

Administración

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Modelo de aplicación
para organizaciones
latinoamericanas

Mario Enrique Uribe Macías

edu

Administración

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Modelo de aplicación para organizaciones
latinoamericanas

Mario Enrique Uribe Macías

edü[®]

Conocimiento a su alcance

Bogotá - México, D.F.

Uribe Macías, Mario Enrique

Administración estratégica, proceso de aplicación para las organizaciones latinoamericanas/ Mario Enrique Uribe Macías -- 1a. edición. Bogotá: Ediciones de la U, 2021
156 p. ; 24 cm.

ISBN 978-958-792-253-0 e-ISBN 978-958-792-254-7

1. Administración 2. Gerencia general 3. Estrategia 4. Modelo de aplicación I. Tít.
658.42 cd 24 ed.

Área: Administración

Primera edición: Bogotá, Colombia, abril de 2021

ISBN. 978-958-792-253-0

© Mario Enrique Uribe Macías

© Ediciones de la U - Carrera 27 # 27-43 - Tel. (+57-1) 3203510 - 3203499

www.edicionesdelau.com - E-mail: editor@edicionesdelau.com

Bogotá, Colombia

Ediciones de la U es una empresa editorial que, con una visión moderna y estratégica de las tecnologías, desarrolla, promueve, distribuye y comercializa contenidos, herramientas de formación, libros técnicos y profesionales, e-books, e-learning o aprendizaje en línea, realizados por autores con amplia experiencia en las diferentes áreas profesionales e investigativas, para brindar a nuestros usuarios soluciones útiles y prácticas que contribuyan al dominio de sus campos de trabajo y a su mejor desempeño en un mundo global, cambiante y cada vez más competitivo.

Coordinación editorial: Adriana Gutiérrez M.

Carátula: Ediciones de la U

Impresión: DGP Editores SAS

Calle 63 No. 70 D - 34, Pbx. (571) 7217756

Impreso y hecho en Colombia

Printed and made in Colombia

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro y otros medios, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Dedicatoria

A la memoria de mi madre,
Carmen,
quien me impregnó de todas sus semillas de bien,
y que hoy hacen que la lleve siempre en mí.

Contenido

Introducción.....	13
Capítulo 1. Una mirada a la situación actual.....	17
1.1. Ámbito mundial.....	17
1.2. América Latina.....	20
1.3. Colombia.....	22
Capítulo 2. Modelos tradicionales de administración estratégica.....	25
2.1. Fred David.....	25
2.1.1 Formulación de las estrategias.....	26
2.1.2 Ejecución de las estrategias.....	27
2.1.3 Evaluación de las estrategias.....	27
2.2 George Steiner.....	30
2.2.1 Propósitos básicos socioeconómicos.....	31
2.2.2 Valores de la alta gerencia.....	31
2.2.3 Planeación estratégica (largo plazo).....	32
2.2.4 Planeación táctica (mediano plazo).....	33
2.2.5 Planeación operativa (corto plazo).....	33
2.2.6 Pruebas de factibilidad.....	33
2.2.7 Organización para la implementación de la planeación.....	33
2.2.8 Revisión y evaluación.....	34
2.2.9 Retroalimentación.....	34
2.3 Goodstein, Nolan y Pfeiffer.....	34
2.4 Igor Ansoff.....	37
2.4.1 Medioambiente.....	37
2.4.2 Evaluación de los sistemas de respuesta.....	37
2.4.3 Postura estratégica.....	37
2.4.4 El sistema de administración de eventos estratégicos.....	38
2.5 Michael Porter.....	38
2.5.1 La amenaza de ingreso.....	38
2.5.2 La intensidad de la rivalidad entre los competidores.....	38
2.5.3 Presión de productos sustitutos.....	39

2.5.4 Poder de negociación de los compradores.....	39
2.5.5 Poder de negociación de los proveedores	39
2.6 Russell Ackoff	39
2.6.1 Principios	39
2.6.2 Fases del modelo de planeación interactivo	40
2.7 Otros	41

