

# Dirección Estratégica

**Nivel:** Quinto

**Propósito de la unidad de aprendizaje:**

Toma de decisiones estratégicas de dirección con base en el proceso de la administración estratégica hacia la generación de una ventaja competitiva en el mercado

# Unidad I

## El proceso de administración estratégica y gestión empresarial

### **Unidad de competencia:**

Analiza un modelo del proceso de administración estratégica de acuerdo con las necesidades particulares de empresa.

# 1.1 Administración estratégica

Michael Stoner

- Proceso de administración que entraña en que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos. «**STONER MICHAEL, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, 2005**»

David  
Altamirano

- Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. «**DAVID ALTAMIRANO M., ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA , 2009**»

# 1.1.2 Generalidades e importancia

## Generalidades

Ayudar a las empresas a evitar los problemas financieros, la administración estratégica ofrece beneficios tangibles.

Permite detectar oportunidades, clasificarlas por orden de prioridad y explotarlas.

## Importancia

Las organizaciones de todas clases y tamaños se encuentran con situaciones que cambian constantemente.

Los gerentes encargados del proceso de la administración estratégica enfrentan mejor las incertidumbres del ambiente.

# 1.1.3 Proceso de la administración estratégica

## Formulación

- Consiste en elaborar la misión de la empresa, aplicar el FODA, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

