villanueva

Diseño y diagramación:
Verónica Calderón
Lucero Monzón Morán

Edición a cargo de:
© Empresa Editora Macro EIRL
Av. Paseo de la República N.° 5613, Miraflores, Lima, Perú

☎ Teléfono: (511) 748 0560
✉ E-mail: proyectoeditorial@editorialmacro.com
🌐 Página web: www.editorialmacro.com

Primera edición: febrero 2016
Tiraje: 1500 ejemplares

Impresión
Talleres gráficos de la Empresa Editora Macro EIRL
Jr. San Agustín N.° 612-624, Surquillo, Lima, Perú

ISBN N.° 978-612-304-333-9
Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.° 2016-02262

Prohibida la reproducción parcial o total, por cualquier medio o método, de este libro sin previa autorización de la Empresa Editora Macro EIRL.

Índice

Introducción	11
--------------------	----

EMPRENDIMIENTO E INTENCIÓN ESTRATÉGICA

Capítulo 1

Introducción	16
1.1 Definiciones importantes	18
1.2 Emprendimiento	19
1.2.1 Fundamentos sobre la intención emprendedora	19
1.2.2 Importancia del emprendimiento en la economía	20
1.2.3 Perfil del emprendedor	22
1.2.4 Fracaso de los emprendedores	23
1.3 Intención estratégica	24
1.3.1 Visión	24
1.3.2 Misión	28
1.3.3 Principios y valores organizacionales	29
1.3.4 Comunidad de <i>stakeholders</i> o grupos de interés	31
1.3.5 Propuesta de valor a los clientes	33
1.3.6 Objetivos organizacionales	34
1.3.7 Lecciones de estrategia empresarial: De la Tierra a la Luna	36
Resumen	39
Palabras clave	40
Preguntas de repaso	40
Ejercicios de aplicación	40
Casos de aplicación integral	41

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, LA ORGANIZACIÓN, ENTORNO Y PROSPECTIVA

Capítulo 2

Introducción	50
2.1 Administración estratégica	51
2.1.1 Concepto de administración estratégica	51
2.1.2 Administración estratégica y su evolución	53
2.2 Organización	60
2.2.1. Cadena de valor de bienes, servicios y aplicaciones digitales	60
2.3 Entorno	65
2.3.1 Macroentorno	65
2.3.2 Microentorno	67
2.4 Prospectiva	70
2.4.1 Prospectiva estratégica	70
2.4.2 Administración estratégica y el futuro	78
Resumen	82
Palabras clave	83
Preguntas de repaso	83
Ejercicios de aplicación	84
Casos de aplicación integral	84

PROCESO ESTRATÉGICO: UN NUEVO ENFOQUE AL PROCESO

Capítulo 3	Introducción	98
	3.1 Un nuevo concepto de estrategia.....	99
	3.2 Modelo de negocio.....	104
	3.2.1 Modelo de negocio Canvas.....	107
	3.2.2 Modelo de negocio Lean Canvas	108
	3.2.3 El modelo de negocio y la estrategia del océano azul	108
	3.3 Un nuevo enfoque al proceso estratégico: El modelo de negocio como centro del proceso estratégico	110
	3.4 El modelo de negocio como base de una dirección estratégica dinámica.....	120
	3.5 La aplicación del proceso estratégico en emprendimientos.....	122
	3.5.1 Necesidad de validar los clientes en el mercado y el modelo de negocio.....	122
	3.5.2 El método Lean Startup	127
	Resumen	130
	Palabras clave	131
	Preguntas de repaso.....	131
Ejercicios de aplicación.....	131	
Casos de aplicación integral	132	

ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS

Capítulo 4	Introducción	138
	4.1 Herramientas a utilizar	140
	4.1.1 Estrategias genéricas de Porter	140
	4.1.2 Matriz PEYEA (posición estratégica y la evaluación de la acción).....	142
	4.1.3 Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)	144
	4.2 Correlación de estrategias: Grupos de la matriz FODA con resultados de la matriz PEYEA.....	146
	4.3 Propuesta de respuesta al entorno o estrategia básica de la organización.....	147
	4.4 Elaboración del modelo de negocio	148
	4.5 Consideración de la <i>Guía del PMBOK</i> en la elaboración de la estrategia.....	149
	4.5.1 Identificar a los interesados.....	150
	4.5.2 Planificar la gestión de los interesados.....	155
	4.6 Propuestas de valor para la comunidad de <i>stakeholders</i> o grupos de interés	160
	Resumen	162
	Palabras clave	163
	Preguntas de repaso.....	163
	Ejercicios de aplicación.....	163
Casos de aplicación integral	164	

EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Capítulo 5	Introducción	180
	5.1 Aspectos importantes en la ejecución de la estrategia.....	182
	5.2 Concepto e importancia del liderazgo estratégico.....	193
	5.2.1 Concepto de liderazgo estratégico	193
	5.2.2 Importancia del liderazgo estratégico	199
	Resumen	203
	Palabras clave	203
	Preguntas de repaso.....	204
	Ejercicios de aplicación.....	204
	Casos de aplicación integral	204