Capítulo 3. La estrategia y la planeación estratégica 43

3.1 Estrategia.....	43
3.1.1 Origen de la estrategia.....	43
3.1.2 Concepto de estrategia	44
3.1.3 Elementos fundamentales de la estrategia	45
3.1.4 Taxonomía de las estrategias.....	47
3.1.4.1 Estrategias intensivas	47
3.1.4.2 Estrategias integrativas.....	48
3.1.4.3 Estrategias diversificadas	49
3.1.4.4 Otras estrategias	49
3.1.5 Niveles de la estrategia.....	50
3.1.5.1 Estrategia corporativa.....	51
3.1.5.2 Estrategia de negocio	51
3.1.5.3 Estrategia funcional.....	51
3.1.6 La estrategia de las pymes.....	51
3.2 Planeación estratégica	52
3.2.1 Etapa 1: de los insumos	55
3.2.1.1 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)	55
3.2.1.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	56
3.2.1.3 Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	57
3.2.2 Etapa 2: de la adecuación	58
3.2.2.1 Matriz DOFA.....	59
3.2.2.2 Matriz de Posición Estratégica Y Evaluación de la Acción (PEYEA)	59
3.2.2.3 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	63
3.2.2.4 Matriz de la gran estrategia.....	65
3.2.2.5 Matriz interna-externa	66
3.2.3 Etapa 3: de la decisión.....	67

Capítulo 4. Implementación del proceso de administración estratégica 71

4.1 Propuesta del esquema general	72
4.2 Educación estratégica.....	74
4.2.1 Sensibilización.....	74
4.2.2 Educación.....	75

Capítulo 5. Diagnóstico estratégico.....	77
5.1 Diagnóstico externo.....	78
5.1.1 Análisis PEST.....	79
5.1.1.1 Factor político-legal.....	80
5.1.1.2 Factor económico.....	81
5.1.1.3 Factor sociocultural	81
5.1.1.4 Factor tecnológico	82
5.1.1.5 Conclusiones del análisis.....	82
5.1.2 Análisis del diamante de la competitividad.....	82
5.1.2.1 Estrategia, estructura y rivalidad	84
5.1.2.2 Demanda.....	84
5.1.2.3 Formas de asociatividad empresarial.....	85
5.1.2.4 Factores.....	85
5.1.2.5 Gobierno.....	86
5.1.3 Análisis de las cinco fuerzas.....	86
5.1.3.1 Barreras de entrada	88
5.1.3.2 Amenaza de productos sustitutos.....	90
5.1.3.3 Poder de negociación de los compradores.....	90
5.1.3.4 Poder de negociación de los vendedores.....	92
5.1.3.5 Rivalidad entre competidores.....	93
5.1.4 Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE).....	94
5.1.5 Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) ...	95
5.2 Diagnóstico interno.....	96
5.2.1 Auditoría de recursos.....	97
5.2.1.1 Recursos físicos.....	97
5.2.1.2 Talento humano	97
5.2.1.3 Recursos financieros	98
5.2.1.4 Recursos intangibles.....	98
5.2.2 Análisis de la cadena de valor.....	98
5.2.2.1 Actividades primarias.....	100
5.2.2.2 Actividades de apoyo.....	101
5.2.3 Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI).....	102
5.2.4 Matriz Perfil de Capacidades Internas (PCI)	103
5.3 Análisis DOFA.....	104
Capítulo 6. Plataforma estratégica.....	109
6.1 Visión.....	109
6.2 Misión	111
6.3 Objetivo	112
6.4 Valores	114
6.5 Integración de la plataforma estratégica.....	115

- Capítulo 7. Formulación de la estrategia 117**
- 7.1 Estrategia corporativa..... 117
- 7.2 Estrategia de la unidad de negocio 118
- 7.3 Estrategia funcional..... 118
- 7.4 Estrategia operativa..... 118
- 7.5 Algunas estrategias 118
 - 7.5.1 Estrategias de competitividad 118
 - 7.5.2 Estrategias de crecimiento 119
 - 7.5.3 Estrategias defensivas 120
 - 7.5.4 Estrategias internas 120