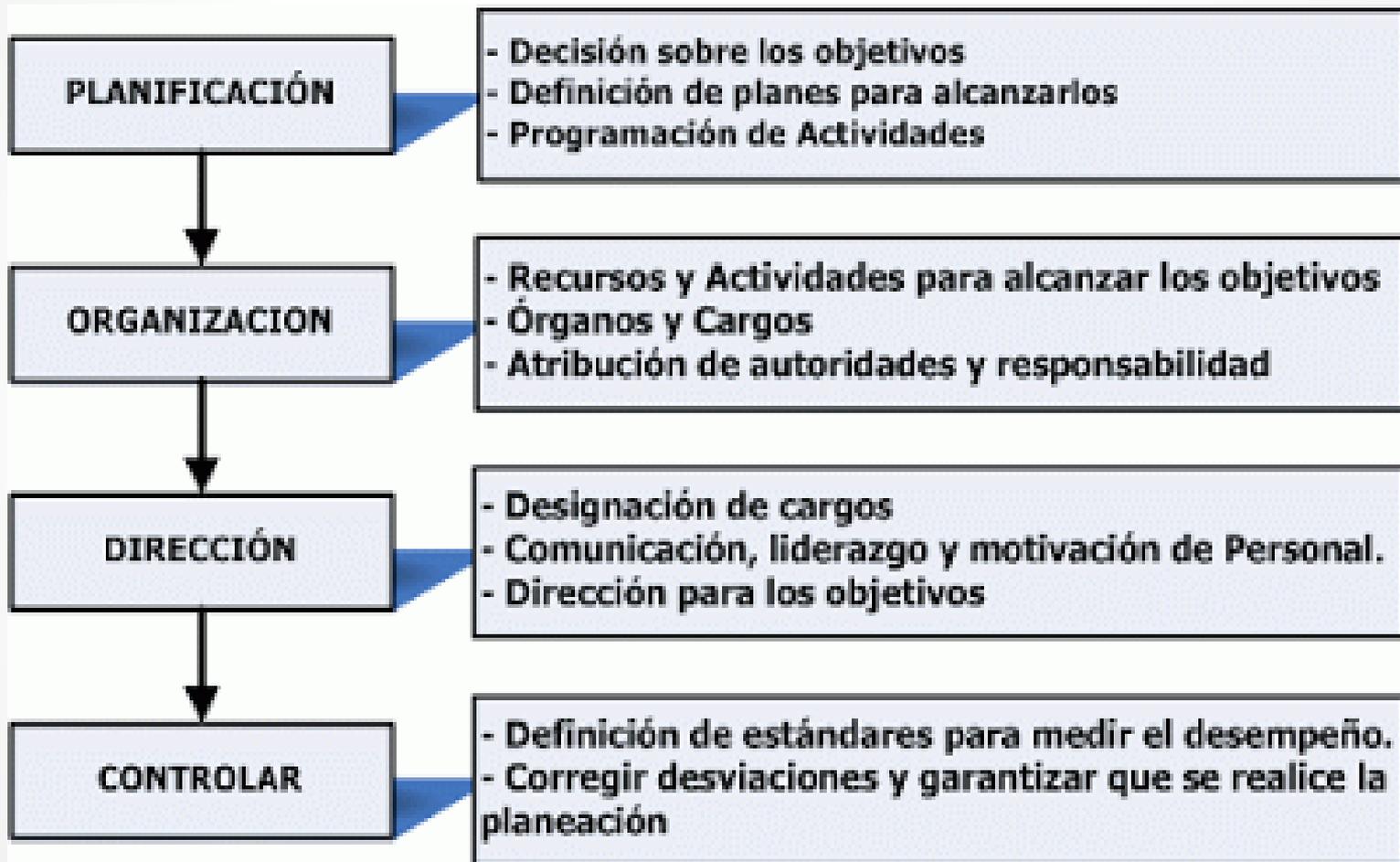
## Implementación

- Implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de la comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos.

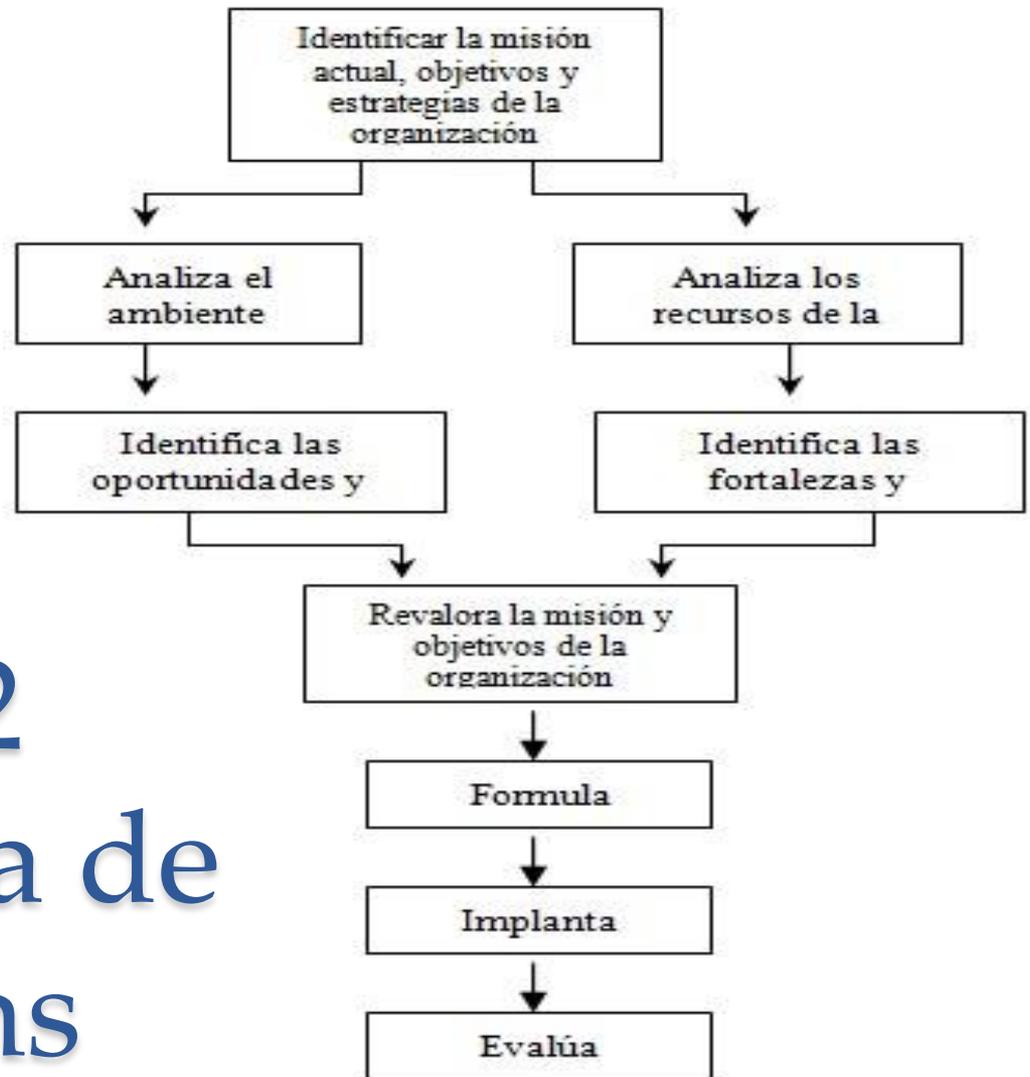
## Evaluación

- Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes.
- Medición del desempeño.
- Aplicación de acciones correctivas.

