



dirección estratégica

ECO
EDICIONES

Luis Carlos Palacios Acero

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

LUIS CARLOS PALACIOS ACERO

Luis Carlos Palacios Acero
Palacios Acero, Luis Carlos
Dirección estratégica / Luis Carlos Palacios Acero. -- 1ª. ed. --
Bogotá : Ecoe Ediciones, 2010.
168 p.; 24 cm.
Incluye bibliografía
ISBN 978-958-648-669-9
1. Planificación estratégica 2. Planificación empresarial
3. Administración de empresas I. Título
CDD: 658.401 ed. 20 CO-BoBN- a722486

Colección: Ciencias empresariales
Área: Administrativas

Primera edición: Bogotá, D.C., julio de 2010
Reimpresión: Bogotá, D.C., 2011

ISBN: 978-958-648-669-9

© Luis Carlos Palacios Acero

© Ecoe Ediciones
E-mail: correo@ecoeediciones.com
www.ecoeediciones.com
Carrera 19 No. 63C-32, PBX: 2481449

Coordinación editorial: Alexander Acosta Quintero
Autoedición: Emilse Londoño
Carátula: Magda Rocío Borrero
Impresión: D'Vinni Impresos
Calle 39 Sur No. 6C-35, Tel.: 7245400

Impreso y hecho en Colombia.

A mi esposa, María del Pilar Consuelo Valdés

*A mis hijos,
Carlos Andrés, María Camila y Manuela,
por su cariño, apoyo y paciencia*

*A mis alumnos, colegas y amigos,
por su valiosa contribución y motivación en la realización de la obra.*

Contenido

Capítulo I	
FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	1
Introducción.....	3
Evolución histórica de la dirección estratégica.....	5
Concepto y elementos de la estrategia.....	7
Niveles de prospectiva empresarial.....	15
Proceso de planeación estratégica.....	18
Análisis de variables del ambiente externo e interno.....	19
Estrategias para hacer competitivas las empresas.....	29
Modelos estratégicos de negocios.....	30
Ejercicios.....	41
Capítulo II	
MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	43
Ejercicios.....	63
Capítulo III	
CREACIÓN DE VALOR.....	65
Introducción.....	67
Estrategias de crecimiento.....	72
Ejercicios.....	88
Capítulo IV	
DINÁMICA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	91
Dinámicas en la formación de estrategias.....	97
Dinámica competitiva.....	98
Ejercicios.....	101
Capítulo V	
HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	103
1. Método cartesiano.....	105
2. <i>Brainstorming</i> , lluvia de ideas o tormenta de ideas.....	106

3. Campo de fuerzas positivas y negativas del cambio según Kurt Lewin.....	108
4. Frecuencia estadística	109
5. Ley de Pareto o regla 80/20	110
6. Gráfica Gantt	111
7. PERT	114
8. Diagrama causa efecto, espina de pescado o Ishikawa	115
9. Balanced Score Card (BSC).....	117
10. Triz (Teoría de resolución inventiva de problemas)	123
11. Análisis competitivo	123
12. Teoría de colas	134
13. Teoría de juegos.....	137
Ejercicios	139
Bibliografía	155
Acerca del autor	154

Contenido de figuras

Figura 1. Características de la planeación.....	3
Figura 2. Importancia de la planeación estratégica	4
Figura 3. Estados empresariales	4
Figura 4. Factores estratégicos	6
Figura 5. Plan estratégico	7
Figura 6. Escenarios de la estrategia	7
Figura 7. Modelo estratégico de Mintzberg.....	9
Figura 8. Plan o curso de acción	9
Figura 9. Estrategia como patrón	10
Figura 10. Estrategia como pauta	10
Figura 11. Estrategia como posición.....	11
Figura 12. Estrategia como perspectiva	12
Figura 13. Elementos de la estrategia vista por Grant	12
Figura 14. Coherencia estratégica	13
Figura 15. Componentes del plan estratégico	14
Figura 16. Niveles de estrategia corporativa	16
Figura 17. Ventaja competitiva.....	17
Figura 18. Proceso de planeación estratégica	18
Figura 19. Modelo estratégico de Mintzberg	19
Figura 20. Variables ambiente externo	20
Figura 21. Microambiente	22
Figura 22. Análisis de variables internas.....	24
Figura 23. Fuerzas competitivas	25
Figura 24. Nuevos participantes	26
Figura 25. Barreras de salida	27
Figura 26. Limitación por productos sustitutos	27
Figura 27. Estrategias de actuación	28