- Capítulo 8. Control estratégico 121**
- 8.1 Sistema de indicadores de gestión 122
 - 8.1.1 Indicadores financieros..... 122
 - 8.1.2 Indicadores administrativos..... 126
 - 8.1.3 Indicadores de servicio al cliente y mercadeo 128
- 8.2 Cuadro de Mando Integral(CMI) 131
 - 8.2.1 El modelo general del CMI 132
 - 8.2.2 Los elementos del sistema 132
 - 8.2.3 Las medidas globales 133
 - 8.2.4 Las perspectivas 135
 - 8.2.4.1 Perspectiva financiera 135
 - 8.2.4.2 Perspectiva de clientes y mercado 135
 - 8.2.4.3 Perspectiva de procesos internos 135
 - 8.2.4.4 Perspectiva de las personas: aprendizaje y desarrollo 136
 - 8.2.5 Principios 136
 - 8.2.6 Esquema general de diseño del CMI 137
 - 8.2.7 Propuesta de indicadores por perspectiva..... 138
 - 8.2.7.1 Perspectiva financiera 138
 - 8.2.7.2 Perspectiva de clientes y mercado 140
 - 8.2.7.3 Perspectiva de procesos internos 141
 - 8.2.7.4 Perspectiva de las personas: aprendizaje y desarrollo 142

- Conclusiones..... 145
- Recomendaciones..... 149
- Glosario 151
- Referencias..... 155

Índice de figuras

Figura 2.1. Esquema del modelo de Fred David.....	26
Figura 2.2. Marco de evaluación de estrategias.	28
Figura 2.3. Modelo de planeación estratégica de George Steiner.....	32
Figura 2.4. Modelo de gerencia estratégica de Goodstein, Nolan y Pfeiffer.	36
Figura 3.1. Modelo general de la administración estratégica.	54
Figura 3.2. El marco analítico para formular estrategias.	54
Figura 3.3. Matriz DOFA.....	60
Figura 3.4. Matriz PEYEA.	62
Figura 3.5. Matriz del Boston Consulting Group (BCG).....	63
Figura 3.6. Matriz interna-externa.....	67
Figura 4.1. Esquema general del proceso de administración estratégica. ...	73
Figura 5.1. Niveles de análisis del entorno.	79
Figura 5.2. Esquema general del análisis PEST.....	80
Figura 5.3. Diamante de la competitividad.....	83
Figura 5.4. Actores y fuerzas de la industria.....	88
Figura 5.5. Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE).	95
Figura 5.6. Matriz de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM).....	96
Figura 5.7. Análisis de la cadena de valor.	99
Figura 5.8. Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI).	103
Figura 5.9. Matriz perfil de capacidades internas (PCI).....	103
Figura 5.10. Hoja de trabajo para el análisis DOFA.....	104
Figura 5.11. Matriz de impacto DOFA ponderado.....	105
Figura 5.12. Matriz DOFA.	106
Figura 6.1. Atributos de un objetivo de calidad.	113
Figura 6.2. Herramienta MAREA.....	114
Figura 6.3. Integración de la plataforma estratégica.....	115
Figura 8.1. Visión sistémica de control mediante CMI.....	133
Figura 8.2. Eficiencia, eficacia y efectividad.	134

Índice de tablas

Tabla 3.1. Proceso de gestión estratégica organizacional.	53
Tabla 3.2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	56
Tabla 3.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	57
Tabla 3.4. Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	58
Tabla 3.5. Factores en una matriz PEYEA.....	61
Tabla 5.1. Herramientas de diagnóstico por nivel del entorno.....	78
Tabla 5.2. Herramientas de diagnóstico a nivel interno.	96
Tabla 8.1. Matriz cuadro de mando integral.....	138

Introducción

En estos días y desde hace algún tiempo, lo único constante es el cambio. Su ocurrencia, cada vez más vertiginosa, obliga a las empresas a generar procesos de planeación y luego de ejecución que tengan como punto de mira el largo plazo, pero que modelen la manera como se toman las decisiones del día a día.

Esta exigencia está ligada estrechamente a la necesidad apremiante de construir ventaja competitiva en la empresa, con el fin de garantizar, en primera instancia, su supervivencia en el mercado y, posteriormente, su crecimiento con base en la fidelidad de los clientes.

La generación de la ventaja competitiva se encuentra directamente relacionada con la estrategia que la empresa adopte y la manera como su equipo directivo la ponga en práctica y asegure, en medio del entorno turbulento, el alcance de sus resultados previstos.

Con respecto al concepto de estrategia, existen diversos referentes conceptuales, tal como se explica en el interior del libro. Sucede algo igual con el concepto de administración estratégica, planeación estratégica, gerencia estratégica u otros similares. Pero independiente al concepto que manejen los diferentes autores, cada cual plantea o sugiere el proceso que debe seguirse para llevarlo a la práctica en la empresa.

