

**TECANA AMERICAN UNIVERSITY**  
**Postdoctoral Program in Management**



**Informe No 2**  
**BA908 Enfoque y Dirección Estratégica de la Empresa**

**Cursante: Hermes Bolívar Morán Mera, PhD**

**"Por la presente juro y doy fe que soy el único autor de la presente informe y que su contenido es consecuencia de mi trabajo, experiencia e investigación académica".**

**Bogotá D.C, 11 de Febrero de 2015**

## INDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	II
ÍNDICE DE FIGURAS.....	III
RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
OBJETIVOS.....	3
General.....	3
Específicos.....	3
JUSTIFICACIÓN.....	3

### CAPÍTULO I

<b>1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>5</b>
1.1.- Orígenes y Concepto de Estrategia.....	5
1.2.- Justificación del Enfoque Estratégico – La Dirección Estratégica de la Empresa.....	6
1.3.- El Nacimiento del Pensamiento Estratégico.....	7
1.4.- Diferencias entre los Sistemas De Planificación y de Dirección Estratégica.....	7
1.5.- Fundamentos Teóricos de la Dirección Estratégica – Un Apunte Conceptual sobre la Dirección Estratégica.....	9
1.6.- La Planeación de la Planificación Estratégica.....	10
1.7.- Necesidad de Tener un Plan.....	10
1.8.- La Dirección Estratégica en la Práctica.....	11

### CAPÍTULO II

<b>2. EL ENFOQUE ESTRATEGICO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>12</b>
2.1.- La Gestión Operativa y la Gestión Estratégica.....	13
2.2.- Diferentes Niveles de la Gestión Estratégica.....	14
2.3.- Reflexionar Sobre la Situación de Partida de la Empresa.....	15
3.- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	15
3.1.- la Visión del Rendimiento Empresarial.....	16
3.2.- Figura del Protagonista de la Mejora del Rendimiento es el Cliente .....	18
3.3.- Poner la Teoría en Práctica.....	19
4.- DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES.....	22

### CAPÍTULO III

<b>5.- DIRECCION Y GESTION DE EMPRESAS – COMPETITIVIDAD Y MANAGEMENT ESTRATÉGICO.....</b>	<b>25</b>
5.1.- Origen de las Ventajas Competitivas.....	27
5.2.- Estrategias de Generación de Valor Añadido – (En Colombia Valor Agregado).....	27
5.3.- El Pensamiento Estratégico y el Management Estratégico.....	29
6.- CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATÉGICA – BENEFICIOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA .....	29
6.1.- Beneficios Financieros.....	30

6.2.- Beneficios No Financieros.....	30
6.3.- Aplicación de Generalidades de Planeación Estratégica.....	33
CONCLUSIONES.....	40
CIBERGRAFÍA.....	43
BIBLIOGRAFÍA.....	44

## **LISTA DE GRÁFICAS**

Gráfica 1. Etapas de la Planeación Estratégica .....	8
Gráfica 2. El Plan estratégico.....	16
Gráfica 3. El Camino de la Estrategia.....	20
Gráfica 4. Empresa atrapada en el Centro.....	25
Gráfica 5. Liderazgo de Bajo Costo.....	28
Gráfica 6. El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter .....	31
Gráfica 7. Logotipo .....	34
Gráfica 8. Producto .....	34
Gráfica 9. Cuaderno Especial.....	35
Gráfica 10. Organigrama.....	39

# TECANA AMERICAN UNIVERSITY

Postdoctoral Program in Management

**Informe N° 2**

## **Enfoque y Dirección Estratégica de la Empresa**

**AUTOR:** Hermes Bolívar Morán Mera

Enero de 2015

### **RESUMEN**

Este segundo informe se construyó con base en la revisión de fuentes secundarias, las cuales arrojaron un importante producto desde el campo académico-investigativo, apoyándose en el objetivo general que marcó un horizonte claro de documentación informativa que permitió “analizar los aspectos y criterios fundamentales del enfoque y dirección estratégica de la empresa, desde el contexto de una investigación postdoctoral”; lo anterior se traduce como la necesidad de abordar este importante e interesante tema de administración de empresas desde el análisis y el conocimiento de la situación actual de las empresas y organizaciones globales, entre las cuales están las colombianas.

Su fundamentación teórica se basó, entre otros, en los siguientes autores: Eduardo Bueno Campos, Juan Ignacio Dalmau Porta y Juan J. Renau Piqueras (1993), Xavier Gimbert (2006), Miguel Arjona Torres (1999), Andrés Fernández Romero (2004), Equipo Editorial Vértice (2008), Fred R. David (2003) y Michael Porter (1985); el tipo de investigación es de carácter descriptivo y documental.

La investigación se concluye demostrando que la esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades, riesgos y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros, anticipándose al futuro.

**Palabras Claves:** Estrategia, planeación estratégica, táctica, misión, visión, metas, objetivos.

## INTRODUCCIÓN

Michael Porter (1985), en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, plantea como una importante teoría del pensamiento estratégico, que el aspecto más relevante sobre los ingresos y beneficios de una empresa es el sector al que pertenece, o sea que el sector en que se mueve la empresa determina en gran medida las reglas de juego y limita las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles en el “entorno”, incluyendo a clientes, proveedores, competidores y productos.

No es ningún secreto que la mayoría de las empresas pequeñas están dirigidas por “hacedores”, y no por “planeadores” y, aunque la primera es una habilidad fundamental, la segunda debe ser una competencia adquirida, si queremos hacer crecer la empresa y mejorar los beneficios. Las empresas por pequeñas o grandes que estas sean, deben recurrir a las herramientas que les otorga la Administración de Empresas, específicamente la Planeación Estratégica, la cual implica comprometerse a dedicar al menos una cuarta parte del día a pensar sobre nuestro negocio y planificar nuestras actividades. Tener esto claro significa que se sabe lo que realmente se quiere, qué expectativas se pueden permitir e incluso quienes son los competidores, entre otras muchas más preguntas que se tendrán que hacer para establecer metas, objetivos y desarrollar las estrategias.

La estrategia empresarial unida al proceso de planificación estratégica son claves para el correcto desarrollo de la empresa en el corto, mediano y largo plazo. La diferencia entre ambos conceptos es que la definición de la estrategia empresarial (integrada en el concepto de dirección estratégica) se encarga de la definición de la estrategia mientras que el proceso de planificación estratégica es el proceso que se encarga de la asignación de tácticas y recursos para el desarrollo de la estrategia definida.

Para el logro del objetivo general planteado, se procederá a cumplir cada de los objetivos que confluirán en “Analizar los conceptos y criterios fundamentales del enfoque y dirección estratégica de la empresa, desde el contexto de una investigación postdoctoral con aplicación y análisis a un ejemplo práctico”. Para conseguir el

resultado esperado se procederá a dar cumplimiento a cada uno de los objetivos específicos, los cuales en el fondo reflejan la metodología a seguir:

- Revisión de fuentes secundarias de diversa índole para documentar de manera clara los conceptos y criterios pertinentes.
- Investigación de cada uno de los temas planeados, haciendo síntesis de los autores recomendados.
- Identificación clara del enfoque y el proceso completo de dirección estratégica de la empresa.
- Aplicación del enfoque y dirección estratégica a un ejemplo práctico para análisis de una empresa bogotana, específicamente del sector salud.

### **OBJETIVO GENERAL**

Analizar los conceptos y criterios fundamentales del enfoque y dirección estratégica de la empresa, desde el contexto de una investigación postdoctoral con aplicación y análisis a un ejemplo práctico.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Identificar con claridad el enfoque y el proceso completo de dirección estratégica de la empresa con el fin de aplicarlo asertivamente a su entorno endógeno y exógeno.
2. Determinar con claridad los elementos de planeación estratégica que se aplicarán a un ejemplo concreto, facilitará la toma de decisiones.
3. Aplicar el enfoque y dirección estratégica a un ejemplo práctico para análisis de una empresa bogotana.

### **JUSTIFICACIÓN**

La estrategia empresarial unida al proceso de planificación estratégica es fundamental, básica y clave para el correcto desarrollo de la organización en el corto, mediano y largo plazo. La diferencia entre los dos conceptos anteriores es que la definición de la estrategia empresarial (integrada en el concepto de dirección estratégica) se encarga de

la definición de la estrategia mientras que el proceso de planificación estratégica es el proceso que se encarga de la asignación de tácticas y recursos para el desarrollo de la estrategia definida.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de metas y objetivos planteados, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo; también es importante señalar que la empresa debe plantear con exactitud y asertividad el quehacer “misión”, ya que esta identifica y presenta el core business sobre el cual se articulará.

La Planificación Estratégica constituye el enfoque gerencial que desplaza los objetivos por las estrategias, con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellas metas, objetivos y en qué sector de los negocios competir, teniendo siempre presentes las Debilidades, Oportunidades, fortalezas y Amenazas del entorno.

## CAPITULO I

### 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Eduardo Bueno Campos, Juan Ignacio Dalmau Porta, Juan J. Renau. Piqueras (1993)

#### 1.1. ORIGENES Y CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Tiene origen en las dos siguientes fuentes:

- 1.- En el “Arte de la Guerra”, desde “Strategos” a los manuales modernos de estrategia militar.
- 2.- En la “Situación de Juego”, de la Teoría Matemática de los juegos a la Teoría de la decisión actual.

Estrategia proviene de la palabra griega “strategos”, del significado de general y sus funciones, o el “Arte del General” de Sun Tzu (8ª edic. 2012). En un sentido estrictamente militar las estrategias son las “estratagemas” o planes de acción, frente al enemigo en campaña y que señalan los caminos para mover y disponer las fuerzas en guerra, mientras las tácticas representan, el arte de ejecutar las estrategias y cómo manejar las fuerzas durante la batalla.

