

3
EDICIÓN



DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

ECOE
EDICIONES



Luis Carlos Palacios Acero



DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

LUIS CARLOS PALACIOS ACERO

TERCERA EDICIÓN

Palacios Acero, Luis Carlos, autor

Dirección estratégica / Luis Carlos Palacios Acero -- Tercera edición -- Bogotá : Ecoe Ediciones, 2023.

220 páginas. -- (Ciencias empresariales. Administración)

Incluye datos curriculares de los autores -- Incluye referencias bibliográficas.

ISBN 978-958-503-617-8 -- 978-958-503-618-5 (Digital)

1. Planificación estratégica 2. Planificación empresarial 3. Administración de empresas

CDD: 658.4012 ed. 23

CO-BoBN- a1106871



Área: Ciencias empresariales

Subárea: Administración

ECOE
EDICIONES



© Luis Carlos Palacios Acero

© Ecoe Ediciones S.A.S.
info@ecoeediciones.com
www.ecoeediciones.com
Carrera 19 # 63 C 32
Teléfono: (+57) 321 226 46 09
Bogotá, Colombia

Tercera edición: Bogotá, marzo del 2023

ISBN: 978-958-503-617-8
e-ISBN: 978-958-503-618-5

Directora editorial: Claudia Garay Castro
Coordinadora editorial: Paula Bermúdez B.
Editora júnior de adquisiciones: Alejandra Cely R.
Corrección de estilo: Andrés Caro
Diagramación: Denise Rodríguez
Carátula: Wilson Marulanda Muñoz
Impresión: La Imprenta Editores
Calle 77 # 27 A - 39

*Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.*

Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados

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 nietos Santiago y Jerónimo,
por su inocencia y la felicidad que transmiten

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

CONTENIDO

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	1
1.1 Introducción	1
1.2 Planeación estratégica	2
1.3 Importancia de la planeación estratégica	3
1.4 Evolución histórica de la dirección estratégica	5
1.5 Concepto y elementos de la estrategia	12
1.6 Niveles de prospectiva empresarial	21
1.6.1 Nivel institucional o estratégico	22
1.6.2 Ventaja competitiva	23
1.6.3 Nivel táctico o funcional	24
1.6.4 Nivel operacional	25
1.7 Proceso de planeación estratégica	25
1.8 Análisis de variables del ambiente externo e interno.....	27
1.8.1 Aspectos importantes del análisis ambiental externo	27
1.8.2 Análisis organizacional.....	29
1.8.3 Análisis de variables micro ambientales	30
1.8.4 Análisis de las variables internas.....	32
1.8.5 Análisis de las fuerzas competitivas.....	33
1.9 Estrategias para hacer competitivas las empresas.....	38

1.9.1	Verificar-evaluar	38
1.9.2	Estrategias alternativas	39
1.9.3	Habilidades administrativas y competencias.....	39
1.10	Modelos estratégicos de negocios.....	41
1.10.1	Ejemplos	42
1.11	Ejercicios	54
CAPÍTULO 2. MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....		57
2.1	Modelo estratégico de Levy	57
2.2	Modelo estratégico de Liliana Cabrera	58
2.3	Modelo de Fred David.....	59
2.4	Modelo de Kaplan y Norton.....	59
2.5	Modelo de Goldstein, Nolan y Pfeiffer.....	60
2.6	Modelo de Thompson	61
2.7	Fases de formulación de un plan estratégico.....	63
2.7.1	Matriz DOFA	67
2.7.2	Presupuesto maestro.....	72
2.8	Ejercicios	80
CAPÍTULO 3. CREACIÓN DE VALOR.....		81
3.1	Introducción	81
3.2	Estrategias de crecimiento	90
3.2.1	Eliminar las imposiciones	91
3.2.2	Innovación del valor	91
3.2.3	Diversificar o no diversificar.....	100
3.2.4	La empresa superviviente.....	101
3.2.5	Fusiones.....	105
3.2.6	Aprovechar el valor de los servicios suplementarios.....	106
3.2.7	Aprovechar la cadena de valor virtual.....	107
3.3	Ejercicios	108
CAPÍTULO 4. DINÁMICA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....		109
4.1	Dinámicas en la formación de estrategias	114
4.2	Dinámica competitiva	115
4.3	Teoría de las palancas	117
4.3.1	Apalancamiento financiero.....	117
4.3.2	Apalancamiento de producción	117
4.3.3	Apalancamiento de <i>marketing</i>	118
4.4	Ejercicios	119

