

Segunda edición

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Luis Carlos Palacios Acero



ECOE
EDICIONES

Contenido



CAPÍTULO I.

Fundamentos de dirección estratégica	1
Introducción	1
Importancia de la planeación estratégica	4
Evolución histórica de la dirección estratégica	5
Concepto y elementos de la estrategia	10
Niveles de prospectiva empresarial	20
Nivel institucional o estratégico	21
Nivel táctico o funcional.....	22
Nivel operacional.....	23
Proceso de planeación estratégica	23
Análisis de variables del ambiente externo e interno.....	25
Aspectos importantes del análisis ambiental externo.....	25
Análisis organizacional.....	28
Análisis de variables microambientales.....	28
Análisis de las variables internas.....	30
Análisis de las fuerzas competitivas	31
Estrategias para hacer competitivas las empresas.....	37
1. Verificar-evaluar	37
2. Estrategias alternativas	37
3. Habilidades administrativas y competencias.....	38
Modelos estratégicos de negocios.....	38
Ejemplos	39
Modelo estratégico de Eduardo Troncoso	39
Modelo estratégico de Levy.....	52
Modelo estratégico de Liliana Cabrera.....	53
Ejercicios	54

CAPÍTULO II.

Modelo de planeación estratégica.....	57
Modelo de Fred David.....	57
Modelo de Kaplan y Norton.....	58
Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer	59
Modelo de Thompson	60
A. Formulación de planes	62
Matriz DOFA	66
B. Programas o líneas de desarrollo	67
C. Proyectos	68
D. Objetivos estratégicos.....	69
E. Presupuesto	71
Presupuesto maestro	71
F. Implementación estratégica.....	74
G. Resultados.....	76
H. Información estratégica	77
I. Control estratégico	79
Ejercicios	80

CAPÍTULO III.

Creación de valor	83
Introducción	83
Estrategias de crecimiento	90
Eliminar las imposiciones	92
Innovación del valor	92
Diversificar o no diversificar	102
La empresa superviviente	103
Fusiones	107
Aprovechar el valor de los servicios suplementarios	109
Aprovechar la cadena de valor virtual	110
Ejercicios	111

CAPÍTULO IV.

Dinámica de la dirección estratégica	113
Dinámicas en la formación de estrategias	119
Dinámica competitiva	120
Teoría de las palancas	123
Apalancamiento financiero	123
Apalancamiento de producción.....	123
Apalancamiento de <i>marketing</i>	124
Ejercicios	125

CAPÍTULO V.

Alianzas estratégicas	127
Introducción	127
Objetivos de las alianzas	129
Tipos de alianzas.....	131
Importancia de las alianzas.....	132
Beneficios de la cooperación	134
Cuándo utilizar las alianzas.....	135
Manejar las relaciones clave como alianzas.....	136
Tecnología clave	136
Contribución de las alianzas	137
Ventaja competitiva	138
Métodos para agregar valor al producto.....	138
Métodos para ampliar el mercado	139
Sumar ventajas tecnológicas	140
Desarrollo estratégico	141
Proteger los intereses de cada empresa aliada.....	141
Cooperación con un competidor.....	142
Desarrollo potencial en la alianza.....	143
Redes estratégicas	144
Alianzas para detener oponentes	145
Ejercicios	146

CAPÍTULO VI.

Herramientas de planeación estratégica	149
1. Método cartesiano	150
2. <i>Brainstorming</i> , lluvia de ideas o tormenta de ideas	151
3. Campo de fuerzas positivas y negativas del cambio según Kurt Lewin.....	153
4. Frecuencia estadística.....	154
5. Ley de Pareto o regla 80/20	155
6. Gráfica Gantt	156
7. PERT	159
8. Diagrama causa efecto, espina de pescado o Ishikawa	161
9. <i>Balanced Score Card</i> (BSC)	163
Elementos distintivos del BSC contra la planeación tradicional	166
Principales desafíos del BSC	166
Mapa estratégico	167
10. Teoría de Resolución Inventiva de Problemas, TRIZ	170
11. Análisis competitivo.....	179
12. Teoría de colas.....	181

13. Teoría de juegos	184
Ejercicios	185
CASOS	191
CASO 1. Administración estratégica	191
CASO 2. Visión estratégica.....	193
CASO 3. Globalización	194
CASO 4. Toma de decisiones	195
CASO 5. Comunicación y negociación en las organizaciones	196
CASO 6. Liderazgo en las organizaciones	197
CASO 7. Motivación en las organizaciones	198
TALLERES	201
REFERENCIAS	205
BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA	207



Al final del libro está ubicado el código para que pueda acceder al **Sistema de Información en Línea – SIL**, donde encontrará archivos complementarios a la lectura como la charla del autor Luis Carlos Palacios a un grupo de historia.