Lo anterior se puede interpretar en Administración de Empresas como el liderazgo que debe prevalecer en el Directivo y los Planes de Acción para llevar a cabo frente a la competencia, junto con los recursos que faciliten la implementación de las mismas, pasando a las tácticas como ejecución de dichas estrategias, con los recursos necesarios para enfrentar decididamente el otro negocio.

La semejanza de las situaciones que presenta la guerra respecto al mundo de los negocios de la empresa, frente a la competencia del mercado y el papel del empresario y del liderazgo en la empresa, ha llevado un cierto proceso mimético en el lenguaje técnico y a una permanente adaptación de los principios y reglas de este ámbito en el terreno económico-empresarial (James, 1987 y Kloter y otros 1987).

Es de destacar por su influencia moderna, el libro Ping Fa o el arte de la guerra de Sun Tzu (2012), verdadera obra maestra que ofrece en trece capítulos un compendio sobre la guerra y sus estrategias. Sun Tzu daba gran importancia a la base racional y planificada de la conducta de las operaciones militares, superando a la gran mayoría de



los pensadores griegos y romanos. Lo fundamental era partir de una información completa sobre el enemigo, para así poder adoptar una decisión rápida.

Otra fuente influyente proviene del estudio de los “juegos de estrategia”, llamados así por las situaciones de conflictos o de competencia que se producen en los participantes, caso del ajedrez. En este sentido se desarrolla la Teoría Matemática de los juegos, iniciada en 1928 por John Von Neumann, quien junto a Oskar Morgenstern publican en 1944 una importante obra que para la Economía y la Teoría de la Decisión se convertiría en un avance de forma importante en la resolución de situaciones asimiladas a las del “juego”.

En el terreno de juego, hablando del caso del deporte, un jugador según esta teoría, debe aplicar prudencia a la hora de escoger sus estrategias, como haría un buen general, formulado como el principio del “minimax” o del “maximin” en función del punto de desventaja o de ventaja del que parte en el “juego”.

Los aspectos comunes de ambos antecedentes con los que juega la empresa son los siguientes:

- Describen situaciones de antagonismo, de competencia y de conflicto de intereses.
- Definen problemas complejos en los que se producen interacciones entre variables internas con variables externas o las que se plantean por el competidor configurado en el entorno en que se compete.

## **1.2. JUSTIFICACION DEL ENFOQUE ESTRATEGICO: LA DIRECCION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA**

Los primeros escritos datan de principios de los sesenta, en concreto debidos a Chandler, Ansoff, Andrews y otros (1962 y 1965). Pero ¿qué ha cambiado en la dirección de la empresa para que surja este nuevo enfoque de gestión? El cambio estructural y la dinámica del entorno en dicha década, propio de los países industrializados, justifica la necesidad de una “respuesta sistemática”, como dice Ansoff, o “sistema de dirección” para enfrentarse a las condiciones cambiantes del entorno.

### **1.3. EL NACIMIENTO DEL PENSAMIENTO ESTRATEGICO**

Posiblemente el elemento diferenciador que justifica el nacimiento del enfoque estratégico sea la forma de pensar del “sistema de dirección”: global respecto al entorno y corporativo en relación a la organización. Como se ha apuntado, de los setenta a los ochenta se ha pasado del sistema conocido por Planeación Estratégica a la actual de Dirección Estratégica. El primero partía de un análisis de “impulsos” estructurados a largo plazo y que requería varios periodos económicos para ser llevado a la práctica. La dirección Estratégica se configura como un “sistema de planificación”, en el que la formulación es tan importante como la implantación de la estrategia.

### **1.4. DIFERENCIAS ENTRE LOS SISTEMAS DE PLANIFICACION Y DE DIRECCION ESTRATEGICA.**

El soporte conceptual de la Dirección Estratégica parte de las siguientes consideraciones:

- La complejidad, diversidad, dinamicidad y ambigüedad del entorno, creador de unos retos nuevos para la dirección de la empresa.
- La propia complejidad interna de la organización que se acrecienta por su interrelación con las amenazas y oportunidades del entorno, lo que lleva a una exigencia de flexibilidad y de creatividad en el proceso directivo.
- La mayor necesidad de “servicios directivos” en cada una de las fases o funciones del proceso. Los cuales requieren de una integración total, horizontal y vertical, entre los elementos de la organización.
- La necesidad de una capacidad de respuesta rápida, en evitación de mayores costes e impactos negativos, dada la velocidad de los cambios, lo cual puede incrementar la aparición de “sorpresas estratégicas” no deseadas.
- La Dirección Estratégica se estructura en tres partes netamente diferenciadas. Estas son: DEE= (Análisis Estratégico) + (Planificación Estratégica) + (implantación Control Estratégico).

La primera representa el proceso de diagnóstico externo e interno o típico análisis y la matriz DAFO, es decir, de estudio cruzado de las amenazas y oportunidades del entorno con las fuerzas y debilidades de la organización. La segunda atiende a la función característica de la formulación y elección de la

Estrategia. Y la tercera hace énfasis al “sistema de acción estratégica”, integrando la gestión, con su correspondiente coordinación, control de problemas y soluciones alcanzadas.

La Estrategia de la Empresa está representando la respuesta ante los retos e impactos del entorno situaciones que en el fondo, aunque con diferencias de forma, son similares en gran medida a las que se enfrentan y se enfrentaron los “estrategas militares” y los estrategas “lúdicos”.

Pero este intento ha venido siendo cuestionado por la velocidad y naturaleza de los cambios de las distintas variables externas, razón que ha llevado a la situación del sistema de planificación estratégica por el nuevo de Dirección Estratégica.

Recordar a Sun Tzu, a Ciro a Clausewitz o a Mao, no dejan de ser formas de recuperar las raíces de la estrategia, las cuales se perfeccionan con la racionalidad impuesta por la Teoría Matemáticas de los juegos, lo cual lleva a lograr un sustrato armónico, de arte y de ciencia, que es lo que caracteriza el enfoque moderno de la Dirección Estratégica.

**Gráfica 1**

### Etapas de la Planeación Estratégica



Fuente: IPADE Business School

## **1.5. FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA DIRECCION ESTRATEGICA - UN APUNTE CONCEPTUAL SOBRE LA DIRECCION ESTRATEGICA**

A principios de los años 50 hasta 1963, el dinamismo y la expansión prácticamente interrumpida de las economías de los países industrializados ocasionó profundas transformaciones en su estructura. Muchas empresas se prepararon para cambios, tomando decisiones en lo que probablemente iba a suceder en el futuro inmediato que en lo que había sucedido en el pasado, de tal manera que una vez previsto el entorno futuro y analizada la situación de la empresa, se definían objetivos a largo plazo, se determinan las estrategias a seguir para alcanzarlos y los medios concretos a utilizar en el transcurso de un plan estratégico.

El libro hace relación con un hito importante como fue la obra de Ansoff *Corporate Strategie* de 1965, la que se podría considerar el punto de partida de la Dirección Estratégica (D.E). En aquella época era normal hablar de Planificación a Largo Plazo y el libro de Ansoff y los que siguieron su línea impulsaron el cambio del nombre a “Planificación Estratégica”, que fue el habitual hasta 1973.

Una nueva etapa se abre en 1980 con la publicación de *Competitive Strategie* de Michael Porter, con una fuerte carga de teoría microeconómica. Este enfoque, por lo tanto, analiza especialmente los factores exteriores a la empresa que se deben tener en cuenta para alcanzar una posición competitiva ventajosa.

A raíz de lo anterior, tres definiciones importantes de Planificación surgen por algunos primeros especialistas:

- Planificación significa escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción.
- La planificación integrada es un proceso que comienza con la determinación de objetivos, define estrategias y políticas para alcanzar los objetivos y desarrolla planes, para que se ejecuten los objetivos de las estrategias.
- La planificación empresarial puede considerarse como un proceso de toma de decisiones y acciones presentes.

La Planeación es, desde siempre, una tarea de Dirección y que es precisamente la función por excelencia de la Alta Dirección: determinar a dónde se va la empresa y a

donde quiere ir. Los dirigentes tienen por función esencial transformar los recursos, constituidos por hombres máquina y dinero, en una empresa útil y eficaz: La Dirección (Management) consiste, por tanto, en fijar unos objetivos globales e integrar los recursos disponibles en un sistema orientado al cumplimiento de estos objetivos.

### **1.6. LA PLANEACION DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA**

La Planificación Formal y sistemática se realiza solo en los países industriales y dentro de estos, sobre todo en las grandes empresas. La Planificación puede hacerse igualmente en la pequeña y mediana empresa, como la P.M.E es controlada por los directivos de un modo más directo y rápido hace que la Planificación Estratégica pueda entrar menos formalizada.

### **1.7. NECESIDAD DE TENER UN PLAN**

La P.E. solo puede llegar a tener éxito en una empresa si de antemano hay un consenso común en ella sobre lo que es y lo que se puede esperar, pues en caso contrario, la disparidad de criterios sobre los fines perseguidos producirá el fracaso en la mayor parte de las situaciones.

Es de suponer que todo responsable de la dirección de una actividad dedique parte de su tiempo a imaginar lo que sucederá el día de mañana, el concepto importante es que se debe aceptar que pese a que no sepamos (con exactitud) lo que sucederá mañana y mucho menos en los próximos años, es conveniente analizar el porvenir estudiando las implicaciones futuras de toda decisión.