# 1.1.3.1 Diagrama de Koontz



# 1.1.3.2 Diagrama de Robbins



# 1.2 Ventaja Competitiva



## Ventaja

Superioridad o mejoría de alguien o algo respecto de otra persona o cosa.

Excelencia o condición favorable que alguien o algo tiene.

*Diccionario de la Real Academia Española*  
*23° Edición, Digital.*

## Competitiva

Pertenciente o relativo a la competición

Capaz de Competir

*Diccionario de la Real Academia Española*  
*23° Edición, Digital.*

# 1.2.1 Concepto e importancia



Constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa, y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado.

*Pp. 29; El diagnostico de la empresa, Díaz de Santos, España, 1995.*



*M. Porter nos dice:*

*“Que a los productos ofertados se les atribuya en el mercado un valor superior frente a los presentados por la competencia”.*

# Importancia

Estas condiciones positivas suelen basarse en la posesión de algún tipo de recurso exclusivo o competencia clave (habilidad, atributo, conocimiento, posición, etc.) y serán útiles en la medida en que al utilizarlos de forma preferente- permitan a la empresa mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en el que se actúa.

# 1.2.2 Cadena de Valor



Es la serie completa de actividades que agrega valor en cada etapa, comenzando con el procesamiento de materias primas y finalizando con los productos terminados en las manos de los usuarios finales. La cadena de valor puede abarcar todo, desde los proveedores hasta el cliente de los clientes.

# 1.2.3 Competencias Sostenibles



Conoce cómo mejorar tu estrategia empresarial a medio y largo plazo gracias a la **competencia sostenible**, un método que se adapta a los nuevos modelos y estrategias de negocio y que aboga por desarrollar un plan integral e integrado que permita alinear todos los elementos de la estrategia competitiva.

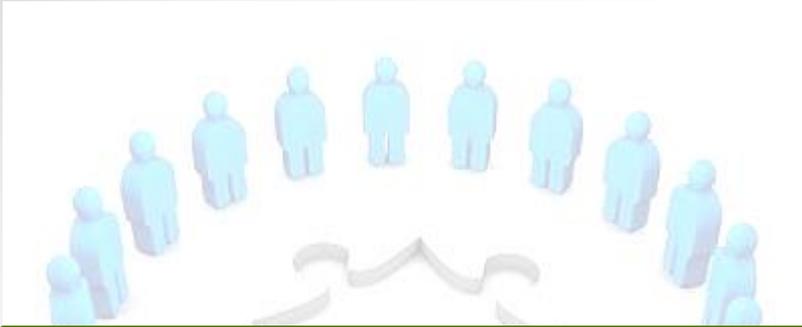
# 1.3 Estrategias empresariales

Define los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, a fin de lograr una inserción óptima de ésta en su entorno.

Es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.

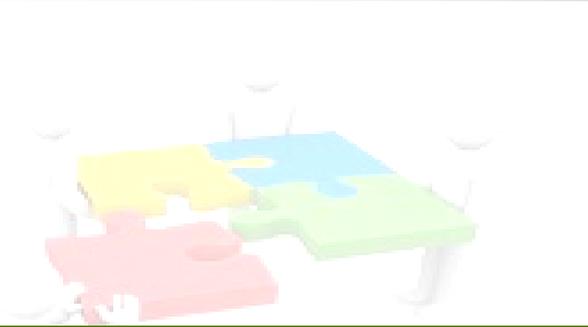
Es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.





### 1.3.1 Corporativo

- Concierno a la forma en la cuál una compañía diversificada pretende establecer posiciones de negocios en diferentes industrias, así como a las acciones y los enfoques empleados para mejorar el desempeño del grupo de negocios hacia los cuáles se ha diversificado.