Figura 28.	Estrategias para hacer competitivas las empresas	29
Figura 29.	Modelo de planeación estratégica	32
Figura 30.	Ciclo de vida de la empresa	35
Figura 31.	Administración estratégica de Levy	40
Figura 32.	Modelo de planeación estratégica	45
Figura 33.	Requisitos del plan estratégico	45
Figura 34.	Simulación de planes	46
Figura 35.	Misión	47
Figura 36.	Misión	47
Figura 37.	Establecer la visión.....	48
Figura 38.	Matriz DOFA.....	50
Figura 39.	Líneas de desarrollo.....	51
Figura 40.	Proyectos.....	52
Figura 41.	Características de los objetivos.....	53
Figura 42.	Tipos de objetivos.....	53
Figura 43.	Factores del presupuesto.....	55
Figura 44.	Implementación estratégica.....	58
Figura 45.	El líder.....	59
Figura 46.	Modelo de información sistémica	60
Figura 47.	Control estratégico.....	62
Figura 48.	Creación de valor.....	67
Figura 49.	Creación de activos.....	67
Figura 50.	Creación de valor	68
Figura 51.	Contribución científica y epistémica de la estrategia.....	69
Figura 52.	Conocimiento tecno-científico	69
Figura 53.	Características de la sociedad del conocimiento	70
Figura 54.	Conocimiento desde la perspectiva humana.....	70
Figura 55.	Perspectiva del talento.....	71
Figura 56.	Estrategias de crecimiento.....	72
Figura 57.	Innovación del valor.....	73
Figura 58.	Estrategias de empresas tradicionales e innovadoras.....	75
Figura 59.	Dimensiones estratégicas.....	75
Figura 60.	Trampa de la competencia	77
Figura 61.	Innovación de valor	78
Figura 62.	Crecimiento empresarial.....	78
Figura 63.	Adquisición de empresas	79
Figura 64.	Motivaciones de compra.....	80
Figura 65.	Diversificar.....	81
Figura 66.	La importancia de lo humano.....	82
Figura 67.	Tolerancia ante las nuevas ideas.....	82
Figura 68.	Compromiso con el personal.....	83
Figura 69.	Esencia del cambio	84
Figura 70.	Supervivencia.....	85
Figura 71.	Fusiones	86
Figura 72.	Servicios suplementarios.....	87

Figura 73. Modelo estratégico	93
Figura 74. Modelo dinámico	94
Figura 75. Proceso de formación de estrategias	95
Figura 76. Competencias empresariales	95
Figura 77. Búsqueda de competencias	96
Figura 78. Formación de estrategias	97
Figura 79. Dinámica competitiva	98
Figura 80. Triángulo de rentabilidad	99
Figura 81. Apalancamiento	100
Figura 82. El mundo de los negocios	105
Figura 83. Principios del método cartesiano	106
Figura 84. Usos del <i>Brainstorming</i>	107
Figura 85. Campo de fuerzas	108
Figura 86. Estructura del tiempo en el campo de fuerzas	109
Figura 87. Gráfica de Pareto	111
Figura 88. Gráfica Gantt	112
Figura 89. El líder	113
Figura 90. Diagrama causa-efecto	115
Figura 91. Diagrama espina de pescado	116
Figura 92. Formulación de planes estratégicos	117
Figura 93. BSC	118
Figura 94. Fuerzas del cambio	134
Figura 95. Análisis de variables internas	135

Contenido de cuadros

Cuadro 1. Cambios estratégicos	5
Cuadro 2. Ámbitos de la estrategia	8
Cuadro 3. Variables macroeconómicas Colombia 2000-2008	33
Cuadro 4. Plan de acción marketing	38
Cuadro 5. Tipos de estrategias	38
Cuadro 6. Indicadores de gestión	54
Cuadro 7. Modelo de presupuesto	56
Cuadro 8. Dimensiones consensuales	72
Cuadro 9. Las cinco dimensiones de la estrategia frente a sus dos lógicas	74
Cuadro 10. Proceso y manejo del <i>Brainstorming</i>	107
Cuadro 11. Datos estadísticos.....	110
Cuadro 12. Ejemplo para elaborar un BSC en una empresa	119
Cuadro 13. Matriz cliente-producto.....	120
Cuadro 14. Ejemplo de un mapa estratégico de una compañía de aviación ...	122
Cuadro 15. Ejemplo de un mapa estratégico de una compañía de aviación ...	123
Cuadro 16. 39 parámetros técnicos	125
Cuadro 17. Matriz de contradicciones	128
Cuadro 18. 40 principios de la invención TRIZ	129