Además, cuando las organizaciones son abordadas e indagadas acerca del tema de la administración estratégica, muchas manifiestan que su gestión se guía por esta teoría, pero, al revisar más a fondo, se encuentra que algunas solo tienen una matriz DOFA o han formulado la visión y la misión o han realizado el diagnóstico estratégico utilizando unas herramientas u otras; en fin, no parece haber un consenso empresarial alrededor del proceso que debe seguirse para implantar en la compañía el modelo de la administración estratégica y, es más, podría ser que su esencia se esté perdiendo.

A la par de esta situación, muchas empresas han interpretado el modelo teórico y lo han ajustado con base en sus propias realidades con el fin de tomarlo como guía para su gestión gerencial. Las propuestas teóricas existentes han surgido y replican, en su mayoría, los esquemas de las grandes corporaciones a nivel mundial, lo cual sugiere que es importante proponer un proceso de implementación que pueda ser tomado como guía por las organizaciones latinoamericanas para su aplicación y que, además, resulte interesante como esquema conceptual para efectos académicos con empresarios, directivos de empresas, consultores y asesores, estudiantes y comunidad en general interesada en estos temas.

El libro, que propone un método para la implementación del proceso de administración estratégica para las organizaciones latinoamericanas, presenta en su primer capítulo el análisis de la situación actual del tema en empresas, a nivel mundial, en América Latina y en Colombia, a partir de diversas investigaciones realizadas en estos ámbitos.

A continuación, en el capítulo 2, se presenta una síntesis de los modelos de administración estratégica que tradicionalmente se han destacado a nivel mundial, la mayoría de ellos originados y orientados a las grandes corporaciones internacionales, pero que aportan al entendimiento de este modelo gerencial y a la obtención de diferentes herramientas que podrían ser utilizadas por cualquier tipo de organización.

En el capítulo 3, se realiza la presentación de dos temas fundamentales, a partir del análisis de diferentes referentes ampliamente conocidos en este campo de conocimiento, como lo son la estrategia y la administración estratégica. Hasta este capítulo, se espera que el lector tenga una amplia concepción de la esencia de la administración estratégica, como abre bocas a la propuesta que se expone en los siguientes capítulos.

En el capítulo 4 y siguientes, se presenta la propuesta de implementación del proceso de administración estratégica. Específicamente en este capítulo, se propone el modelo general y se abordan los elementos relacionados con la fase de educación estratégica, condición necesaria para que la organización pueda avanzar en la implementación del proceso.

Las demás fases se acometen a partir del capítulo 5, en el que se ofrecen los parámetros, conceptos y herramientas para adelantar el diagnóstico estratégico de la organización, tanto a nivel externo como a nivel interno. El capítulo 6 se fundamenta en la plataforma estratégica de la organización, mientras que el capítulo 7 propone el marco general y específico para la formulación de las estrategias.

Finalmente, en cuanto al proceso, el capítulo 8 plantea el tema del control estratégico y lo hace desde dos ópticas claramente diferenciadas pero complementarias entre sí: el diseño de un sistema de indicadores de gestión, de una parte, y la implementación del cuadro de mando integral (también conocido como *Balanced Scorecard*), por otra parte.

Se concluye el libro presentando un capítulo de conclusiones y otro de recomendaciones generales, con respecto a la administración estratégica; además de lo anterior, se incluye un glosario con los principales términos relacionados con la temática y, al final, las referencias bibliográficas que han sido utilizadas en el libro y que le permitirán al lector profundizar en aquellos elementos conceptuales y teóricos que le llamen la atención.

Se espera que el libro sea de gran utilidad para los empresarios y equipos directivos de las organizaciones que desean marcar diferencia y generar ventaja competitiva en los mercados, así como para consultores que estén dispuestos a acompañar estos procesos; también para investigadores cuyas líneas estén orientadas hacia la administración general, la gerencia organizacional, la administración estratégica y los modelos gerenciales; de igual manera, para profesores y estudiantes de programas de posgrado y pregrado relacionados con la temática, así como para la comunidad general de interesados en el modelo gerencial de la administración estratégica.