### 1.3.2 De empresa

- Concierno a las acciones y los enfoques creados por la administración con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea de negocios específica; el aspecto fundamental de la estrategia de negocios es cómo desarrollar una posición competitiva más poderosa a largo plazo.

## 1.3.3 Funcional

- Concierno al plan de acción administrativo para manejar una actividad funcional o un proceso importante dentro de un negocio.
- La estrategia funcional, pretende establecer o reforzar las competencias específicas y las habilidades competitivas calculadas para mejorar su posición de mercado. Debe apoyar la estrategia de negocios general de la compañía, así como su enfoque competitivo.
- Un negocio necesita tantas estrategias funcionales como número de actividades principales tenga.

# 1.3.4 Operación

Es la forma de administrar las unidades organizacionales de primera línea dentro de un negocio, desempeñar estratégicamente tareas de operación significativas.

Se preocupa por iniciativas y enfoques estratégicos todavía más limitados para la administración de las unidades de operación clave.

Añaden mayores detalles e integridad a las estrategias funcionales y al plan de negocios general.

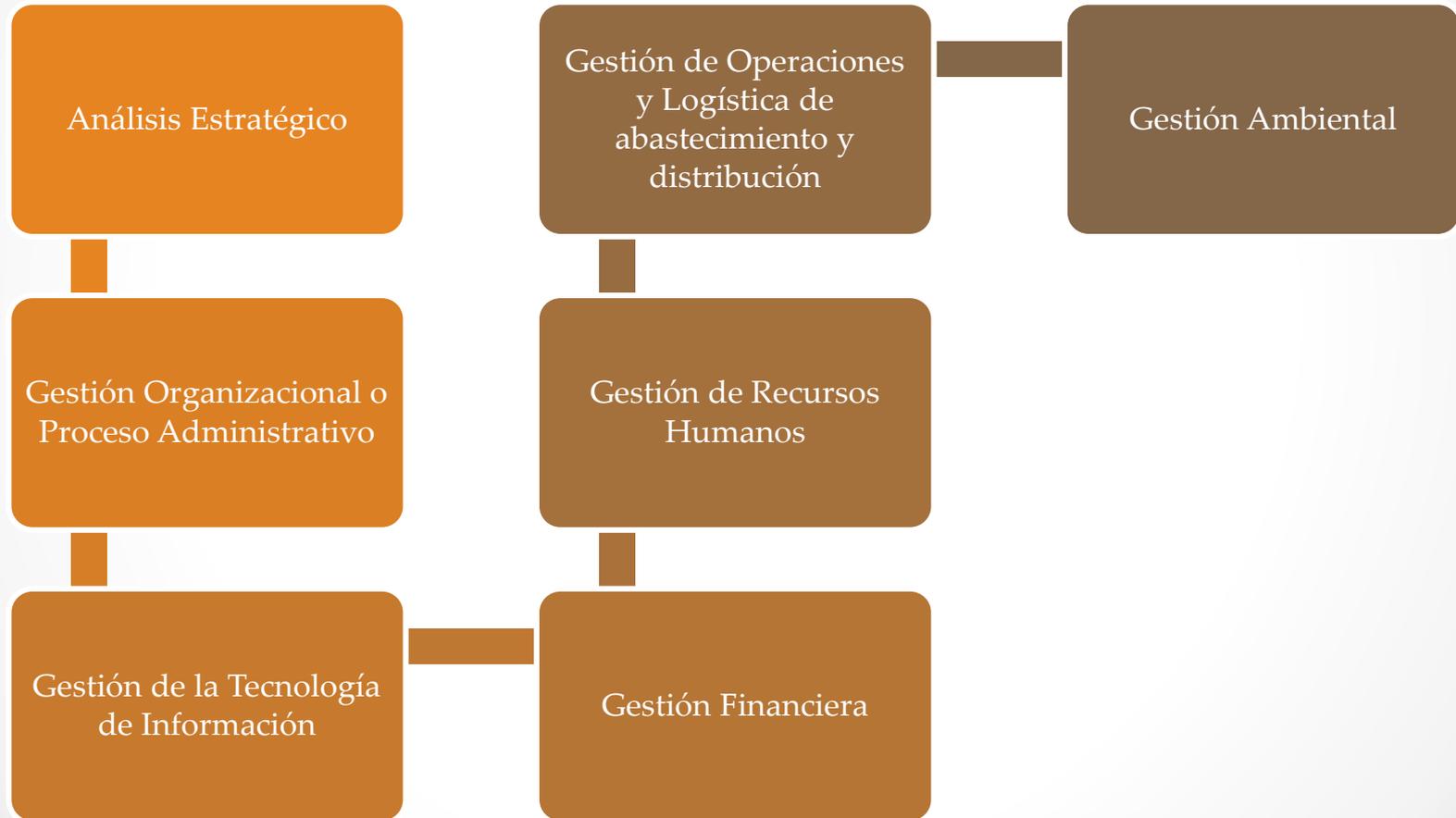
La responsabilidad principal de las estrategias de operación se delega a los administradores de línea.