CAPÍTULO 5. ALIANZAS ESTRATÉGICAS	121
5.1 Introducción	121
5.2 Objetivos de las alianzas	122
5.3 Tipos de alianzas	125
5.4 Importancia de las alianzas.....	126
5.5 Beneficios de la cooperación	128
5.6 ¿Cuándo utilizar las alianzas?.....	128
5.7 Manejar las relaciones clave como alianzas.....	129
5.8 Tecnología clave	130
5.9 Contribución de las alianzas.....	130
5.10 Ventaja competitiva	131
5.11 Métodos para agregar valor al producto.....	132
5.12 Métodos para ampliar el mercado	133
5.12.1 Sumar ventajas tecnológicas	134
5.12.2 Desarrollo estratégico	135
5.13 Proteger los intereses de cada empresa aliada.....	135
5.14 Cooperación con un competidor.....	136
5.15 Desarrollo potencial en la alianza.....	137
5.15.1 Redes estratégicas.....	138
5.16 Alianzas para detener oponentes	139
5.17 Ejercicios	140
CAPÍTULO 6. HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	143
6.1 Método cartesiano	144
6.2 <i>Brainstorming</i> (lluvia de ideas o tormenta de ideas)	145
6.3 Campo de fuerzas positivas y negativas del cambio según Kurt Lewin	147
6.4 Frecuencia estadística.....	148
6.5 Ley de Pareto o regla 80/20.....	149
6.6 Gráfica Gantt	150
6.7 PERT.....	152
6.8 Diagrama causa-efecto, espina de pescado o Ishikawa.....	153
6.9 Balanced Score Card (BSC).....	155
6.9.1 Elementos distintivos del BSC contra la planeación tradicional	157
6.9.2 Principales desafíos del BSC.....	157
6.9.3 Mapa estratégico.....	158
6.10 Teoría de Resolución Inventiva de Problemas, TRIZ.....	161
6.10.1 Ejemplos de soluciones con TRIZ.....	171
6.10.2 Resultados objetivos con TRIZ	172

6.11	Análisis competitivo	172
6.12	Teoría de colas	174
6.13	Teoría de juegos.....	175
6.14	Entrenamiento en sensibilización	176
6.15	Análisis Transaccional (AT)	178
6.16	Meditación Trascendental (MT).....	179
6.17	Agrupación de tipo familiar	181
6.18	Adiestramiento Nominal en Grupo (ANG).....	182
6.19	Técnica Delphi.....	182
6.20	Análisis Multivariado, Participación y Estructura (AMPE)	183
6.21	Ejercicios	183
CAPÍTULO 7. DECISIONES ESTRATÉGICAS.....		187
7.1	Introducción.....	187
7.2	Orientaciones estratégicas	188
7.3	Elección de la estrategia	189
7.4	Importancia de la estrategia	190
7.5	Características de las decisiones estratégicas	192
7.6	Niveles de estrategias.....	192
7.7	Pasos básicos en la toma de decisiones	193
7.8	Reglas y procesos en la toma de decisiones.....	194
7.9	Modelo de toma de decisiones	195
7.10	Ética empresarial.....	197
7.11	Papel de la empresa en la sociedad.....	200
7.12	Papel de los individuos y directivos.....	201
7.13	Ejercicios.....	202
CASOS		203
Caso 1. Administración estratégica		203
Caso 2. Visión estratégica		205
Caso 3. Globalización.....		205
Caso 4. Toma de decisiones.....		206
Caso 5. Comunicación y negociación en las organizaciones.....		207
Caso 6. Liderazgo en las organizaciones.....		208
Caso 7. Motivación en las organizaciones.....		209
TALLERES.....		211
REFERENCIAS		215
BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA		219

Sistema de Información en Línea



Al final del libro encontrará el código para ingresar al **Sistema de información en Línea - SIL** - donde podrá acceder a material complementario.

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.1 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 para capacitarse en su planeación 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 (véanse las figuras 1 y 2).