Algunas de las bases más importantes de la planeación estratégica son las siguientes:

- Determinar primero a donde quiere ir y que se quiere lograr.
- Planear objetivos a largo plazo.
- La planeación debe ser global, las distintas partes de la empresa no son independientes.
- La planeación no termina nunca, puede producirse cambios importantes.
- La planeación estratégica es una filosofía, un método de dirección.

## **1.8. LA DIRECCION ESTRATEGICA EN LA PRÁCTICA**

La dirección estratégica es trascendental, interesante o irrelevante para ciertas empresas, en la práctica la D.E. es un proceso de análisis y reflexión que se hace hoy, con el fin de fin de promover acciones que permitan alcanzar unos objetivos a mediano o largo plazo.

La esencia de una buena Dirección Estratégica es que sea un cauce a lo largo del cual se vitalice la actitud emprendedora e innovadora del equipo directivo de la empresa y motive al personal, especialmente a directivos y mandos. La Dirección Estratégica, como un enfoque de Management no surge de manera espontánea, ni tampoco es el resultado del trabajo de un estudioso en temas de Dirección.

A partir del concepto de Estrategia y de la adaptación de una actitud estratégica es como se va gestando la Dirección Estratégica. Así, en 1979, Schendel y Hoffer sostenían que la Dirección Estratégica es un proceso que se ocupa esencialmente del desarrollo y utilización de la Estrategia, que es la guía de las operaciones de la empresa.

La implementación de la Estrategia, desde el momento que ha de ser llevada a cabo por las personas que conforman parte de la empresa, exige la consideración de las actitudes, intereses, expectativas etc. El concepto de calidad total, como un sistema de consideración de la relación entre los agentes que intervienen en la actividad empresarial, cuya consecuencia se puede visualizar en el hecho de que la empresa gana tanto en eficiencia como en eficacia.

Cualquier organización ya se está con o sin ánimo de lucro de pequeño o gran tamaño, puede adoptar como enfoque de Management a la dirección Estratégica, lógicamente, con los necesarios cambios y ajustes a la realidad de cada organización.

## **CAPÍTULO II**

### **2. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA**

#### **Principios y Esquemas Básicos**

(Xavier Gimbert 2006)

El libro quiere dar a conocer un proceso de reflexión estratégico definido como normal, integrativo y primordial. El objetivo principal es llevar a conocer herramientas y los conceptos básicos al responsable de una empresa, así como al equipo directivo a reflexionar estructuralmente sobre aspectos estratégicos.

Este está dirigido a personas no expertas en el mundo de la dirección de empresas, a directivos o empresarios que quieren completar su visión o que desean adquirirla, si hasta ahora no habían practicado este tipo de procesos; y, asimismo a alumnos de universidades que quieren conocer conceptos y herramientas básicas de este proceso.

En este libro se da a conocer con claridad y sencillez la manera como se establece la aplicación, como una función primordial para un empresario o un directivo en la toma de decisiones, las que determinan el futuro de la empresa. Induce a analizar previamente sobre la decisión que se va a tomar en la empresa, siendo este el camino correcto hacia una buena decisión en un tiempo limitado debido a que la presión del día a día no deja mucho tiempo para invertir en un proceso como este. Este libro trata de resolver este problema por medio del cual ofrece una guía que ayuda a conocer aspectos que deben componer un proceso de análisis estratégico.

El proceso aporta un esquema el cual ayuda a divulgar conceptos, herramientas y etapas vitales en un proceso de modo global y secuencialmente lógico de manera que en cada etapa el lector identifique la relación con las anteriores.

Intenta dar una visión general a los directivos de la empresa la toma de decisiones adecuadas para su compañía, además integración que supone esta visión general es también de máxima importancia. Integración, no solamente en el sentido de obligar a quien realiza la reflexión a pensar en todas las partes de la empresa sino también en integrar en el proceso a todas las personas de todas las áreas funcionales.

Si algo diferencia a un gestor con conocimientos en administración de empresas de otro es la capacidad de analizar rápidamente gracias a los esquemas mentales que

posee. Esto le da una mayor capacidad de respuesta y le evita pérdida de tiempo que supone reflexionar sobre aspectos de menor importancia, o lo que es peor tomar decisiones en lo que es aspecto clave en la empresa. Las empresas si quieren seguir existiendo en un futuro deben reflexionar sobre una serie de conceptos e instrumentos elaborados por diferentes autores.

## **2.1. LA GESTION OPERATIVA Y LA GESTION ESTRATEGICA**

La gestión operativa nos da a conocer cómo subsiste una empresa y cuál es el método para que siga existiendo en el nivel operativo lo cual conlleva realizar de forma eficaz las tareas específicas que se realizan en la organización. Se realizan tareas rutinarias programadas previamente por el nivel medio o táctico perteneciendo a este nivel empleados administrativos.

En el caso de decisiones operativas encontramos características definitorias. Por ejemplo, que tratan de solucionar problemas de corto plazo. Esto hace que la información que tengamos sea cuantitativa. Otra característica es que suele ser reactiva la cual trata de reaccionar frente a problemas que van surgiendo, asimismo las decisiones del día a día acostumbran a ser auto regenerativas, podemos repetir la misma solución a un problema parecido.

La gestión estratégica se refiere al mediano y largo plazo, trata de asegurar que la empresa siga existiendo en un futuro lejano es por eso que este tipo de decisiones son completamente diferentes a las operativas, no nos afectan hoy sino que nos inducen y retan a mejorar, o al menos mantener la posición en un futuro.

Mientras en las decisiones operativas se trata de reaccionar ante problemas que se nos presentan, en el caso de decisiones estratégicas hemos de anticiparnos a la presentación de los síntomas o problemas estratégicos que tenemos, puesto que cuando los síntomas son evidentes puede ser tarde.

La gran diferencia es que mientras en la gestión operativa nos sentamos a esperar que los problemas vayan apareciendo, nadie nos dirá si en un tiempo determinado hemos perdido nuestra ventaja competitiva sino tomamos decisiones ahora. Esta cuestión de anticiparse no es la cuestión clave en los aspectos estratégicos. No hay que pensar en que decisión hay que tomar mañana. Sino en que decisión debo tomar



para conseguir lo que quiero mañana. Además del enfoque a largo plazo podemos añadir la visión general de la empresa

La gestión estratégica busca identificar si el objetivo que se persigue es que la empresa mire hacia un futuro, es claro que se debe adoptar en un futuro y esto se hace pensando en adaptar a la empresa las variables económicas, sociales, políticas, tecnológicas, etc., en definitiva aspectos del entorno. Esto explica otro punto clave de la gestión estratégica: su relatividad, es un término relativo, no absoluto; mi estrategia será buena si es mejor que la de mis competidores, si se adapta mejor a nuestro entorno.

De esta última característica se puede definir otra no menos importante, si la gestión estratégica depende del entorno y este cambia rápida e impredeciblemente, cada vez que pensamos estratégicamente nos enfrentamos a un entorno diferente al de la anterior ocasión. Así que una estrategia buena en un momento determinado, no quiere decir que esa decisión hoy sea válida, por tanto si las decisiones operativas eran auto regenerativas, las estratégicas no lo son, es más su fecha de caducidad suele ser muy corta.

## **2.2. DIFERENTES NIVELES DE LA GESTION ESTRATEGICA:**

- A) NIVEL CORPORATIVO: A este nivel la compañía busca maximizar rentabilidad con las inversiones del grupo, o sea invertir en el negocio que ofrezca mayor potencial de beneficios a largo plazo, aunque pueden haber otros aspectos estratégicos que tener en cuenta.
- B) NIVEL DE NEGOCIO: Es el segundo nivel estratégico o el primero si la empresa no está diversificada. Los objetivos y estrategias a este nivel de negocio tienen que ser coherentes con los objetivos y estrategias del nivel corporativo.
- C) NIVEL FUNCIONAL: Cada área de la empresa, marketing, finanzas, operaciones, etc., debe pensar en decidir sus propios objetivos y estrategias, es así que cada área funcional debe ir en el mismo sentido objetivo y estrategias a nivel de negocio. En caso contrario nos podríamos encontrar que la suma de muy buenas estrategias a nivel funcional dieron muy buen resultado un rotundo fracaso empresarial.

### **2.3. REFLEXIONAR SOBRE LA SITUACION DE PARTIDA DE L EMPRESA:**

Un proceso de pensamiento importante, aunque se realiza a iniciativa del responsable de la empresa, es recomendable efectuarlo con la participación de la cima organizacional. Esta aunque formada por los directores de las áreas funcionales, dependerá de última instancia de la forma de organización que hubiese escogido la propia empresa así como su dueño. De este modo se creará en el equipo directivo una visión del futuro, además un compromiso personal con el proyecto y su estrategia.

Cualquier modificación que facilite la aplicación de estos métodos en la empresa se pondrá en práctica más fácilmente y más aun si tiene el apoyo de todo el personal directivo de toda la empresa. Así pues, un punto importante de todo el proceso de reflexión ha de ser el generar un sentimiento compartido en el equipo directivo.

El proceso se debe poner en práctica mediante unas fases determinadas:

- A) REFLEXION: para obtener un resultado satisfactorio, el proceso debe conllevar una serie de decisiones que permitan mejorar el estado actual de la empresa, por lo tanto si hay fallas debemos cambiarlo todo siempre en pro o mejora de la empresa.
- B) ANALISIS: En este se estudia los pasos esenciales de la empresa y su entorno. Este análisis se realiza con doble perspectiva temporal y se fijará con óptica futura.
- C) DECISION: Se intenta plantear la práctica total de las cuestiones claves para una empresa, procurando hacer visibles sus interrelaciones.