# 1.4 Gestión empresarial



Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una optima gestión identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

# 1.4.1 Diferentes denominaciones



# 1.4.2 Importancia



Hoy en día las organizaciones enfrentan un gran reto con respecto al mercado en consecuencia de diversos factores tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales etc.. cada uno de estos factores obliga a las compañías a estar en constantes cambios de menor o mayor impacto a nivel interno o externo; sin embargo se hace necesario de manera casi obligatoria responder a las necesidades generadas para que la compañía no caiga en pérdidas que sean lamentables no sólo para los propietarios o socios sino por todo el recurso humano de la organización

# 1.5 Sistemas de información en las organizaciones

Muñoz Cruz

- Es un conjunto de elementos o componentes relacionados con la información que interaccionan entre sí para lograr un objetivo: facilitar y/o recuperar información.

Arjonilla  
Domínguez

- Un sistema de información está formado por un conjunto de elementos integrados e interrelacionados que persiguen el objetivo de capturar, depurar, almacenar, recuperar, actualizar y tratar datos para proporcionar, distribuir y transmitir información en el lugar y momento en el que sea requerido en la organización.

### 1.5.1 Administrativo

- Sistemas que llevan registro de los empleados, inventarios, vendedores, clientes, cuentas por pagar y por cobrar, ventas y compras.

### 1.5.2 Comercial

- Ayuda a identificar los clientes para los productos o servicios de la empresa y desarrollo de los mismos para satisfacer las necesidades de los clientes, también la promoción y venta.

### 1.5.3 Técnico

- Sistemas que tratan de la planeación, desarrollo y elaboración de productos y servicios y del control y flujos de la producción.

### 1.5.4 Financiero

- Sistemas que dan seguimiento a los activos financieros de la empresa y flujo de fondos.

# Unidad II

## Análisis del entorno y diagnóstico estratégico

### **Unidad de competencia:**

Formula estrategias basadas en el diagnóstico estratégico sobre la posición actual de la empresa en la aplicación de las diferentes herramientas de análisis de factores internos y externos.

# 2.1 Factores Externos

## 2.1.1 Indicadores Macroeconómicos

- Nivel General de Producción
- Tasa de desempleo
- Tasa de inflación
- Saldo en cuenta corriente

## 2.1.2 Impacto de la globalización en las organizaciones

- El impacto que genera la globalización en las empresas es muy grande ya que afecta diferentes ámbitos como el económico, político, social, ideológico y cultural, de los cuales una empresa depende para poder realizar sus actividades.