capítulo 1

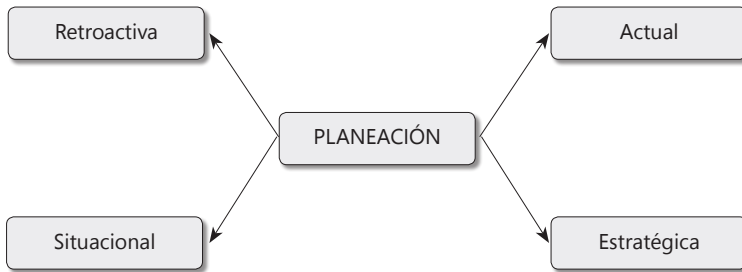
Fundamentos de dirección estratégica

Introducción

La planeación se caracteriza por ser:

1. Retroactiva, es decir, mirar el pasado.
2. Actual, o sea, responder al presente.
3. Estratégica y prospectiva para analizar las variables internas y externas, y responder al futuro.
4. Situacional, o sea, considera la política, el tiempo y el espacio.

Figura 1. Características de la planeación



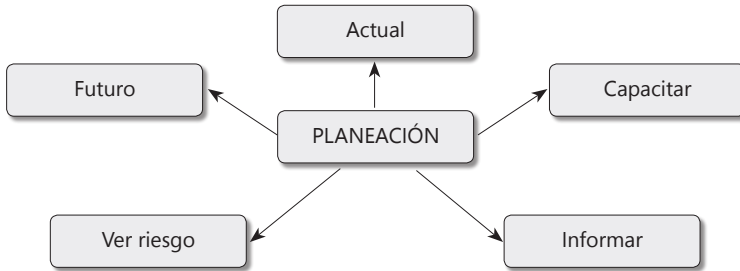
Fuente: el autor

La preocupación más sobresaliente de la planeación es el futuro, cuyo sondeo es necesario para predecir los efectos de los sucesos venideros y de ese modo capacitarse para enfrentarlos con cierto grado de éxito. El propósito es 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. No elimina el riesgo pero sí lo determina de manera más precisa.

Muchos autores sostienen que el cambio continuo caracteriza a las empresas que han de sobrevivir en el mundo globalizado, pero existen evidencias de que las organizaciones no cambian fácilmente.

Este libro enfatiza la necesidad de cambio estratégico para hacer sostenibles las organizaciones en el marco de la globalización.