## **3. DIRECCION ESTRATEGICA**

### **Un Enfoque Práctico**

**Miguel Arjona Torres (1999)**

La actividad empresarial se desarrolla actualmente en un entorno cambiante, obligando a tomar decisiones que más que dar una respuesta a la problemática del momento, debe servir para obtener ventajas competitivas, tanto a mediano como a largo plazo, respecto del resto de la competencia.

El autor define que “Estrategia es fijar una posición competitiva, establecer los medios para alcanzar e implantar los cambios necesarios para tener éxito”, y así conseguir las metas y los objetivos fijados, la visión estratégica de rendimiento, aspectos fundamentales del proceso estratégico y el modelo integrado de dirección estratégica.

El objetivo primordial de un libro de Management es proporcionar una idea nueva o sencillamente compartir una reflexión sobre algún aspecto de la dirección de empresas, en este libro el autor hace una reflexión de lo que es la dirección Estratégica, basada en un concepto muy moderno en la actual gestión de empresas, analizando que es un estilo de gestionar las organizaciones muy positivo cuando se profundiza en el, convirtiéndose en un proceso fundamentalmente metodológico.

**Gráfica 2**



Fuente: [4.bp.blogspot.com](http://4.bp.blogspot.com)

### **3.1. LA VISION DEL RENDIMIENTO EMPRESARIAL (La Gestión del Rendimiento Empresarial)**

Desde el libro en mención, se busca entender el concepto de rendimiento empresarial como producto de la eficacia en las decisiones estratégicas y la eficiencia en los procesos de negocio es un aspecto fundamental de la actual gestión estratégica de la

empresa, abordando con suficiencia temas muy importantes en la gestión o gerencia, así:

- Rendimiento empresarial.
- Margen de competitividad.
- Posición competitiva.
- Proceso de negocio.
- Visión de procesos-visión funcional.
- La empresa como suma de procesos de negocio.
- Cliente intermedio y cliente final.
- Utilidad de la gestión por procesos.
- Proceso de mejora.
- Proceso, subproceso, actividad y tarea.
- Habilitadores del rendimiento.
- Variables fundamentales en un proceso de cambio.
- Diferencia entre mejora e innovación.
- Técnicas de gestión.

Se ha comentado que el objetivo del libro es proponer un sistema o modelo de gestión que permita dirigir, de forma dinámica, los cambios necesarios para adaptar de manera continua la estrategia que se haya decidido implantar basada en la visión del estado futuro de la empresa.

El rendimiento empresarial está asociado al producto o utilidad que se genera por su intervención. El problema radica en acotar el ámbito de este concepto y relacionarlo con la Estrategia Empresarial.

El éxito de una empresa depende del acierto en la elección del negocio, por otro lado orientar sus capacidades internas hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes y a la eficiencia de sus procesos internos.

La creación de indicadores y medidas que permitan valorar el nivel de rendimiento alcanzado es otro de los aspectos fundamentales del proceso estratégico. El rendimiento global de la empresa se `podría medir mediante la definición de indicadores

que permitan estimar el valor proporcionado al accionista en función de las estrategias definidas e implantadas.

En situaciones normales el resultado empresarial gira en torno a la capacidad de vender un producto o servicio, compitiendo, con otros en un mercado determinado a unos consumidores potenciales. El cliente final es parte activa del proceso de negocio. Parece evidente que la planificación y control estratégico, como parte integrante del rendimiento empresarial, debe integrar su metodología de análisis de la posición competitiva la visión de procesos de negocios.

### **3.2. FIGURA DEL PROTAGONISTA DE LA MEJORA DEL RENDIMIENTO ES EL CLIENTE FINAL**

La lectura se orienta a explicar las relaciones formales existentes en este momento y cómo se estructuran alrededor de actividades homogéneas o de funciones, no explica las relaciones informales, los mecanismos de coordinación entre las diferentes áreas, los productos o servicios, los proveedores que seguramente cualquier miembro de la empresa definiría como fundamental para poder dirigirla, esto no implica prescindir de utilizar estructuras organizativas funcionales.

Uno de los aspectos que llama la atención a quien se enfrenta por primera vez con los procesos de negocio, es el cómo lograr la convivencia pacífica entre la estructura funcional clásica, que casi todas las empresas han implantado y la de procesos de negocio. Se puede por tanto hacer una aproximación matricial a la coexistencia de una estructura organizada alrededor de funciones en diferentes formas con la visión de procesos.

Por otro lado el concepto de proceso no suprime su ámbito de desempeño, al contrario rompe las barreras funcionales y de la propia empresa relacionándola con el entorno de proveedores, grupos de interés, propietarios, establece vínculos entre los objetivos corporativos estratégicos con el rendimiento del propio proceso convirtiendo su análisis en un aspecto fundamental para la mejora del rendimiento global de la organización.

La gestión por procesos no se asocia específicamente con ninguna de las tipologías de estrategias definidas como vías de actuación formales, la costumbre es

intentar clasificar las estrategias de forma que permitan identificar el punto de partida de las iniciativas de cambio, o de la necesidad de obtener algún tipo de ventaja competitiva.

El planteamiento metodológico general que permite identificar los puntos de mejora en la empresa es sencillo:

- Analizar y documentar los procesos.
- Valorar y priorizar los procesos de mayor impacto en el negocio.
- Mejorar y rediseñar o innovar determinados procesos.
- Implantar o sea cambiar
- Medir.

En Dirección Estratégica, la confianza, la calidad, facilidades de compra, valor agregado o respuestas a problemas que surjan son importantes y en definitiva los que marcan las características de la diferenciación, es algo extra que nos diferencia de la competencia o el mismo producto a un precio relativamente inferior, la posible diferenciación surge casi siempre de la ventaja derivada de cómo hacemos las cosas, es decir de nuestros procesos de negocio. Si se conocen las actividades que se desarrollan en la empresa, además se las entiende, suponen un grado alto de asertividad y éxito organizacional.

### **3.3. PONER LA TEORÍA EN PRÁCTICA**

Se considera la misión como el punto de partida que justifica la existencia de la empresa, existen diferentes herramientas para diagnosticar las organizaciones, en renglones anteriores se ha mencionado la matriz FODA, pero entre otras, existe también la espina de pescado, la cual es una importante herramienta para el análisis de soluciones, buscando enfrentar causa – efecto. En la gestión del rendimiento empresarial se desarrollan tres elementos fundamentales: personas, procesos y tecnología y se vinculan al proceso estratégico.

El proceso de partida de lo estratégico empieza por identificar la visión en la metodología formal de la planificación estratégica, la cual desarrolla el concepto de cadena de valor y su relación con los procesos de negocio y el cliente final como el elemento que justifica su existencia.

El tratamiento electrónico de la información traspasa tres tipos de barreras organizativas según Kendall (1988). En primer lugar las barreras horizontales o de funciones son consecuencia de la propia especialización en la realización de las tareas o actividades. En segundo lugar barreras verticales derivadas de la existencia de una estructura formal o de mando. Por último barreras externas cuya existencia se debe a la incapacidad de acceder a agentes externos a la empresa de forma rápida y eficaz.

**Gráfica 3**



**Fuente:** [bp1.blogger.com](http://bp1.blogger.com)

La estrategia de los procesos del negocio que desarrollan muchas empresas, se están diseñando sin tener en cuenta la evolución tecnológica y su impacto en la capacidad de competir de nuevo la visión estratégica, desempeñan papel fundamental en la realización y ejecución de procesos que encajen en estructuras que de por sí son obsoletas en términos de valor agregado para el clientela.

La visión estratégica se realiza desde la capacidad de individuos o equipos para anticiparse al futuro y anticiparse a los cambios y a la filosofía Kaizen, la cual genera resistencias, la filosofía Kaizen involucra todas las personas de la organización desde la alta dirección, hasta los niveles operativos más bajos, que se basan en la visión de procesos y no en los resultados, lo cual permite trasladar las ideas de cambio y mejora a cualquier nivel de la estructura organizativa.

Este planteamiento es motivador y permite a cualquier persona, proponer iniciativas sabiendo que todas se tendrán en cuenta, en la medida que se están construyendo los canales de transmisión adecuados, según la trilogía propuesta por J. M. Juran (1998) relacionada con los tres procesos de gestión: La Planificación, El Control de Calidad y La Mejora de la Calidad, este es un punto de partida válido para entender la importancia de los procesos en la gestión de la calidad.

La planificación de la calidad es el proceso que permite orientar los recursos para conseguir los objetivos y metas propuestos en la empresa, busca identificar los clientes, definir sus requerimientos, desarrollar los productos y servicios para satisfacer sus necesidades o establecer los objetivos de calidad.

Parte del proceso de Control de la Calidad permite medir el grado de consecución de los objetivos de calidad propuestos, incluye la definición de las variables a medir, el establecimiento de los estándares de rendimiento y el aseguramiento del nivel de calidad adecuado.

Mejora de la Calidad, es el proceso que se orienta a producir rupturas en los niveles actuales de rendimiento elevando los niveles de calidad de la organización.

La Cadena de Valor de Porter (1980) desagrega la empresa en un conjunto de actividades estratégicas relevantes que buscan explicar el comportamiento de la empresa en costes y las posibles fuentes de ventajas competitivas o estratégicas, no se puede olvidar que el marco de referencia del análisis tanto de la cadena de valor como el de la curva de experiencia es la identificación de la posición competitiva del empresa, esto se hace mediante la utilización de tres estrategias genéricas:

- Liderazgo en costes
- Diferenciación
- Focalización

Algunos aspectos prácticos de la cadena de valor se puede utilizar como una técnica de gestión que permite entender la organización como un conjunto de procesos de negocio y por lo tanto de actividades, dos de los tres aspectos claves en el uso de la cadena de valor son de identificación de las actividades que proporcionan valor agregado permitiendo la eliminación de las que no lo hagan.