# 2.1.3 Empresas Integradoras



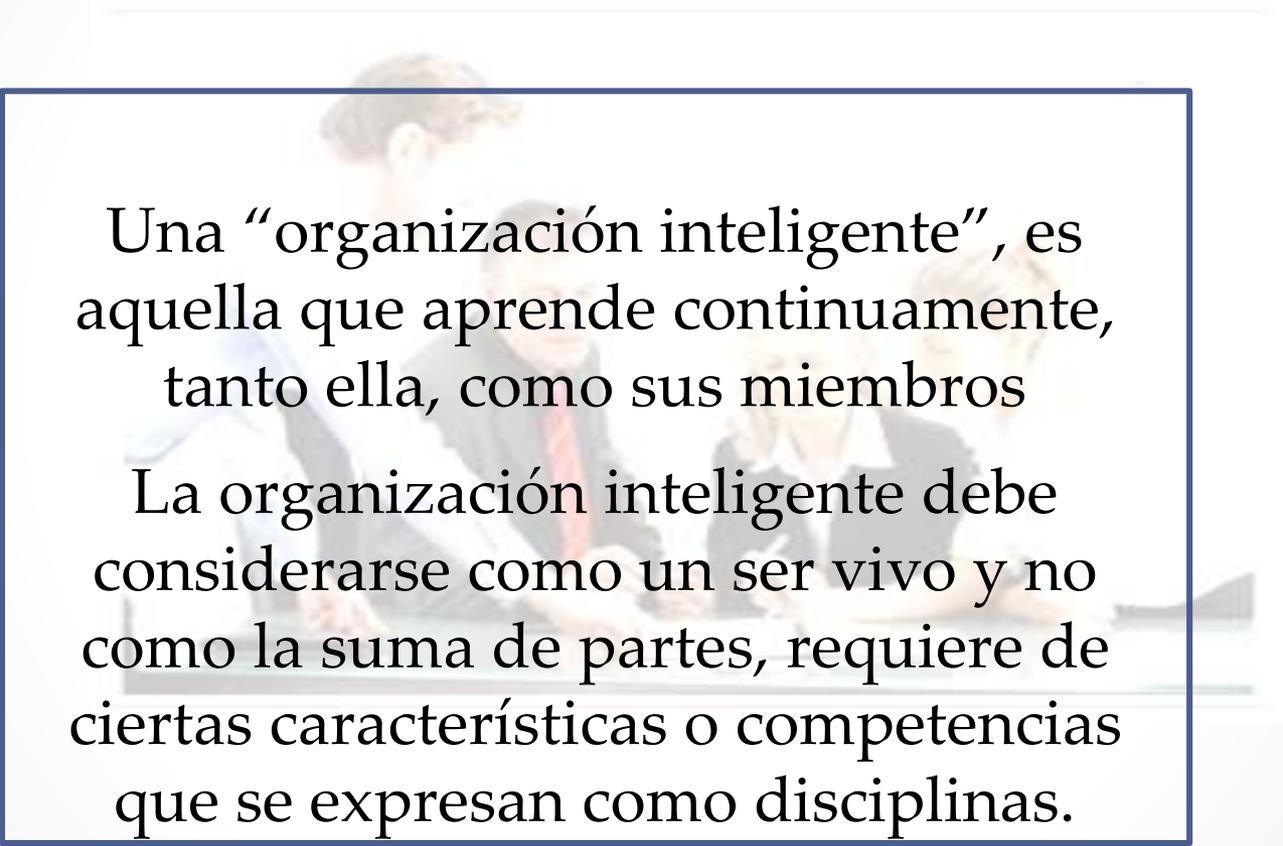
Es una forma de cooperación u organización empresarial que asocia a personas físicas o morales de escala micro, pequeña y mediana (PYMES) formalmente constituidas y que tiene por objeto elevar la competitividad de las empresas a través de prestar servicios especializados a sus socios (micro, pequeños y medianos empresarios), sean éstos personas físicas o morales.

# 2.1.4 Sociedad en redes



Es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde la empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con otras para la búsqueda de un objetivo común.

# 2.1.5 Organizaciones inteligentes



Una “organización inteligente”, es aquella que aprende continuamente, tanto ella, como sus miembros

La organización inteligente debe considerarse como un ser vivo y no como la suma de partes, requiere de ciertas características o competencias que se expresan como disciplinas.

# 2.1.6 Alianzas estratégicas



Asociaciones entre empresas competidoras o potencialmente competidoras que prefieren llevar a cabo un determinado proyecto mediante la coordinación de capacidades, medios y recursos.

Asociación entre dos o más empresas que unen recursos y experiencias para desarrollar una actividad específica, crear sinergias de grupo o como una opción estratégica para el crecimiento.