Índice de figuras

Figura 1. Significado de estrategia.....	2
Figura 2. Modelo dinámico del proceso de formación de la estrategia.....	2
Figura 3. Características de la planeación	3
Figura 4. ¿Qué es planeación estratégica?	3
Figura 5. ¿Qué permite la planeación?.....	4
Figura 6. Importancia de la planeación estratégica.....	4
Figura 7. Características de los estados empresariales	5
Figura 8. Importancia de la planeación	5
Figura 9. Ventaja competitiva	7
Figura 10. Etapas de la planeación estratégica	8
Figura 11. Factores estratégicos.....	8
Figura 12. Visión estratégica	9
Figura 13. Plan estratégico	10
Figura 14. Escenarios de la estrategia	10
Figura 15. Elementos fundamentales de la planificación estratégica	12
Figura 16. Modelo estratégico de Mintzberg	13
Figura 17. Plan o curso de acción.....	13
Figura 18. Estrategia como patrón	14
Figura 19. Estrategia como pauta	15
Figura 20. Estrategia como posición.....	15
Figura 21. Estrategia como perspectiva.....	16
Figura 22. Elementos de la estrategia vista por Grant	16
Figura 23. Coherencia estratégica	17
Figura 24. Componentes del plan estratégico.....	18
Figura 25. Partes del proceso de la planificación financiera	19
Figura 26. Prospectiva empresarial	20
Figura 27. Niveles de estrategia corporativa	21
Figura 28. Ventaja competitiva	22
Figura 29. Proceso de dirección estratégica	23
Figura 30. Proceso de planeación estratégico	24
Figura 31. Formación de estrategias	24
Figura 32. Variables ambiente externo	25
Figura 33. Enfoque cultural directivo	27
Figura 34. Microambiente	28
Figura 35. Marco estratégico.....	29
Figura 36. Análisis de variables internas	31
Figura 37. Fuerzas competitivas	32
Figura 38. Nuevos participantes	33
Figura 39. Barreras de salida	34

Figura 40. Limitación por productos sustitutos	35
Figura 41. Estrategias de actuación.....	36
Figura 42. Estrategias para hacer competitivas las empresas.....	38
Figura 43. Modelo de negocios.....	39
Figura 44. Modelo de planeación estratégica.....	40
Figura 45. Tendencias estratégicas	43
Figura 46. Análisis competitividad	45
Figura 47. Las 8 P del Marketing mix	46
Figura 48. Ciclo de vida de la empresa	47
Figura 49. Ciclo de vida	47
Figura 50. Segmentación del mercado y posicionamiento estratégico	48
Figura 51. Proceso de gestión estratégica.....	49
Figura 52. Tendencias de las organizaciones	51
Figura 53. Administración estratégica de Levy	53
Figura 54. Modelo de planeación estratégica de Fred David.....	58
Figura 55. Perspectivas de la organización que mide el “cuadro de mando integral”	58
Figura 56. Modelo estratégico de Goodstein, Nolan y Pfeiffer	59
Figura 57. Modelo de Thompson	61
Figura 58. Modelo de planeación estratégica.....	61
Figura 59. Requisitos del plan estratégico	62
Figura 60. Simulación de planes.....	62
Figura 61. Misión.....	63
Figura 62. Elementos para identificar la misión.....	64
Figura 63. Establecer la visión	64
Figura 64. Matriz DOFA.....	67
Figura 65. Líneas de desarrollo.....	67
Figura 66. Proyectos	68
Figura 67. Características de los objetivos	69
Figura 68. Tipos de objetivos	70
Figura 69. Factores del presupuesto	72
Figura 70. Implementación estratégica.....	75
Figura 71. Características del líder	76
Figura 72. Modelo de información sistémica	78
Figura 73. Control estratégico	80
Figura 74. Creación de valor	83
Figura 75. Creación de activos.....	84
Figura 76. Creación de valor	84
Figura 77. Contribución científica y epistémica de la estrategia.....	85
Figura 78. Conocimiento tecnocientífico.....	86
Figura 79. Sistema de creación de valor	86
Figura 80. Características de la sociedad del conocimiento	87