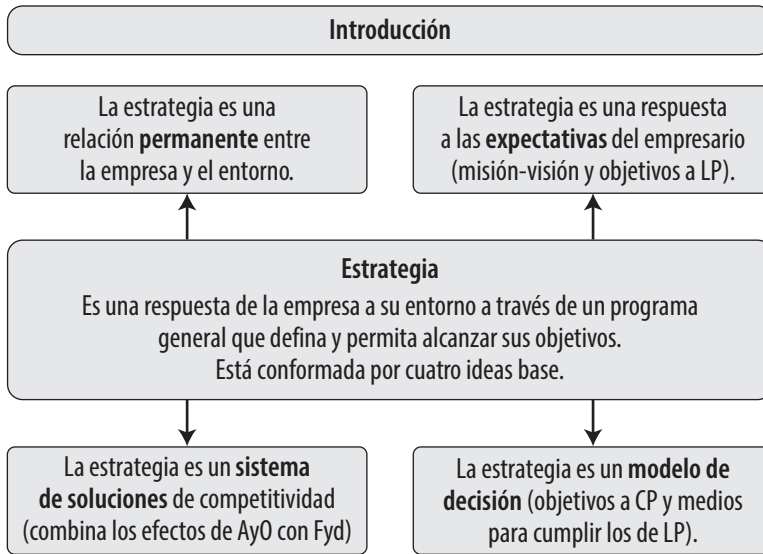
Su función es poner en acción el proceso directivo disciplinado que muestre los avances de los principales desarrollos y propuestas, teniendo en cuenta:

- Los fundamentos de dirección estratégica.
- Los procesos de formación de la estrategia.
- Los nuevos enfoques de la dirección estratégica.

Sun Tzu construye la estrategia que se desarrolla en y con la guerra, pero cuya búsqueda era la paz y el equilibrio social para preservar la naturaleza y la propia humanidad.

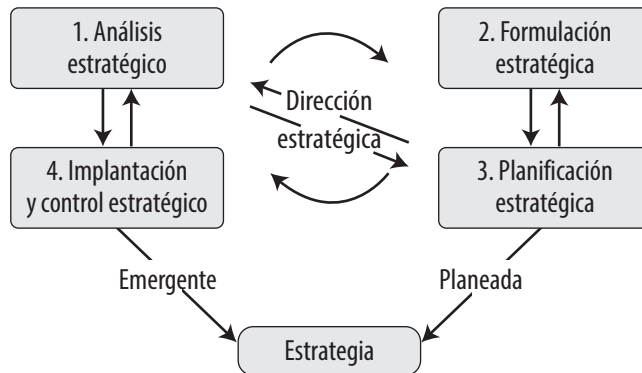
Pone énfasis en “arte o traza” y orienta hacia la dirección de un asunto con la concepción de estrategia como concepto base de disciplina científica.

También se vincula la estrategia en el ámbito matemático con la teoría de juegos para la toma de decisiones, tanto en economía, como en la solución de problemas en situación de conflicto o de competencia.

Figura 1. Significado de estrategia

Fuente: Barbosa (s.f.).

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: Vázquez (s.f.).

1.2 Planeación estratégica

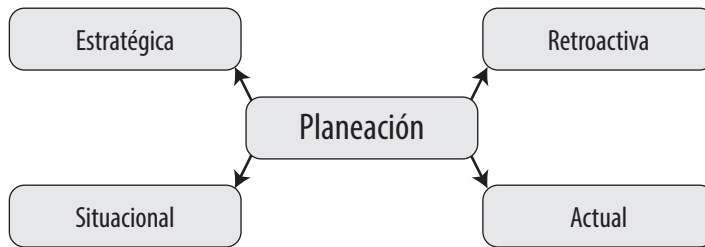
La planeación es el proceso de decidir por anticipado lo que ha de hacerse y cómo ha de hacerse. Coordina las actividades de la organización hacia objetivos perfectamente definidos y convenidos.

La planeación (véase Figura 3) 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.

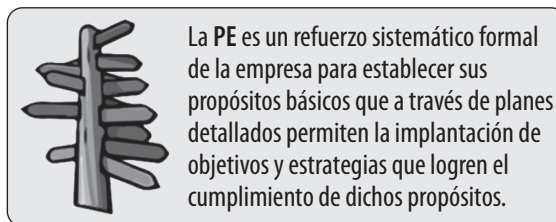
Figura 3. Características de la planeación



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 (véase Figura 4).

Figura 4. ¿Qué es planeación estratégica?



Fuente: Ceballos y Serrano (2019).

