



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 - Tel.: 919 80 02

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: Xpress Estudio Gráfico y digital

Carrera 69 H # 77 - 40

*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. EL MODELO PARA DIAGNOSTICAR Y PLANIFICAR EMPRESAS.....	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