Figura 81. Conocimiento desde la perspectiva humana	87
Figura 82. Capitalización del conocimiento	88
Figura 83. Perspectiva del talento.....	88
Figura 84. Valor nuevo.....	89
Figura 85. Estrategias de crecimiento 1	91
Figura 86. Estrategia de crecimiento 2	91
Figura 87. La innovación en valor.....	92
Figura 88. Estrategias de empresas tradicionales e innovadoras.....	94
Figura 89. Dimensiones estratégicas.....	95
Figura 90. Trampa de la competencia	97
Figura 91. Innovación de valor	98
Figura 92. Crecimiento empresarial.....	98
Figura 93. Tipos de estrategia	100
Figura 94. Adquisición de empresas	101
Figura 95. Motivaciones de compra	102
Figura 96. Opciones de desarrollo	102
Figura 97. Diversificar.....	103
Figura 98. La importancia de lo humano	103
Figura 99. Rasgos de personalidad.....	104
Figura 100. Compromiso con el personal.....	105
Figura 101. Esencia del cambio	106
Figura 102. Supervivencia	107
Figura 103. Fusiones	108
Figura 104. Servicios suplementarios	110
Figura 105. Modelo estratégico	114
Figura 106. Modelo dinámico.....	115
Figura 107. Proceso de formación de estrategias	116
Figura 108. Competencias empresariales.....	117
Figura 109. Búsqueda de competencias.....	118
Figura 110. Formación de estrategias	120
Figura 111. Dinámica competitiva.....	121
Figura 112. Triángulo de rentabilidad	122
Figura 113. Apalancamiento	124
Figura 114. Alianzas estratégicas.....	128
Figura 115. Proceso de las alianzas	128
Figura 116. Objetivos de las alianzas	129
Figura 117. Mejoramiento y cambio	129
Figura 118. Pioneros de alianzas estratégicas	130
Figura 119. Compromisos de alianza estratégica	131
Figura 120. Necesidad por compromiso	131
Figura 121. Tipos de alianzas.....	132
Figura 122. Importancia de las alianzas	133

Figura 123. Sensibilidad frente a las culturas.....	133
Figura 124. Fenómenos de la modernidad	134
Figura 125. La cooperación	134
Figura 126. Uso de las alianzas	135
Figura 127. Contribución de las alianzas	137
Figura 128. Ventaja competitiva	138
Figura 129. Métodos para ampliar el mercado.....	140
Figura 130. Sumar ventajas tecnológicas.....	141
Figura 131. Alianzas con competitividad.....	143
Figura 132. Desarrollo potencial.....	144
Figura 133. Redes estratégicas para desarrollar capacidades.....	145
Figura 134. Alianzas para detener a los oponentes.....	146
Figura 135. El mundo de los negocios.....	149
Figura 136. Matriz de impacto cruzado	150
Figura 137. Principios del método cartesiano	151
Figura 138. Usos del brainstorming.....	152
Figura 139. Campo de fuerzas	153
Figura 140. Estructura del tiempo en el campo de fuerzas.....	154
Figura 141. Diagrama de Pareto	156
Figura 142. Gráfica Gantt	157
Figura 143. Aplicaciones del gráfico Gantt	159
Figura 144. Diagrama causa-efecto.....	161
Figura 145. Diagrama espina de pescado.....	162
Figura 146. Formulación de planes estratégicos	163
Figura 147. BSC	165
Figura 148. Mapa estratégico	169
Figura 149. Fuerzas del cambio	180
Figura 150. Análisis de variables internas.....	181