En cuanto a la gestión de las personas es importante advertir que cualquier actividad relacionada con la gestión y desarrollo del talento humano, propenden por la organización, la cual incluye actividades que configuran los procesos de gestión del cambio.

#### **4.- DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES**

**Andrés Fernández Romero (2004)**

Andrés Fernández Romero (2004) menciona en su libro Dirección y Planificación Estratégica en las Empresas y Organizaciones:

Era absolutamente necesario introducir una nueva cultura y unos nuevos valores que hiciesen de Instituto Nacional de Industria **INI** y sus empresas unas organizaciones más activas. Más abiertas y empresarialmente eficientes, y que era necesaria la implementación de unos nuevos sistemas, modelos y técnicas de gestión empresarial para consolidar esos valores. Incorporé a mi equipo a un reducido grupo de profesionales de extraordinaria valía, que cubrieron la Vicepresidencia y las Direcciones Adjuntas Financieras (El pasivo) y económica e industrial (El activo). Pero conserve prácticamente a todos los Directores de la casa, cuya experiencia y conocimiento del instituto eran complemento imprescindible para los nuevos enfoques que se consideró necesario introducir.”

Se debe decir que el planteamiento del autor es muy importante ya que en el momento de crear e implementar nuevos hábitos laborales, se debe contar con personal altamente calificado, que tenga un gran conocimiento del manejo de las empresas además de poseer un espíritu de cooperación ya que será este equipo quien lidere los cambios y estrategias a implementar en busca del mejoramiento de las organizaciones.

Los principios forman la base del sistema, las críticas frecuentes a la planificación estratégica formalizada proceden siempre de una falta de aplicación de estos principios y si algún principio no se cumple, se está haciendo algo distinto a las directrices que traza la planificación.

Se puede concluir que si implementamos de manera correcta los principios sobre los cuales vamos a fundamentar el desarrollo de la planificación de las diferentes actividades de una organización lograremos crear en nuestros colaboradores o empleados un espíritu de cooperación frente a lo que se requiere ya que si no se hace de esta manera siendo fiel a los principios de la empresa y de sus proyectos muy difícilmente se podrá empujar a la organización hacia la meta o hacia los resultados que se requieren.

La planificación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa y las previsiones e hipótesis sobre el futuro. Sencillamente si nosotros no planificamos de manera correcta las acciones a futuro es muy probable que los resultados no sean los mejores y en el peor de los casos no se logren, de ahí la importancia de contar con personal calificado, el cual pueda desarrollar una planificación estratégica que nos permita alcanzar las metas y objetivos.

Las limitaciones indican las dificultades con las que podemos encontrarnos para el logro de los objetivos, por razones legales, geográficas y naturales, por imposiciones de grupos de presión, o incluso éticas.

Es también de gran importancia el poder anticiparnos a aquellas limitaciones u obstáculos que se nos puedan presentar en el desarrollo de las actividades de nuestras organizaciones ya que de ello depende que se logre el éxito de las mismas, es de vital importancia el lograr identificar este tipo de obstáculos y cual es su naturaleza, para de esta manera lograr desarrollar planes de contingencia que nos permita sobrellevar cualquier tipo de contratiempos que se nos presenten.

Los grandes objetivos son las metas que se quieren alcanzar, teniendo en cuenta el conjunto de los demás fines, se trate de unos objetivos provisionales, como tal vez lo sean las estrategias, que no podrán ser confirmados hasta que se haya desarrollado todas las fases del 'plan estratégico.

Sencillamente en una organización donde no se tenga en claro cuáles son sus objetivos a lograr es como un barco que navega a la deriva en un amplio océano de oportunidades, teniendo en cuenta esta parte fundamental de nuestras empresas es que el fijar objetivos nos ayuda a darle una razón de ser.

Es esencial saber cuál será la metodología que se implementará para fortalecer el desarrollo de la planificación de las diferentes actividades de las empresas; de igual manera analizar qué tipo de herramientas utilizaremos como apoyo de nuestro trabajo, este tipo de herramientas darán una mejor claridad de los procesos a seguir sobre todo en planeación estratégica ya que son métodos que ya han sido implementados y desarrollados de forma teórica para poner en práctica como las cinco fuerzas de Porter.

El estudio del mercado con respecto a productos, precios, plaza y promoción; el poder de negociación frente a los proveedores, estudio de mercadeo en cuanto a las exigencias de los nuevos clientes y muchas otras estrategias que nos ayudaran a optimizar nuestras labores dentro de las organizaciones sabiendo de antemano que sea cual sea la actividad a la que se dedique nuestra organización es fundamental tener en cuenta que se deben actualizar nuestros productos o servicios con el fin de lograr ser mucho más competitivos cada día frente a un cliente cada vez más exigente sin dejar a un lado la calidez y el valor agregado del talento humano con un respaldo de la alta tecnología que nos rodea y que nos posiciona en un nivel más alto y privilegiado en el mercado competitivo.

### CAPÍTULO III

#### 5.- DIRECCION Y GESTION DE EMPRESAS - COMPETITIVIDAD Y MANAGEMENT ESTRATEGICO

**Autor: Equipo Vértice (2008)**

El concepto de estrategia, que se originó en el enfoque militar, tiene hoy especial vigencia en el mundo de los negocios. Sin embargo, muchos empresarios, en particular los responsables de la dirección de medianas empresas y empresas en crecimiento, suelen manifestar cosas como éstas: “estos conceptos de estrategia y planificación estratégica no son para mí; tengo demasiados problemas tratando de sobrellevar el día a día, como para darme el lujo de pensar en el futuro.... No, definitivamente esto tiene validez solo para las grandes empresas”.

Pero, ¿Cuál es la razón que lleva a tantos empresarios a pensar de esta forma? ¿No habrá algo de razón en esa “predisposición anti estratégica”? ¿Cómo hacer para cambiar una actitud que tiene, definitivamente, un impacto directo en la competitividad en el futuro de la pequeña y mediana empresa? Este capítulo buscara respuestas a esos interrogantes, destacando ciertos conceptos estratégicos clave y universidades que jugaran un papel primordial en la supervivencia, crecimiento y desarrollo futuro de muchas organizaciones.

A menos que una empresa o un negocio tenga una ventaja diferencial sobre sus competiciones, tarde o temprano las fuerzas del mercado se encargaran de hacer funcionar las leyes de la dinámica competitiva, y de esta forma establecer una nueva situación de equilibrio.

**Gráfica 4**



Fuente: bp3. Blogger.com

El cambio acelerado en los últimos años, ha marcado el horizonte para el desarrollo del enfoque estratégico de las empresas, las cuales han venido abriéndose paso para posicionarse en un ambiente competitivo bastante representativo en un mundo organizacional global de alta exigencia y calidad, donde el mercado cada vez es más exigente, lo que ha obligado a instaurar al interior de las mismas el Plan de Negocio y/o el Plan Estratégico, como factores de mejora en la Planeación y Control, dos etapas fundamentales del proceso administrativo. El autor “Equipo Vértice” (2008) plantea un concepto bastante claro sobre estrategia:

La Estrategia debe entenderse como una búsqueda constante de un Plan de Negocios tendiente a desarrollar y explotar aquellas ventajas competitivas de la organización que le permitan diferenciarse de sus competidores, aprovechando las fortalezas estructurales y funcionales de la empresa, con un único y claro objetivo final: crear mayor valor para sus clientes.

Según este libro, la estrategia competitiva resalta dos aspectos importantes para acabar de entender el concepto:

- **ADAPTACION PERMANENTE:** Búsqueda permanente de ventajas competitivas para diferenciarse al máximo de los demás, debe ser muy flexible, cambiante y lógico que va evolucionando con la realidad misma de la empresa, sus mercados y sus clientes.
- **VENTAJAS COMPETITIVAS:** Teniendo en cuenta que las ventajas competitivas son la razón de ser de la estrategia, se puede asegurar que en ellas radica la diferenciación que ubicará a las empresas con una imagen particular y específica, la diferencia hará que el cliente escoja o no dónde acudir a satisfacer sus necesidades comerciales.

Según Michael Porter (1985):

El punto de partida para generar lo que se entiende como una Ventaja Competitiva radica en que a los productos ofertados se les atribuya en el mercado un valor superior frente a los presentados por la competencia. Y tal valor tiene dos únicas fuentes:

- Un coste relativamente menor
- Unas características propias que les diferencien

Las condiciones anteriores buscan mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado socioeconómico, tan competido en la actualidad, donde el que se diferencie a favor del cliente gana, las empresas lo hacen generalmente a través de precio, marca, calidad.

En el marco de la competitividad, existen tres niveles sucesivos que hacen que una compañía sea diferente de las demás:

- Variables externas, desde un marco amplio de acción (país).
- Variables externas, desde el contexto sectorial (ciudad, municipio).
- Variables internas, entorno endógeno de la empresa.

Las anteriores variables fijan un entorno dinámico que se explica desde las posibilidades reales de influencia de la organización, es importante entender que la competitividad es la medida del éxito de una organización que necesita sobrevivir en un futuro inmediato, contando con un posicionamiento adecuado de sus políticas, metas, objetivos y estrategias para obtener las ventajas que conlleven la satisfacción del cliente, en un mercado imperfecto, donde el valor agregado (añadido) sirva como el diferenciador que no pueden igualar otras de su género y la sostengan a mediano y largo plazo.