1.3 Importancia de la planeación estratégica

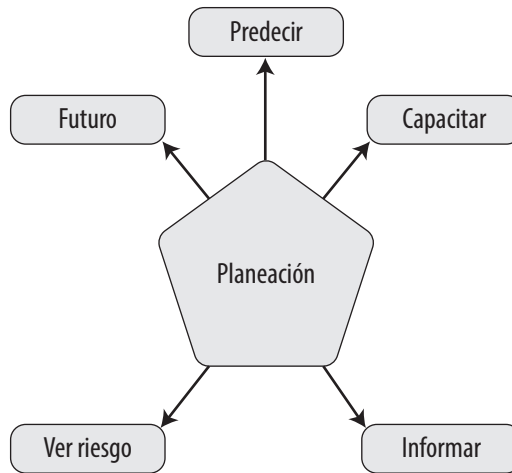
El cambio es constante e inexorable pero, a pesar de la dificultad con que se percibe, se puede administrar. Es posible que las empresas establezcan planes y estrategias para adaptarse a su entorno con el fin de ser sostenibles, eficaces y rentables.

La gerencia debe considerar el riesgo y el modo de tomar decisiones estratégicas para:

1. Predecir el futuro de su organización.
2. Decidir el rumbo y la continuidad hacia el éxito que debe seguir.
3. Elaborar los planes que se pondrán en práctica.
4. Planear todas las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los ambientes dinámicos, complejos y competitivos.

5. Interpretar la misión, estableciendo los objetivos para lograr la eficacia, la eficiencia y la productividad.
6. Establecer las políticas, métodos y procedimientos.
7. Asignar los recursos necesarios.
8. Dirigir, monitorear y controlar la ejecución para lograr un alto grado de desempeño y cumplimiento de los objetivos.
9. Capacitar e informar a sus colaboradores de los deberes que le corresponden a cada uno (véanse figuras 5 y 6).

Figura 5. ¿Qué permite la planeación?



Fuente: elaboración propia.

Figura 6. Importancia de la planeación estratégica

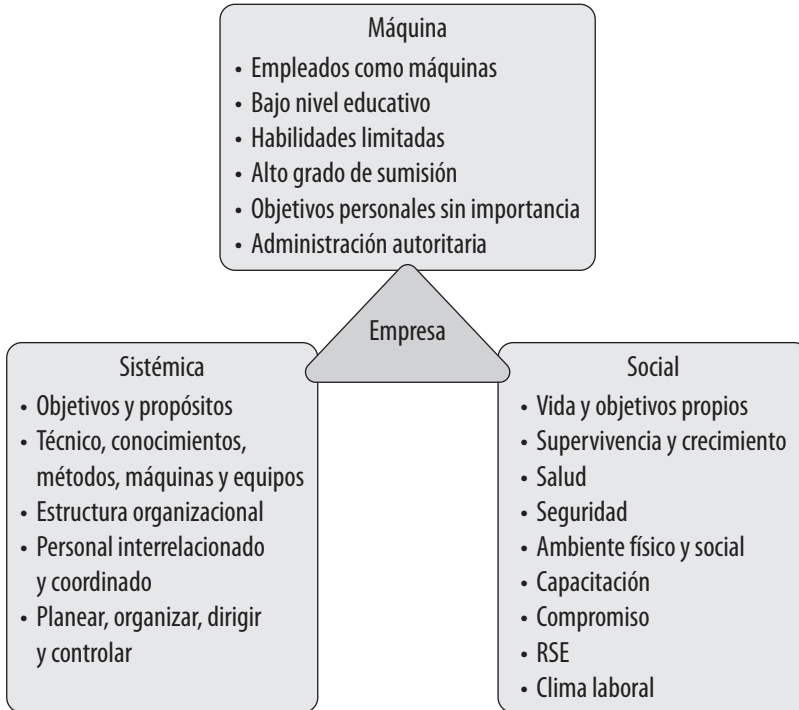
Importancia

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: Acosta *et al.* (2016).

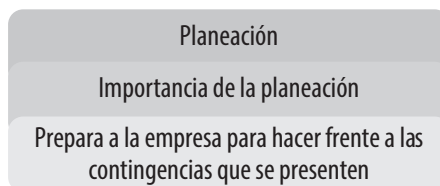
La empresa, desde los tiempos de la Revolución Industrial, ha tomado diferentes formas, caracterizadas así:

Figura 7. Características de los estados empresariales



Fuente: elaboración propia.

Figura 8. Importancia de la planeación



Fuente: Monografías (s.f.a).

1.4 Evolución histórica de la dirección estratégica

La estrategia nace primero como el arte de la guerra de Sun Tzu, 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 período	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 Decece la demanda	Plan de acción	Desarrollo de la computadora	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	<i>Marketing</i> Psicología 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
2020	Pandemia COVID-19	Guerra entre Rusia y Ucrania	Crisis energética Armas nucleares	Pobreza Desempleo Inseguridad	Gerencia participativa RSE Balance social

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.