Índice de tablas

Tabla 1. Cambios estratégicos	6
Tabla 2. Ámbitos de la estrategia	11
Tabla 3. Variables macroeconómicas. Colombia 2000-2015.....	42
Tabla 4. Plan de acción marketing.....	50
Tabla 5. Tipos de estrategias.....	51
Tabla 6. Indicadores de gestión.....	71
Tabla 7. Modelo de presupuesto	73
Tabla 8. Dimensiones consensuales	90
Tabla 9. Las cinco dimensiones de la estrategia frente a sus dos lógicas....	93
Tabla 10. Formas de ampliar capacidad.....	136
Tabla 11. Proceso y manejo del brainstorming.....	152
Tabla 12. Datos estadísticos.....	155
Tabla 13. Ejemplo para elaborar un BSC en una empresa.....	165
Tabla 14. Ejemplo de un mapa estratégico	167
Tabla 15. Ejemplo de mapa estratégico de una compañía de aviación	170
Tabla 16. Parámetros técnicos.....	172
Tabla 17. Matriz de contradicciones	175
Tabla 18. Principios de la invención TRIZ	176

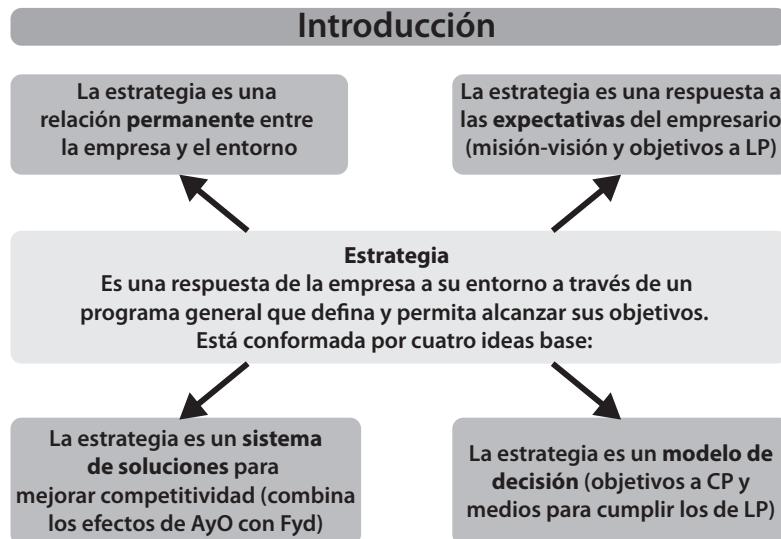
Capítulo I



Fundamentos de dirección estratégica

Introducción

La preocupación más sobresaliente de la dirección estratégica es el futuro, cuyo sondeo se hace necesario no solo con el fin de predecir los efectos de los sucesos venideros, sino además capacitarse para planearlos con cierto grado de éxito. El propósito es entonces proveer información concerniente a las condiciones que rodean un curso de acción propuesto, de suerte que el riesgo sea conocido y fijado como una probabilidad. De esta manera, no se elimina el riesgo pero sí se determina de forma más precisa.

Figura 1. Significado de estrategia

Fuente: (Barbosa)

Muchos autores sostienen que el cambio continuo caracteriza a las empresas que sobreviven en el mundo globalizado, pero existen evidencias de que las organizaciones no cambian con facilidad.

Figura 2. Modelo dinámico del proceso de formación de la estrategia

Fuente: (Vásquez)

La planeación se caracteriza por ser:

- Retroactiva, es decir, mira el pasado.
- Actual, o sea, responde al presente.
- Situacional, considera la política, el tiempo y el espacio.
- Estratégica y prospectiva para analizar las variables internas y externas, así como, responder al futuro.

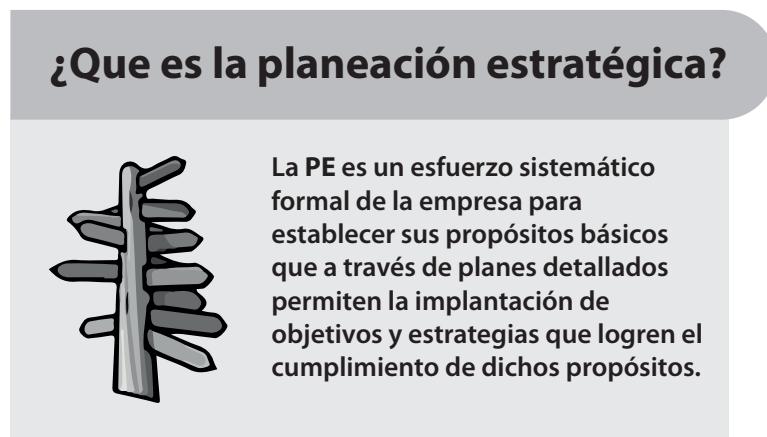
Figura 3. Características de la planeación



Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta lo indicado, la presente obra enfatiza en la necesidad del cambio estratégico, para hacer sostenibles las organizaciones en el marco de la globalización. El libro está compuesto por seis capítulos, cuyas temáticas están organizadas de la siguiente manera: el primero trata sobre los fundamentos de dirección estratégica; el segundo consta de un modelo de planeación estratégica; el tercero se refiere a la creación de valor; el cuarto presenta la dinámica de la dirección estratégica, el quinto tiene que ver con las alianzas estratégicas y el sexto describe las herramientas de planeación estratégica.