### **5.1. ORIGEN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS**

- Imperfecciones del mercado
- Oportunidades derivadas de la estructura del sector
- Activos o recursos efectivos de limitada disposición
- Eficacia de economías diversas (escala, aprendizaje, etc)
- Explotación de nombres comerciales, marcas o patentes
- Habilidades o destrezas en la ejecución de actividades
- Capacidades organizativas o de dirección

### **5.2. ESTRATEGIAS DE GENERACION DE VALOR AÑADIDO - (EN COLOMBIA VALOR AGREGADO)**

Las fuentes básicas de ventaja competitiva son dos:

- Los costes más bajos
- Diferenciación (perceptible por el cliente con respecto a los competidores).

Las formas de crear valor agregado y sostener las ventajas competitivas pueden ser de gran variedad:

- Diferenciación de la competencia: los consumidores perciben que uno de los componentes de la empresa es único o auténtico.
- Especialización: la empresa se centra en un nicho de mercado, reduce la competencia potencial.
- Nuevas tecnologías: lidera el mercado con productos fruto de la tecnología y posiciona a la empresa como innovadora.
- Imagen de marca: Ubica a las empresas con una imagen propia por el producto que más se destaca, ejemplo Sanitas en el mundo es sinónimo de salud.
- Comodidad y proximidad al cliente: Las empresas se instalan cerca a su cliente para brindarle comodidad y estar siempre al alcance en los barrios o en las localidades.
- Calidad: Sin importar el precio, el cliente busca productos bien terminados o que denoten ser los mejores en el sector.
- Innovación: la producción adecuada, especialmente cuando apunta a volumen hace que los costes se reduzcan en beneficio del cliente.

**Gráfica 5**

	LIDERAZGO DE BAJO COSTO	DIFERENCIACION	ENFOQUE
OBJETIVO ESTRATEGICO	UNA AMPLIA MUESTRA REPRESENTATIVA DEL MERCADO	UNA AMPLIA MUESTRA REPRESENTATIVA DEL MERCADO	UN NECHO DE MERCADO LIMITADO DONDE LAS NECESIDADES Y PREFERENCIAS DEL COMPRADOR SEAN CLARAMENTE DIFERENTES DEL RESTO DEL MERCADO
BASE DE LA VENTAJA COMPETITIVA	COSTOS MAS BAJOS QUE LOS COMPETIDORES	LA CAPACIDAD DE OFRECER A LOS COMPRADORES ALGO DISTINTO DE LOS COMPETIDORES	COSTO MAS BAJO ATENDER EL NECHO O UNA CAPACIDAD DE OFRECER A LOS COMPRADORES DEL NICH O ALGO QUE SE ADAPTE A SUS NECESIDADES Y GUSTO
LINEA DE PRODUCTOS	UN BUEN PRODUCTO BASICO CON POCOS ELEMENTOS SUPERFLUOS (CALIDAD ACEPTABLE Y SELECCIÓN LIMITADA)	MUCHAS VARIACIONES EN EL PRODUCTO, UNA AMPLIA SELECCIÓN, FUERTE ENFASIS EN LAS CARACTERISTICAS DE DIFERENCIACION ELEGIDAS.	ADAPTADA PARA SATISFACER LAS NECESIDADES ESPECIALIZADAS DEL SEGMENTO OBJETIVO.

Fuente: [bp0.blogger.com](http://bp0.blogger.com)

### **5.3. EL PENSAMIENTO ESTRATEGICO Y EL MANAGEMENT ESTRATEGICO**

El equipo de Editorial Vértice (2008), plantea un significado para pensamiento estratégico consistente en aptitud para:

- Descubrir los patrones o características de una situación.
- Determinar la necesidad del cambio.
- Planear las estrategias para el cambio.
- Proveer los instrumentos que facilitarían el cambio.
- Implementar las estrategias.

### **6.- CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA - BENEFICIOS DE LA DIRECCION ESTRATÉGICA**

**Fred R. David (2003)**

Permite a una empresa ser proactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades, ejerciendo control en su propio destino.

El principal beneficio de la dirección estratégica ha sido ayudar a las empresas a plantear mejores estrategias por medio del uso de un abordaje más sistemático, lógico y racional, a la elección de la estrategia.

La comunicación es una clave para la dirección estratégica exitosa, un objetivo principal de la dirección estratégica es lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados, ya que a partir de su participación ellos se vuelven sorprendentemente creativos e innovadores cuando entienden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa.

Un gran beneficio de la dirección estratégica es el otorgamiento de poder siendo el acto de estimular el sentido de eficiencia de los empleados, animándolos y recompensándolos por participar en la toma de decisiones y ejercitando la iniciativa y la imaginación.



## **6.1. BENEFICIOS FINANCIEROS:**

La investigación indica que aquellas empresas que aplican los conceptos de dirección estratégica son más rentables y exitosas.

Las empresas de alto rendimiento acostumbran realizar de manera sistemática una planeación con la finalidad de estar preparadas en caso de que ocurran fluctuaciones futuras en sus ambientes externo e interno.

## **6.2. BENEFICIOS NO FINANCIEROS:**

Además de ayudar a las empresas a evitar el fracaso financiero, la dirección estratégica ofrece otros beneficios tangibles, como un mayor discernimiento de las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados, una menor resistencia al cambio, y una comprensión más clara de las relaciones entre desempeño y recompensa.

La dirección estratégica mejora las capacidades de prevención de problemas de las empresas porque promueve la interacción entre gerentes en todos los niveles de división y funcionales.

Además de conferir poder a los gerentes y empleados, la dirección estratégica establece el orden y la disciplina en una empresa que, de otra manera, caminaría de manera vacilante; representa el inicio de un sistema de dirección eficiente y eficaz.

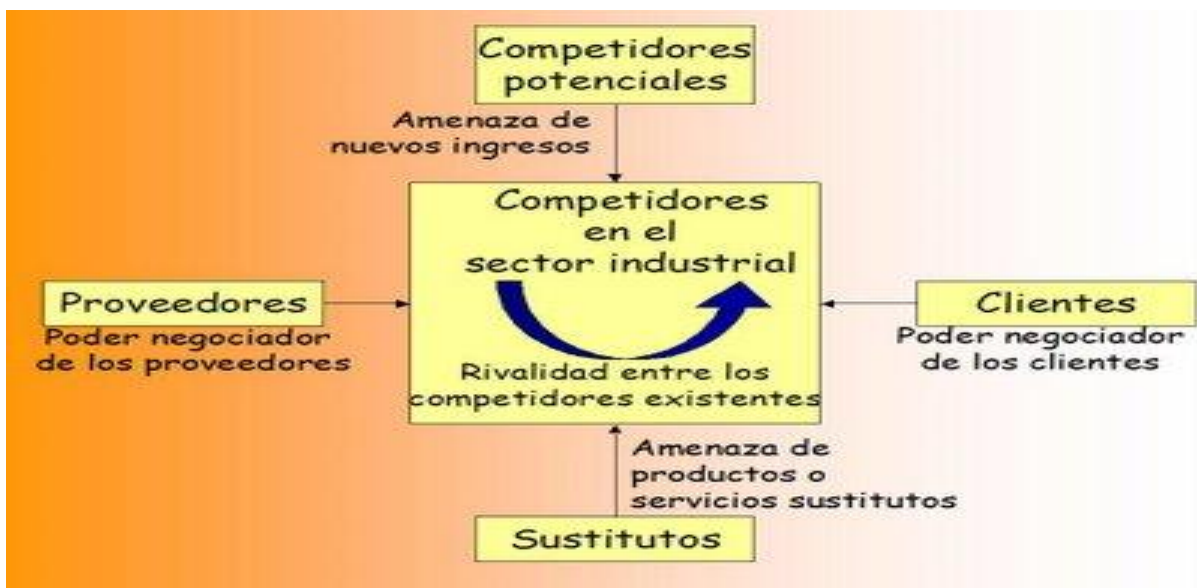
Green ley declaro que la dirección estratégica ofrece los siguientes beneficios:

1. Permite la identificación, el establecimiento de prioridades, y la explotación de las oportunidades.
2. Ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de dirección.
3. Representa una estructura para mejorar la coordinación y el control de las actividades.
4. Permite que las decisiones importantes apoyen mejor los objetivos establecidos.
5. Facilita la distribución eficaz del tiempo y los recursos para identificar las oportunidades.
6. Reduce al mínimo los efectos de las condiciones y los cambios adversos.

7. Ayuda a dedicar menos recursos y tiempo a la corrección de decisiones equivocadas o relacionadas con estas.
8. Crea una estructura para la comunicación interna entre el personal
9. Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto
10. Proporciona un base para esclarecer las responsabilidades individuales
11. Estimula el pensamiento previsor.
12. Ofrece un método cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades
13. Fomenta un actitud favorable hacia el cambio
14. Proporciona cierto grado de disciplina y formalidad a la dirección de una empresa.

**Gráfica 6**

El Modelo de las 'Cinco Fuerzas' de Porter



Fuente: [bp1.blogger.co](http://bp1.blogger.co)

La planeación estratégica es un método complejo que lleva a una empresa hacia un territorio inexplorado. No ofrece una precisión establecida para lograr el éxito, sino que lleva a la empresa a través de un viaje y ofrece un marco para abordar preguntas y resolver problemas.

Las empresas diferentes fuerzas sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales tecnológicas, económicas y competitivas, a menudo poco comprendidas cuando realizan operaciones de negocios a nivel internacional.

Los factores externos e internos son las bases fundamentales de las estrategias que las empresas formulan e implantan.