EVALUACIÓN Y CONTROL DE ESTRATEGIAS

Capítulo 6	Introducción	208
	6.1 Características de un sistema de evaluación y control eficaz.....	210
	6.2 Evaluación de la estrategia organizacional	211
	6.3 Control estratégico	213
	6.4 <i>Balanced scorecard</i>	214
	6.4.1 Cinco principios del <i>balanced scorecard</i>	214
	6.4.2 Perspectivas del <i>balanced scorecard</i> o cuadro de mando integral	216
	6.4.3 Forma de poner en marcha el cuadro de mando integral	218
	6.4.4 Consideraciones en el cuadro de mando integral	219
	6.5 Casos de aplicación del <i>balance scorecard</i>	219
	6.5.1 Supermercados Monterrico S.A.....	219
	6.6. Evaluación y control de la estrategia	225
	6.6.1 Evaluación y control de la propuesta de respuesta al entorno	225
	6.6.2 Evaluación y control del modelo de negocio	226
	6.6.3 Evaluación y control de las propuestas de valor a la comunidad de <i>stakeholders</i> o grupos de interés	226
	Resumen	227
	Palabras clave	228
Preguntas de repaso.....	228	
Ejercicios de aplicación.....	228	
Casos de aplicación integral	228	
Anexo.....	229	
Bibliografía.....	239	

1.1 Definiciones importantes

- » **Emprendimiento:** Proceso de crear, gestionar y afianzar una idea de negocio.
- » **Propósito:** Relación que tiene la organización con la sociedad.
- » **Estrategia:** Forma de generar valor para la organización y la comunidad de *stakeholders* o grupos de interés.
- » **Administración estratégica:** Proceso de elaborar, ejecutar, y evaluar y controlar las estrategias.
- » **Dirección estratégica dinámica:** Monitoreo, evaluación y control permanente de las estrategias.
- » **Intraemprendimiento:** Emprendimiento que se da dentro de las organizaciones.
- » **Modelo de negocio:** Describe las bases sobre las que una organización crea, proporciona y capta valor.
- » **Modelo de desarrollo organizacional:** Describe las bases sobre las que una organización progresa a largo plazo. Define que la generación de valor a los *stakeholders*, con prioridad en los clientes, implica generar valor a la organización.
- » **PMBOK:** Guía que considera las mejores prácticas para gestionar proyectos.
- » **Validación de clientes:** Confirmación de la aceptación del mercado hacia el producto o servicio.
- » **Validación del modelo de negocio:** Confirmación de que la organización genera utilidades al comercializar un producto o servicio.
- » **Validación del modelo de desarrollo:** Confirmación de que la organización genera valor sostenible tanto para sí misma como para la comunidad de *stakeholders*.
- » **Método Lean Startup:** Aplicación de la filosofía Lean Manufacturing al proceso de innovación y creación de empresas.
- » **Valor:** Beneficios menos costos que recibe alguna entidad.
- » **Propuesta de valor:** Los beneficios que se ofrecerán a los diferentes grupos de interés, menos los costos que percibirán al recibir los respectivos beneficios.
- » **Valor para cliente:** Beneficios menos costos que reciben los clientes
- » **Propuesta de valor para el cliente:** Los beneficios que se ofrecerán a los clientes, menos los costos que percibirán al recibir los respectivos beneficios.
- » **Cadena de valor:** Conjunto de actividades de una organización que generan valor para los clientes o usuarios.

- » **Unidad de negocio:** Entidad que tiene presupuesto, estrategia y competencia propias.
- » **Comunidad de *stakeholders* o grupos de interés:** Personas u organizaciones que afectan o se ven afectadas por las actividades de la organización, de manera directa o indirecta.
- » **Plan del héroe:** Manual que desarrolla cómo buscar y alcanzar una estrategia ganadora.



1.2 Emprendimiento

1.2.1 Fundamentos sobre la intención emprendedora

La intención emprendedora es la capacidad de toda persona de poder desarrollar una idea de negocio. Existen teorías sustentadoras de la intención emprendedora que explican la intención de emprender con la formación de la empresa y sostienen que la intención depende de la actitud, de la norma social y del control sobre la conducta que es percibido por el individuo.

En el estudio de investigación "*Utilizando la teoría del comportamiento planeado, para predecir el emprendimiento naciente*", publicado en la Academia Revista Latinoamericana de Administración de CLADEA (2011), los autores Jaime Serida Nishimura y Oswaldo Morales Tristán (2011), de la Escuela Superior de Administración de Negocios ESAN, utilizaron el modelo de comportamiento planeado. En esta publicación se indica que la intención hacia un comportamiento es la mejor manera de predecir dicho comportamiento. Se plantea que el individuo al momento de decidir ser un empresario, por las normas sociales percibidas, está influenciado por