Figura 4. ¿Qué es planeación estratégica?



Fuente: <http://es.slideshare.net/jcfdezmxestra/proceso-de-planeacion-estratgica>

Importancia de la planeación estratégica

El cambio es constante e inexorable y, a pesar de la dificultad con que se percibe, se puede administrar. Es posible que las empresas establezcan planes y estrategias para adaptarse a su entorno, con el fin de ser sostenibles, eficaces y rentables.

Figura 5. ¿Qué permite la planeación?



Fuente: elaboración propia

Figura 6. Importancia de la planeación estratégica

Importancia

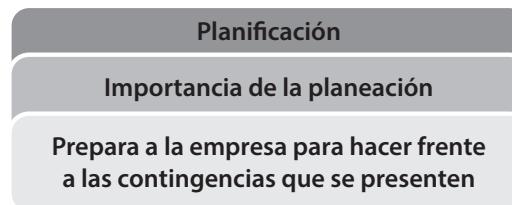
La importancia de la planificación estratégica radica en que sin esta es difícil que los administradores sepan cómo organizar a las personas y sus recursos, e incluso tener una idea clara de lo que se necesita organizar. Sin un plan, una organización tiene pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde está desviando su camino. La planificación estratégica permite la correcta administración de un proceso, dando claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se va a conseguir.

Fuente: <http://slideplayer.es/slide/3127849/>

La empresa, desde los tiempos de la Revolución Industrial, ha tomado diferentes formas, caracterizadas en la figura 7:

Figura 7. Características de los estados empresariales

Fuente: elaboración propia

Figura 8. Importancia de la planeación

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos93/proceso-planificacion/proceso-planificacion.shtml>

Evolución histórica de la dirección estratégica

La estrategia nace primero como el arte de la guerra, donde se requiere saber más que el enemigo, y después, surge como el arte de la paz, con un equilibrio social que se orienta a la dirección específica de un asunto para concluir posteriormente como concepto base de disciplina científica. La estrategia está vinculada al ámbito matemático a través de la teoría de juegos, la cual es aplicable a la solución de problemas en situaciones de conflicto o competencia.

Tabla 1. Cambios estratégicos

Factor Periodo	Económico	Político y legal	Tecnológico	Social	Administrativo
Década de los 50	Necesidad Escasez	Termina II Guerra Mundial	Estructura Capacidad organizacional	Miedo Pobreza Nivel de vida	Organigrama
60-70	Enfoque de producción Decreció la demanda	Plan de acción	Desarrollo del computador	Detalle	Estrategia Indicador demográfico Cliente exigente
80	Calidad total	Política de Empresa	Autos pequeños Fácil manejo y parqueo Bajo consumo Reingeniería	Equipo de gente	Cultura Organización Calidad total Apoyar
90	Crecimiento rentable Mercados mundiales	Alta importancia a los factores del entorno	Ti Renovación Mejora continua	Holística Gerencial Liderazgo	Empoderamiento Plan estratégico Reingeniería
2000	Enfoque de mercado Innovación	Globalización	Diseño Calidad	Incentivos	Marketing Sicología organización Finanzas Planeación Competitividad
2010	Enfoque al cliente Calentamiento global Fenómeno del niño Manejo sostenible	La paz Transparencia	TIC Telecomunicaciones	Conflictos RSE Envejecimiento poblacional	Liderazgo coaching agente de cambio

Fuente: elaboración propia

La dirección estratégica es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa con el fin de asegurar su supervivencia a largo plazo, y mejorar su competitividad, eficacia, eficiencia y productividad.