La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y sobre todo para el diseño estructuras de dirección.

Las empresas que elaboran y revisan en forma sistemática sus declaraciones de la visión y la misión, las tratan como documentos vivos y las consideran como parte integral de la cultura de la empresa que obtienen grandes beneficios.

Cuando los empleados y los gerentes definen o crean juntos las declaraciones de la visión y la misión de una empresa, los documentos finales reflejan las visiones personales que los gerentes y los empleados llevan en sus corazones y mentes sobre su propio futuro.

La visión compartida crea una comunidad de intereses que impulsa a los trabajadores fuera de la monotonía del trabajo diario y los coloca en un mundo nuevo de oportunidades y retos.

En las empresas de divisiones múltiples, los estrategas deben tener la seguridad de que las divisiones lleven a cabo tareas de dirección estratégica que abarquen la elaboración de una declaración de la visión y la misión.

Las declaraciones de la visión y la misión son vehículos eficaces para comunicarse con grupos de interés importantes tanto internos como externos.

La misión de la empresa debe proporcionar criterios útiles para seleccionar entre estrategias alternativas y ofrecer un fundamento para la creación y selección de opciones estratégicas.

Las filosofía operativa de las empresas debe ser identificar las necesidades de los clientes y entonces ofrecer un producto o servicio que satisfaga dichas necesidades.

Las buenas declaraciones de la misión expresan la utilidad que tienen los productos de una empresa para sus clientes. Una empresa logra gran comprensión de su propósito cuando los estrategas, gerentes y los empleados elaboran y comunican una misión y visión definidas.

La declaración de la misión de una empresa es una parte integral de la dirección estratégica, ya que proporciona una dirección para la formulación, implantación y evaluación de las actividades estratégicas.

El propósito de una auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las empresas que deben evitarse, su objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas.

La identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas externas permiten a las empresas elaborar una misión definida, diseñar estrategias para lograr objetivos a largo plazo y establecer políticas para lograr objetivos anuales.

La participación en el proceso de dirección estratégica conduce a la comprensión y al compromiso de parte del personal de la empresa. Las personas aprecian la oportunidad de contribuir con ideas y obtener una mejor comprensión de la industria, competidores y los mercados de su empresa.

### **6.3. APLICACIÓN DE GENERALIDADES DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA**

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** Cuadernos BorBond S.A.

**SLOGAN:** BorBond, mucho más que papel.

El slogan es debido a que la empresa contribuye con la preservación del medio ambiente reutilizando insumos para la fabricación de nuevo papel y reduciendo los desperdicios para aumentar la calidad del producto.

## Gráfica 7

### LOGOTIPO:



### NUESTRA EMPRESA

Somos una empresa pujante y dinámica motivada por el optimismo y la confianza en el futuro del país. Producimos y comercializamos cuadernos con los más altos estándares de calidad logrando de esta manera la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

Lo invitamos a que de un recorrido por nuestra página para que conozca nuestros productos y la filosofía de Cuadernos BorBond.

### PRODUCTO

#### ATRIBUTOS:

**Cuaderno Económico:** (1 Materia)

#### Cuaderno Cosido

- Cuadrulado y rayado de 100 Hojas según la necesidad del cliente.

## Gráfica 8



**Fuente:** <https://www.google.com.co/cuadernosdewinniepooh>

- Tamaño Pequeño 14.8 x 21 cm.
- Carátula de cartón grueso con plastificado brillante.
- 5 portadas con diseños infantiles.
- Fabricado con papel bond de 75 g/m<sup>2</sup>
- Cinta de refuerzo de color azul.

### **Cuaderno Especial:**

Cuaderno Cosido

#### **Gráfica 9**

- Cuadrulado o rayado de 100 Hojas según la necesidad del cliente.
- Tamaño Grande 24.8 x 18.3 cm.
- Carátula de cartón grueso con plastificado brillante.
- 5 portadas con colores diferentes (Verde, amarillo, rojo naranja y azul)

Fabricado con papel bond de 75 g/m<sup>2</sup>

- 1 Materia
- Cinta de refuerzo de color negro.



**Fuente ídem**

## **MERCADO**

Los cuadernos BorBond cubren el sector del mercado nacional (Barranquilla, Cali y Bogotá) de los estratos 1, 2 y 3, a partir del nivel preescolar, primario y secundario, así como los distintos segmentos de precio: económico y especial.

El producto económico dirigido para el nivel preescolar y primario y el producto especial para el nivel secundario.

Dentro de la competencia que existe entre las fábricas productoras y comercializadoras de cuadernos se encuentran los Cuadernos Nómada, Taccuini, Norma, Scribe, entre otras; la mayor de ellas la empresa con una participación del mercado del 34.11% del mercado.

## MISIÓN

BorBond S.A. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de cuadernos escolares, con tecnología de punta y contribuyendo al cuidado, respeto y conservación del ambiente, elaboramos productos de la mejor calidad a base de papel Bond reciclado buscando lograr la satisfacción y necesidades de nuestros clientes.

## VISIÓN

Para el año 2019, Cuadernos BorBond S.A. será reconocida en el mercado nacional como una compañía líder en la fabricación y comercialización de cuadernos, innovadora con óptimos servicios y altos estándares de calidad.

## VALORES CORPORATIVOS

Cuadernos BorBond S.A. y sus colaboradores, reconocen y practican, dentro del desarrollo de sus actividades cotidianas, los siguientes valores:

- **Eficiencia:** Adecuada optimización de los recursos.
- **Proactividad:** Tomamos la iniciativa en cada momento de lo que queremos hacer y de cómo lo vamos a hacer.
- **Trabajo en Equipo:** Compartiendo conocimientos, experiencias y esfuerzo, aportando lo mejor de cada uno para el logro de un objetivo en común.
- **Calidad:** En cada uno de los procesos para obtener los mejores y así satisfacer a nuestros clientes.
- **Compromiso social:** Mejorando la calidad de vida de nuestros empleados y sus familias y ante las comunidades en las que opera.

- **Perseverancia:** Porque insistimos incansablemente en alcanzar nuestras metas.

## **POLITICAS**

- **Calidad:** Basada en promover la gestión de la calidad a todo el personal, en todos los niveles y en todos los procesos para ofrecer productos y servicios conforme a las especificaciones y requisitos establecidos; proporcionando resultados económicos y financieros que valoricen los activos de la Empresa y satisfagan las expectativas de calidad de nuestros Clientes.
- **Innovación y Tecnología:** Buscaremos incorporar a nuestros procesos los últimos adelantos tecnológicos, desarrollando un sentido innovador, que nos permita siempre mejorar la calidad de nuestros productos, la reducción de costos e incrementar la eficiencia en nuestro trabajo.
- **Servicio:** Para BorBond es muy importante superar las expectativas de nuestros clientes, brindando una excelente atención a través del mejoramiento continuo del proceso de Servicio al Cliente, coordinación, verificación de procesos y utilización de indicadores de gestión de servicio.

## **OBJETIVO GENERAL**

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, mediante innovación y calidad en nuestros productos proporcionando resultados económicos y financieros que valoricen los activos de la Empresa.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Ofrecer productos de alta calidad.
- Introducir nuevos productos al mercado.
- Obtener mayor participación del mercado de la industria nacional.
- Disminuir los desperdicios en la fabricación del producto en un 20 %.
- Modernizar nuestra planta de producción en un 10%.



## **ESTRATEGIA CORPORATIVA**

- Promoviendo permanentemente la identificación de oportunidades de mejora mediante el análisis de los procesos de la compañía y solicitando a cada responsable la revisión de la desviación así como las acciones a implementar para generar valor agregado y así lograr alcanzar el nivel óptimo para el manejo de la operación de la Compañía sin deteriorar la calidad del producto ni la calidad de los empleados en su labor diaria y por consiguiente obtener la satisfacción de los usuarios.

## **ESTRATEGIAS TACTICAS**

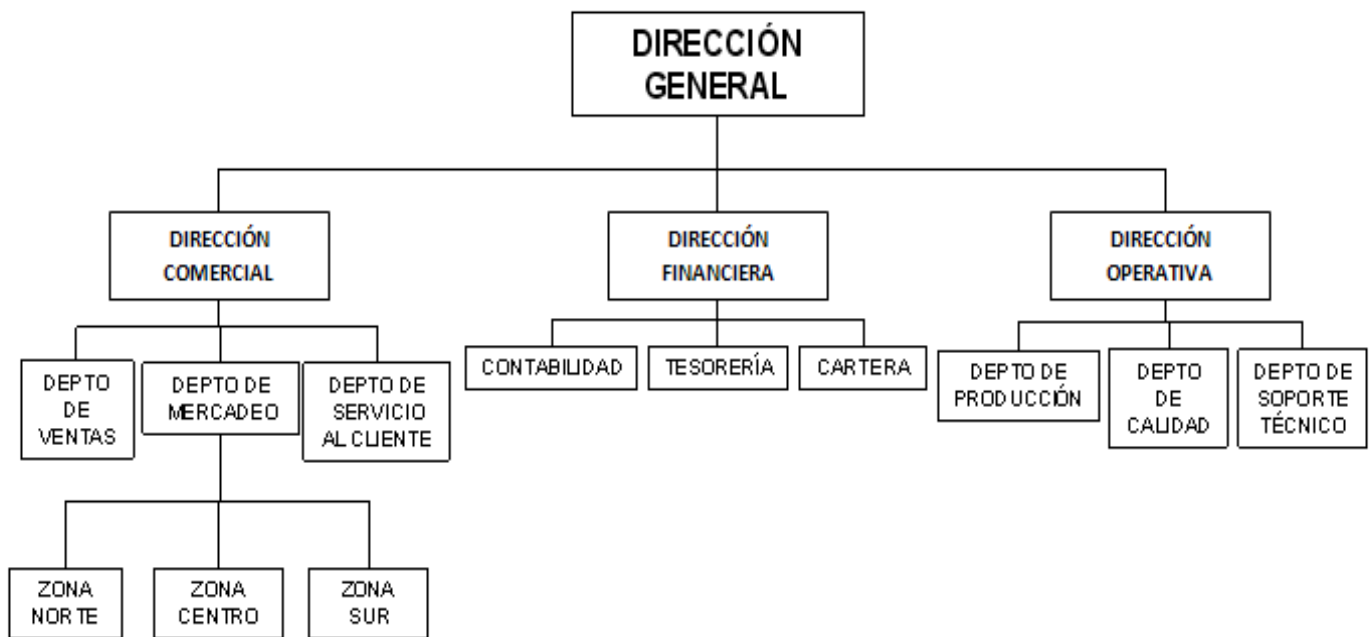
- Adquiriendo maquinaria moderna, con mayor capacidad de producción y aprovechando al máximo la capacidad instalada para cubrir con las necesidades por la demanda.
- Ofreciendo promociones y publicidad en la temporada escolar para vender más y así obtener más utilidades.
- Realizando controles y seguimientos a los procesos comerciales y operativos, generando alertas que permitan corregir las desviaciones en el cumplimiento de los compromisos.
- Evaluando mes a mes a través de encuestas la satisfacción al cliente y así realizar planes de mejora para ofrecer un excelente servicio.