Es la unión organizada, duradera de personas y/o empresas, que vinculan esfuerzos, para cumplir objetivos y lograr una significativa ventaja competitiva

# 2.1.7 Impacto de la ecología en las organizaciones (ISO 14000)

## Contabilidad Ecológica



“Contabilidad ambiental son todas las áreas involucradas en la empresa que pueden afectarse, proporciona datos que resaltan tanto la contribución de los recursos naturales al bienestar económico, como los costos impuestos por la contaminación o el agotamiento de éstos.”

## Auditoria Ambiental



Es un procedimiento ordenado que tiene por objetivos básicos el examen y evaluación periódica u ocasional de los aspectos legales, técnicos y administrativos relacionados a las actividades ambientales de una empresa

# Contabilidad Verde (ISO 14000)



Es el compendio de una serie de normas internacionales que establecen los lineamientos para implementar una gestión medioambiental.

Control de costos, la inversión en "más limpio".

Las tecnologías, en desarrollo "más verde" en cuanto a procesos y productos.

Protección del medio ambiente, analizando sus actividades internas y externas que lo pudieran dañar.

# 2.1.8 Cibernética

- *La Cibernética es la ciencia que se ocupa de los sistemas de control y de comunicación en las personas y en las máquinas, estudiando y aprovechando todos sus aspectos y mecanismos comunes, lo que nos ayuda a que la organización tenga ventajas y desventajas de acuerdo a sus necesidades*



# 2.1.9

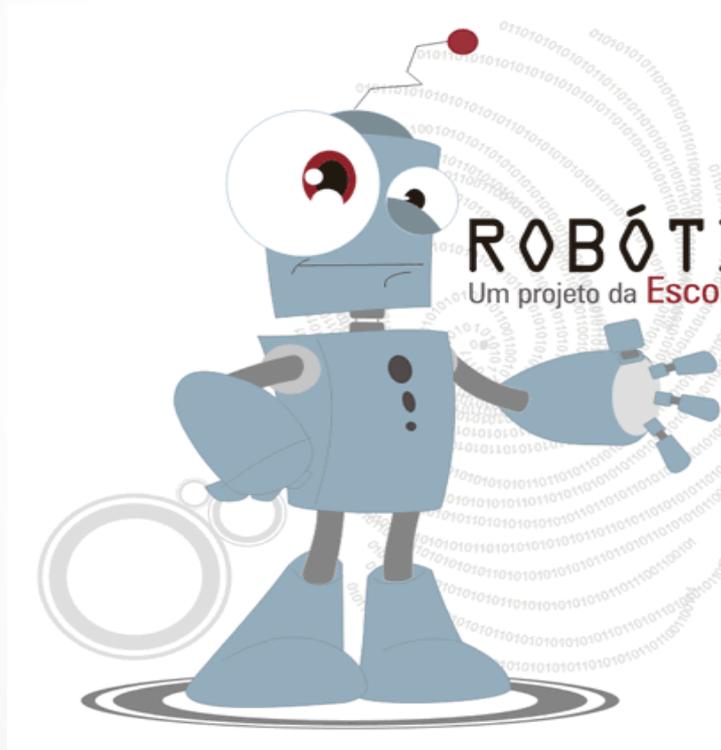
## Telecomunicaciones



Las telecomunicaciones son el envío de información en cualquier formato (por ejemplo, voz, datos, texto e imágenes) de un lugar a otro utilizando medios electrónicos o que emiten luz. Las comunicaciones de datos son un término más específico que describe la transmisión y recepción de datos a través de enlaces de comunicación entre uno o más sistemas computacionales y una variedad de terminales de entrada / salida.