Figura 2. Importancia de la planeación estratégica

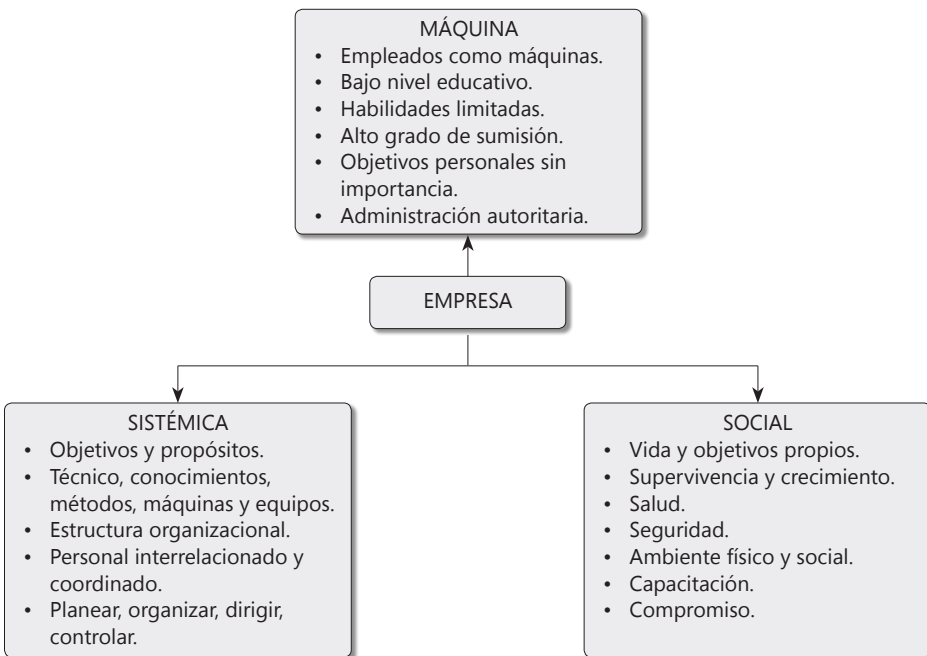


Fuente: el autor

El cambio es constante e inexorable y, a pesar de la dificultad con que es percibido, se puede administrar y establecer planes y estrategias para adaptar y ajustar las empresas a su entorno con el fin de hacerlas sostenibles y rentables.

La empresa, desde los tiempos de la Revolución Industrial, ha tomado diferentes formas, caracterizadas en el gráfico siguiente:

Figura 3. Estados empresariales



Fuente: el autor

Evolución histórica de la dirección estratégica

La estrategia nace primero como arte de la guerra, donde se requiere saber más que el enemigo, y después como arte de la paz y equilibrio social, que se orienta a la dirección 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, aplicable a la solución de problemas en situaciones de conflicto o competencia.

Cuadro 1. Cambios estratégicos ▼

Factor Periodo	Económico	Político y legal	Tecnológico	Social	Administración
Década de los 50	Necesidad escasez	Termina 2ª Guerra	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.
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.	Globalización	Diseño Calidad	Incentivos	<i>Marketing</i> Sicología organización Finanzas Planeación Competitividad.

Fuente: el autor

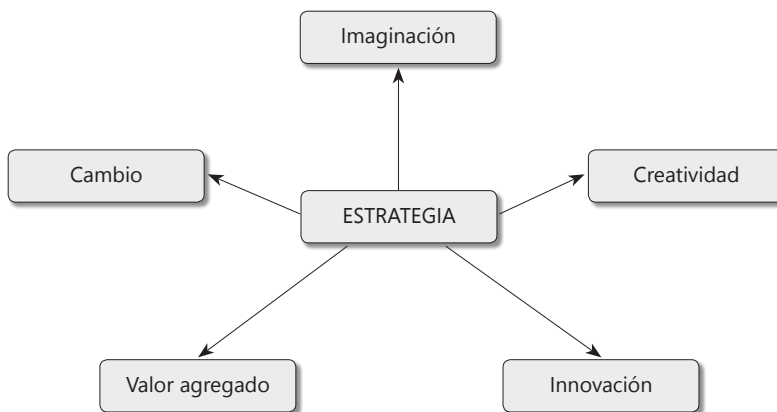
La dirección estratégica es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa que le aseguren su supervivencia a largo plazo, su competitividad, su eficacia, eficiencia y productividad. Las compañías de hoy en día se enfrentan, más que nunca, al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no

sólo del entorno interno como competidores, clientes, proveedores, normas, etc., sino también, del externo en factores sociales, tecnológicos, económicos, políticos, legales, ambientales, administrativos. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de 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.

Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios tendrá que someterse a un sistema formal de dirección estratégica. La empresa debe comprometerse no sólo para obtener los niveles más altos de eficiencia, eficacia y productividad, sino para estar segura de haber disminuido los riesgos de fracaso mediante la investigación, la planeación, el estudio y la innovación. Por tanto, el proceso de direccionamiento estratégico requiere una planeación como proceso continuo de toma de decisiones por adelantado, sobre qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es ésta quien establecerá la visión, la misión, los objetivos y la filosofía de la empresa.

Figura 4. Factores estratégicos ▾



Fuente: el autor

Dentro del proceso de dirección estratégica, está el saber qué herramientas utilizar para posicionar la empresa con ventaja frente a la competencia. Puede compararse con una partida de ajedrez, donde el tablero es el marco donde posicionar el mercado y la competencia, y las fichas son las herramientas estratégicas disponibles. Los movimientos que se realicen y la visión que se tenga serán lo que permita alcanzar el éxito.