## **ESTRATEGIAS OPERATIVAS**

- Supervisando cada uno de los procesos en la elaboración y distribución de los productos.
- Ofreciendo el apoyo y las herramientas que permitan unificar los controles operativos buscando optimizar esfuerzos.
- Dando a conocer el producto a través de los medios masivos de comunicación para atraer al mayor número de clientes.

**Gráfica 10**

**ORGANIGRAMA**



**Fuente ídem**

## CONCLUSIONES

Se procedió a adelantar diferentes actividades que conllevaron el cumplimiento de los objetivos planeados en el presente trabajo, alcanzando a satisfacción los objetivos propuestos:

Objetivo específico: “Identificar con claridad el enfoque y el proceso completo de dirección estratégica de la empresa con el fin de aplicarlo asertivamente a su entorno endógeno y exógeno”:

1. La revisión de la literatura permitió documentar adecuadamente el tema concerniente a Planeación Estratégica lo que llevó a concluir en que es, quizás la herramienta administrativa más importante, de la que depende el éxito de cualquier empresa.
2. La planeación estratégica es una herramienta imprescindible no sólo para la empresa sino para la vida personal, puesto que si se quiere avanzar ya sea profesional, económica o personalmente, es necesario trazar objetivos, planes, estrategias que al final nos llevarán a conseguir lo que se pretende.
3. Finalmente, es importante comentar que la aplicación del enfoque y dirección estratégica, en algunos de los lineamientos generales y a la vez muy específicos demuestran que permiten dar una organización pertinente a una empresa, la cual se nota coherente en todos sus componentes: su estructura, su cultura, sus capacidades, sus debilidades, sus ambiciones, objetivos y su misión como visión, puesto que cada empresa es un caso particular, un mundo aparte que requiere de planes y estrategias específicas.
4. La planeación supone la necesidad de anticipar el futuro, anticipar los riesgos, los beneficios, las oportunidades, las falencias, para con base en ellos fijar un plan para actuar en función de lo previsto.

Objetivo específico: “Determinar con claridad los elementos de planeación estratégica que se aplicarán a un ejemplo concreto, facilitará la toma de decisiones”:

1. Se procedió a definir cada uno de los aspectos importantes de la planeación estratégica que permitieron dar un orden lógico, coherente, pertinente y concatenado a la empresa objeto del diseño estratégico.
2. Para aplicación del conocimiento adquirido, se recurrió al “Equipo Vértice”, el cual ya en el año 2008 plantea un concepto bastante claro sobre estrategia:

La Estrategia debe entenderse como una búsqueda constante de un Plan de Negocios tendiente a desarrollar y explotar aquellas ventajas competitivas de la organización que le permitan diferenciarse de sus competidores, aprovechando las fortalezas estructurales y funcionales de la empresa, con un único y claro objetivo final: crear mayor valor para sus clientes.

3. Una conclusión trascendental fue la apropiación del concepto de diferenciación, el cual se considera como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, resultante de una menor sensibilidad al precio.

Objetivo específico: “Aplicar el enfoque y dirección estratégica a un ejemplo práctico para análisis de una empresa bogotana”:

1. La aplicación de los conceptos de enfoque y dirección estratégica implica conocer y diferenciar claramente cada uno de los componentes de un Plan Estratégico.
2. Es importante conocer las herramientas de diagnóstico, de las que dispone la administración de empresas con el fin de hacer análisis real de una empresa o negocio, si una compañía ya está constituida, se puede hacer diagnóstico de la misma para identificar los elementos que le falten o estén mal alineados dentro de un Plan Estratégico.
3. La aplicación del componente estratégico implica saber cómo estamos y cómo vamos, brinda el principal elemento requerido para tomar decisiones, que no es otro que la conciencia de la realidad, pues cuando conocemos nuestra realidad, casi siempre sabemos qué hacer, esto se pudo comprobar de forma concreta en el ejemplo real.

**Objetivo general:** “Analizar los conceptos y criterios fundamentales del enfoque y dirección estratégica de la empresa, desde el contexto de una investigación postdoctoral con aplicación y análisis a un ejemplo práctico”:

1. Cada uno de los objetivos específicos propuestos condujeron al alcance del objetivo general, identificando claramente los componentes importantes de un Plan Estratégico que refleja la aplicación del enfoque y dirección estratégica.
2. El ejemplo sustentado en el presente documento es muestra de la aplicación de los conceptos y el modelo estratégico en general.
3. La práctica demostró que es muy importante definir para una empresa la misión, visión, filosofía, políticas, metas, objetivos, estrategias, indicadores, etc, además de la organización, dirección y control para abordar así las cuatro fases del proceso administrativo que debe estar inmerso.

## CIBERGRAFIA

**Fundamentos Teóricos de la Dirección Estratégica. Escrito por Eduardo Bueno Campos**

[http://www.elfinancierocr.com/direccion\\_estrategica/Fundamentos-Sociedad-Economica-Amigos-Valencia-Espana\\_ELFFIL20140425\\_0001.pdf](http://www.elfinancierocr.com/direccion_estrategica/Fundamentos-Sociedad-Economica-Amigos-Valencia-Espana_ELFFIL20140425_0001.pdf)

**El Enfoque estratégico de la empresa: principios y esquemas básicos. Escrito por Xavier Gimbert**

<http://books.google.es/books?id=KtonQjwYR3UC&printsec=frontcover&dq=enfoque+estrat%C3%A9gico&hl=es&sa=X&ei=8GJ2VIupFYKzPK-vgIAG&ved=0CCUQ6AEwAA#v=onepage&q=enfoque%20estrat%C3%A9gico&f=false>

**Dirección estratégica: un enfoque práctico: principios y aplicaciones de la ...Escrito por Miguel Arjona Torres**

<http://books.google.es/books?id=RH4rRrgJB7wC&pg=PR16&dq=direccion+estrategica+de+la+empresa&hl=es&sa=X&ei=ZmN2VPvIGsfuPPyhgdAL&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=direccion%20estrategica%20de%20la%20empresa&f=false>

**Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones. Escrito por Andrés Fernández Romero**

<http://books.google.es/books?id=LnnKTPZONgC&printsec=frontcover&dq=direccion+estrategica+de+la+empresa&hl=es&sa=X&ei=ZmN2VPvIGsfuPPyhgdAL&ved=0CDkQ6AEwAg#v=onepage&q=direccion%20estrategica%20de%20la%20empresa&f=false>

**Dirección estratégica. Escrito por Equipo Vértice**

<http://books.google.es/books?id=c8Oqyr-pW50C&printsec=frontcover&dq=direccion+estrategica+de+la+empresa&hl=es&sa=X&ei=ZmN2VPvIGsfuPPyhgdAL&ved=0CD8Q6AEwAw#v=onepage&q=direccion%20estrategica%20de%20la%20empresa&f=false>

**Conceptos de administración estratégica. Escrito por Fred R. David**

<http://books.google.es/books?id=kpj-H4TukDQC&pg=PA15&dq=direccion+estrategica+de+la+empresa&hl=es&sa=X&ei=N2R2VIGzCo7vOeOHgaAP&ved=0CDgQ6AEwATgK#v=onepage&q=direccion%20estrategica%20de%20la%20empresa&f=false>

**El Arte de la Guerra de Sun Tzu**

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/arte-de-la-guerra-escrito-por-sun-tzu-ensayo.htm>

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Porter, Michael E. (1999): Estrategia competitiva. Ed. CECSA, México.
2. Bueno Campos, E. (1996): Dirección Estratégica de la Empresa: Metodología, Técnicas y Casos. Ed. Pirámide, Madrid.
3. Gimbert, X. (1998): El enfoque estratégico de la empresa. Principios y esquemas básicos. Ediciones Deusto, S.A. (Única Edición). 193 p.
4. Koontz & Weihrich (1991). Administración una perspectiva global. Editorial McGraw Hill, New York.
5. Mintzberg, H. (1994): La caída y ascenso de la Planeación Estratégica./ Harvard Business Review, Canadá, pp. 4- 18.