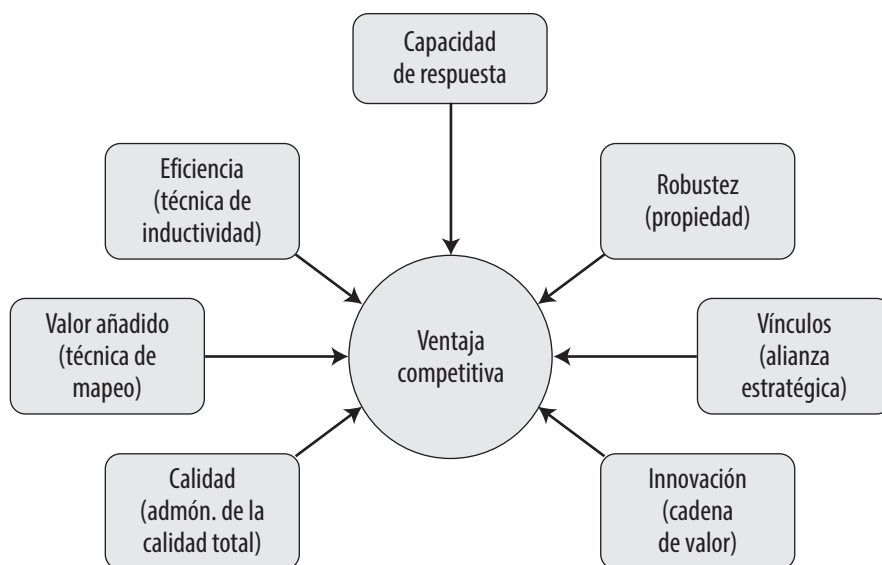
La estrategia en los ámbitos económico, científico, político, técnico, social y ambiental ha venido siendo característico en el medio ambiente formado por un conjunto de variables externas no controlables, aunque predecibles, según la formación, experiencia y capacidad

del estratega. Esta situación se rige por determinadas reglas de juego que regulan las acciones o comportamientos, así como la consecución de objetivos, interpretando la situación para gestionar soluciones posibles, teniendo en cuenta los recursos, la capacidad y los conocimientos tácticos.

La suma de los factores externos como el entorno, la rivalidad y los factores internos como objetivos, recursos y capacidad de generar la estrategia y seguir.

Robustez es el criterio que hace referencia a la capacidad de anticipar y evitar el impacto de un golpe o recuperar el ritmo de producción lo más pronto posible. Estrategias para adquirir la solidez, con sistemas flexibles capaces de detectar errores y proteger la cadena de suministros ante interrupciones por causas naturales, ataques terroristas, huelgas, etc. (Véase Figura 9).

Figura 9. Ventaja competitiva



Fuente: Wikipedia.org (s.f.).

Las alianzas estratégicas son uniones entre dos o más organizaciones con el propósito de formar asociaciones que ayuden a incrementar y fortalecer su competitividad.

La innovación ayuda a las empresas a evaluar las áreas débiles del proceso, optimizarlo e incrementar la productividad, al mismo tiempo, hacer un esfuerzo para darle un mayor beneficio al cliente.

Las fuerzas estratégicas impulsoras básicas de las empresas consisten en conocer la forma de pensar de la dirección para orientar las acciones específicas de mercados y productos.

La estrategia es el marco de referencia orientador de las decisiones que conforman la naturaleza y el rumbo de las empresas. El marco de referencia de las decisiones de tipo direccional comprende:

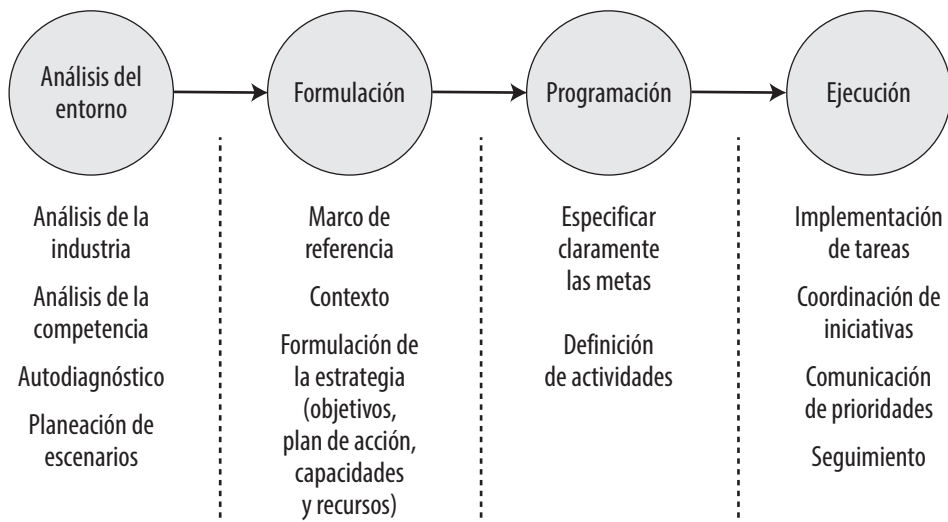
1. La oferta de productos o servicios, constantemente mejorados y aumentados.