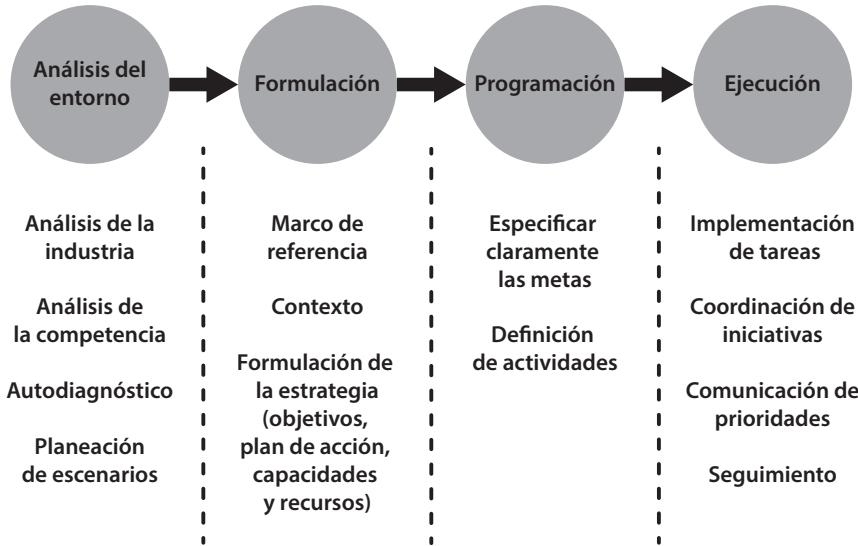
Figura 9. Ventaja competitiva

Fuente: es.wikipedia.org

Las compañías de hoy en día se enfrentan, más que nunca, al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no solo del entorno interno como: competidores, clientes, proveedores, normas, etc., sino también, del externo en: factores sociales, tecnológicos, económicos, políticos, legales, ambientales y administrativos. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para adaptarse a este cambiante y complejo mundo. A este proceso se le denomina dirección estratégica.

Es importante recordar que la estrategia tiene que ir siempre de la mano de la imaginación, la creatividad, la innovación y el valor agregado.

Figura 10. Etapas de la planeación estratégica



Fuente: (Ruiz, 2012)

Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios tendrá que someterse a un sistema formal de dirección estratégica. La compañía debe comprometerse, no solo para obtener los niveles más altos de eficiencia, eficacia y productividad, sino para asegurarse de disminuir los riesgos de fracaso mediante una correcta investigación, planeación, estudio e innovación. Por tanto, el direccionamiento estratégico requiere un proceso continuo de planeación, donde la toma de decisiones se dé previamente para saber qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.

Figura 11. Factores estratégicos



Fuente: elaboración propia

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Toda decisión empresarial conlleva un riesgo. El entorno juega constantemente en contra de la empresa y esta debe tener la capacidad de respuesta para enfrentarlo. La dirección estratégica busca ayudar a la empresa a tomar el camino seguro hacia la meta por medio de planes, objetivos y estrategias.

Esta obra lleva a los lectores de una manera práctica y didáctica por los conceptos, modelos, dinámicas de grupo y herramientas de análisis que le permitirá a la empresa proyectarse estratégicamente con la visión puesta en las necesidades de sus clientes. Esta nueva edición incluye un capítulo sobre las alianzas estratégicas y su rol en el crecimiento de la empresa.

Con esta obra empresarios, directivos y emprendedores tendrán las bases para pensar su empresa en el corto, mediano y largo plazo a partir de sus necesidades.

Colección: Ciencias empresariales

Área: Administración

ECOE
EDICIONES

www.ecoediciones.com

Incluye

- Modelos de planeación estratégica: Fred David, Kaplan y Norton Goodstein, Nolan & Pfeiffer, Thompson.
- Herramientas de planeación estratégica: método cartesiano, *brainstorming*, gráficas GANTT, análisis PERT, *Balanced Scorecard* (BSC).
- Las alianzas estratégicas: tipos, beneficios y aplicación.
- Casos de estudio en dirección estratégica.

Luis Carlos Palacios Acero

Consultor empresarial con una larga carrera docente y de gestión académica en programas de Ingeniería industrial y Administración de Empresas. Ingeniero Industrial y Magíster en Investigación Operativa de la Universidad Tecnológica de Pereira, con estudios en Organización de Empresas y Producción en Madrid y París. Ha sido gerente y directivo en empresas del sector productivo y de servicios.

ISBN 978-958-771-381-7



9 789587 713817

e-ISBN 978-958-771-382-4