
CONTENIDO

Prólogo	15
Introducción	17
Los autores	20
Material web	21

PARTE I

EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

1 LO FUNDAMENTAL: EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

1.1	¿De dónde surge la estrategia?	25
1.2	La punta del iceberg: la estrategia	26
1.3	¿Qué es pensar estratégicamente?	27
1.4	Componentes del pensamiento estratégico	28
1.5	La planeación estratégica y el pensamiento estratégico	33

PARTE II

EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO. LOS IMPULSORES

2 UN MODELO DE DIRECCIÓN

2.1	Presentación	39
2.2	La competitividad y la gerencia	39
2.3	Rápida mirada a las fuentes de competitividad interna	42
2.4	La gestión empresarial y el modelo de gestión	43
2.5	La tarea de la administración	48
2.6	Capacidades y retos para la innovación	49

FACTORES HUMANOS, MOTIVACIONALES Y LIDERAZGO

3.1	Lo fundamental: el talento estratégico	51
3.2	La organización entendida como un fenómeno humano	53
3.3	La organización funciona porque las personas hacen que funcione	54
3.4	La responsabilidad del líder	55

3.5	Los papeles del directivo	57
3.6	Algunas claves para el éxito directivo	59
3.7	Entendiendo las nuevas generaciones	60

PARTE III

EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA PRÁCTICA

4	CONCEPTOS CLAVE PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	
4.1	Direccionamiento estratégico	65
4.2	La planeación estratégica	66
4.3	Unidad Estratégica de Negocio	67
4.4	Las perspectivas estratégicas	68
4.5	Los valores	69
4.6	Factores Clave del Éxito (FCE)	70
4.7	Proyectos estratégicos	72
4.8	Decisiones estratégicas	72
4.9	Posición competitiva	74
4.10	Análisis de la situación actual	74
	4.10.1 Cumplimiento de metas y objetivos	74
	4.10.2 Desempeño de la estrategia actual	75
	4.10.3 Posición frente al entorno competitivo	76
	4.10.4 Disponibilidad de recursos y capital intelectual	77
4.11	El concepto de estrategia	77
4.12	Estrategias competitivas tradicionales	79
	4.12.1 Estrategias planteadas por Porter	79
	4.12.2 Estrategias planteadas por Treacy y Fred Wiersema (1996)	81
	4.12.3 Estrategias planteadas por Gary Hamel y C. K. Prahalad (1994)	81
4.13	Estrategias competitivas innovadoras	82
	4.13.1 Estrategias de Océano Azul	82
4.14	Estrategias de crecimiento	83
	4.14.1 Crecimiento con desarrollos internos	83
	4.14.2 Crecimiento con base en alianzas estratégicas	84
4.15	El análisis del cliente	85
4.16	Despliegue de objetivos	87
	4.16.1 Ventajas del despliegue de objetivos	87
	4.16.2 Cómo se hace el despliegue	88
4.17	El enunciado de la misión	89
5	CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	
5.1	La propuesta de valor o ventaja competitiva	94
	5.1.1 Tres metodologías para encontrar la propuesta de valor	95

5.1.2	Descubrimiento de clientes	97
5.1.3	Validación de los clientes	98
5.1.4	Creación de clientes	98
5.1.5	Construcción de la empresa	99
5.2	Herramienta Canvas	99
5.2.1	Bloque 1: Segmento de Clientes (SC)	101
5.2.2	Bloque 2: Propuesta de Valor (PV)	101
5.2.3	Bloque 3: Canales	102
5.2.4	Bloque 4: Relación con el cliente	103
5.2.5	Bloque 5: Fuentes de ingresos	104
5.2.6	Bloque 6: Recursos clave	104
5.2.7	Bloque 7: Actividades clave	105
5.2.8	Bloque 8: Alianzas clave	106
5.2.9	Bloque 9: Estructura de costos	107
5.3	Algunos ejemplos de modelos de negocio	108
5.3.1	Ejemplo de una red social	108
5.3.2	Ejemplo de un buscador web	108
5.3.3	Ejemplo de una tarjeta de crédito	108
5.3.4	Ejemplo empresa de videollamadas	109
5.3.5	Ejemplo E.S.E. (Empresa Social del Estado)	109
5.3.6	Ejemplo empresa del sector avícola	109

6	ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN UNA PÁGINA	
6.1	El modelo de una página	117
6.2	Conformación del grupo de planeación	117
6.3	Definición de la empresa	119
6.4	¿En qué negocio estamos?	120
6.5	Desarrollo de la visión en términos de megas	122
6.6	El propósito	125
6.7	Selección de los clientes - Mercado objetivo	126
6.8	Selección del portafolio de productos	129
6.9	Análisis para la formulación de la estrategia	130
6.9.1	Desempeño de la estrategia actual	131
6.9.2	Análisis del entorno competitivo	132
6.9.3	Análisis del modelo de negocio	138
6.10	Indicadores clave ante el cliente	138
6.11	Factores Clave del Éxito (FCE)	139
6.12	Competencias estratégicas	140
6.13	Selección de las estrategias	141
6.14	Análisis DOFA de cara a la visión	141
6.15	Revisión del proceso	142
6.16	Determinación de los proyectos	143
6.17	A manera de resumen	145

7	IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN: CÓMO LOGRAR QUE LOS OBJETIVOS SE CUMPLAN	
7.1	Creación del ambiente organizacional	148
7.2	Cómo lograr que los objetivos se cumplan	149
7.3	Gestión y evaluación de gestión	153
7.4	Los objetivos empresariales	158
7.5	Los indicadores de gestión	159
7.5.1	Indicadores de áreas operativas	162
7.5.2	Indicadores de proyectos	163
7.5.3	Indicadores de áreas administrativas	163
7.5.4	Características de los indicadores de gestión	165
7.5.5	Métodos y pautas para definir los indicadores de gestión	165
7.5.6	Verificación de la calidad de objetivos e indicadores de un cargo	166
7.6	Sistema Integral de Control y Evaluación de Gestión (SICEG)	166
7.6.1	Metodología para desarrollar el SICEG	168
7.6.2	Cuidados y ventajas de usar este sistema	172
	ANEXO 1	175
	ANEXO 2	185
	Referencias bibliográficas	203
	Webgrafía	207