2. Las necesidades de mercado, constituidos por los compradores clasificados por edades, ingresos, sexo, educación, ocupación, industria, etc. formados o limitados por zonas geográficas.
3. Tecnologías, constituidas por la suma de conocimientos, habilidades, sistemas, equipos, laboratorios, bibliotecas, etc.
4. Capacidad de producción, compuesta por la técnica, los procesos, sistemas y equipos necesarios para elaborar productos y mejorarlos continuamente.
5. Técnica de ventas, para persuadir clientes actuales o potenciales, apoyados por la publicidad, promociones, correo electrónico, etc.
6. Métodos de distribución, propios o de otras empresas para aprovechar al máximo su red de distribución.
7. Recursos naturales, desarrolla sus productos y mercados actuales o potenciales que ofrece la naturaleza, conservándolos e incrementando su valor.
8. Tamaño y/o crecimiento, define la gama de sus productos, sus mercados y extensión geográfica.
9. Rendimiento/utilidad, determina la gama de productos y mercados a partir de su deseo de alcanzar niveles específicos de rendimiento / utilidad buscando variedad de productos afines.

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 (véanse figuras 10 y 11).

Figura 10. Etapas de la planeación estratégica



Fuente: Ruíz (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, cómo, cuándo y quién lo va a hacer.

Figura 11. Factores estratégicos



Fuente: elaboración propia.

La calidad total es la estrategia de gestión de la organización para satisfacer las necesidades del cliente.

El valor añadido, se obtiene mediante:

1. La técnica de mapeo: consiste en recoger en todos los puntos importantes de un tema, indicando gráficamente sus distintas relaciones, imitando así, la forma en que el cerebro procesa la información. La memoria, la concentración, la lógica y la creatividad y todas las facultades de la inteligencia se potencian para obtener una visión de conjunto de cualquier problema.
2. El análisis FODA, usado para aprovechar las oportunidades y fortalezas y disminuir o eliminar las debilidades, amenazas y desperdicios.
3. El *brainstorming* para fomentar la creatividad colectiva y solucionar los problemas.
4. Hacer *benchmarking* para encontrar buenas prácticas y modelos para actuar ante las fallas. Hacer también:
 - Investigaciones internas y entrevistas con todos los agentes del proceso.
 - Estudiar el recorrido del cliente y los perfiles de los consumidores.
 - Realizar investigaciones de mercado.
5. Hacer un *checklist* para responder:
 - ¿Qué se hará?
 - ¿Quién los ejecutará?
 - ¿Por qué se realizará de esa manera?

- ¿Dónde se hará?
- ¿Cuándo se hará?
- ¿Cómo se hará?
- ¿Cuánto costará?

6. Matriz de prioridades para identificar: gravedad, urgencia y tendencia.

Gravedad	Urgencia	Tendencia
Extremadamente grave	Extremadamente urgente	Rápidamente
Muy grave	Muy urgente	A corto plazo
Grave	Urgente	A mediano plazo
Poco grave	Poco urgente	A largo plazo
Sin gravedad	Sin urgencia	Estable

7. Matriz de proveedores, insumos, proceso, resultados y clientes. Es la técnica más completa porque evalúa todos los componentes:

Proveedores	Insumos	Proceso	Resultado	Clientes

Con toda la información del flujo de objetos, conexiones, almacenajes, visión de procesos con Tecnología e Información (TI) para lograr buenas prácticas de manufactura (BPM).

Esta toma de decisiones estratégicas es función y compromiso de los directivos en todos los niveles de la organización, sin embargo, la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es esta quien debe establecer la visión, la misión, los objetivos y la filosofía de la empresa. Igualmente, administrar con la información y la mente puesta en el cliente, orientar los procesos internos y accionamiento con mejoras financieras (véase Figura 12).