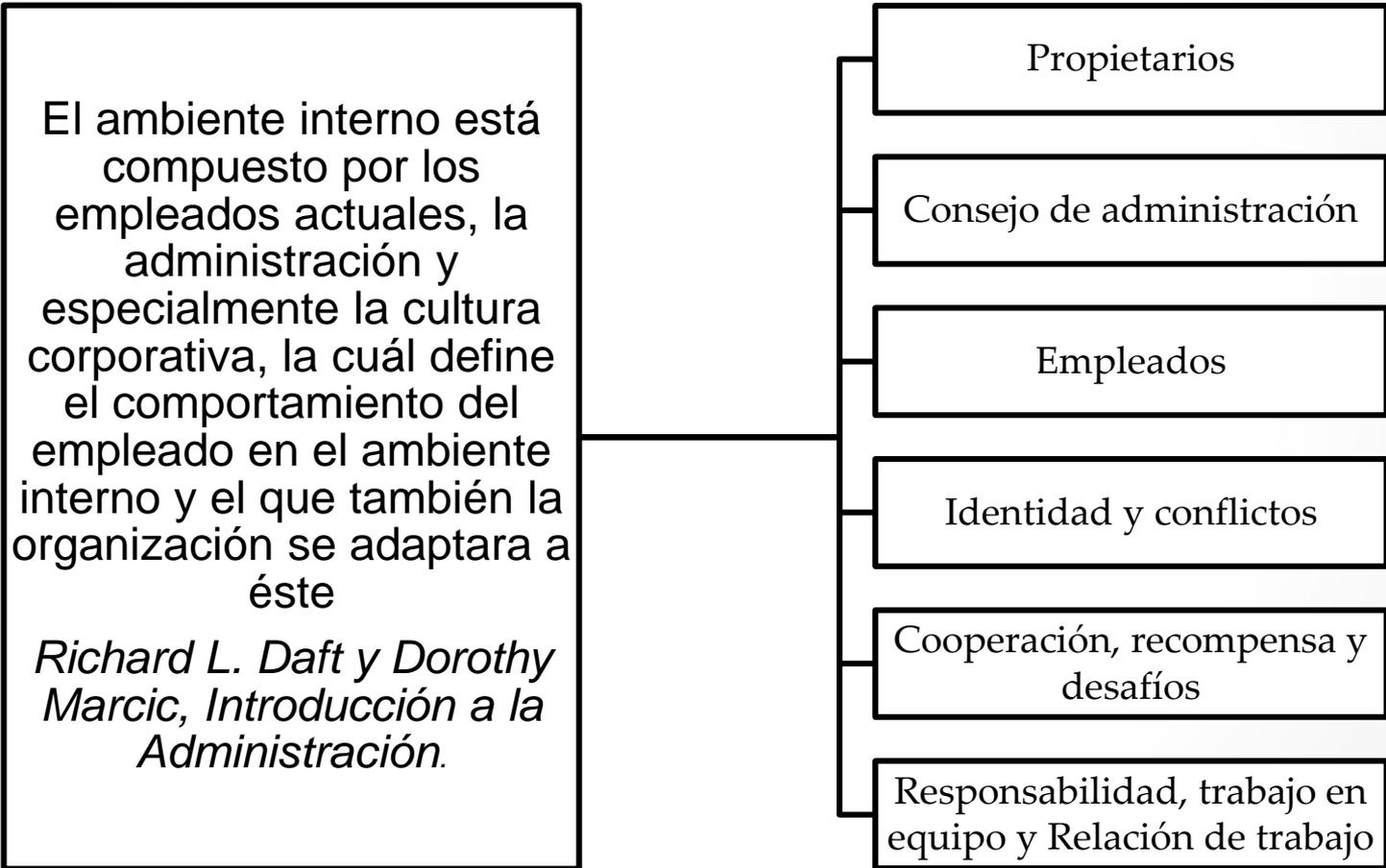
# 2.1.10 Robótica

## Robótica



La **robótica** es la rama de la tecnología que se dedica al diseño, construcción, operación, disposición estructural, manufactura y aplicación de los robots. La robótica combina diversas disciplinas como son: la mecánica, la electrónica, la informática, la inteligencia artificial, la ingeniería de control y la física.

# 2.2 Factores Internos



# 2.2.1 Diagnóstico estratégico



El diagnóstico estratégico es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una institución. Qué a través del proceso de recopilación de la información nos permite encontrar y conocer los dos ambientes organizacionales





## Potencialidad

- Es el correcto análisis de los factores internos y externos que afectan a la empresa de forma que se puedan tomar acciones para solucionar los problemas que en estos se ocasionen.

## Características

- Estudia el sector externo e interno de la empresa
- Da soluciones a problemas mediante el análisis de los mismos
- Nos ayuda a conocer el entorno en el que se desarrolla la empresa
- La parte fundamental del diagnóstico es la toma de decisiones

# Recursos materiales y recursos técnicos

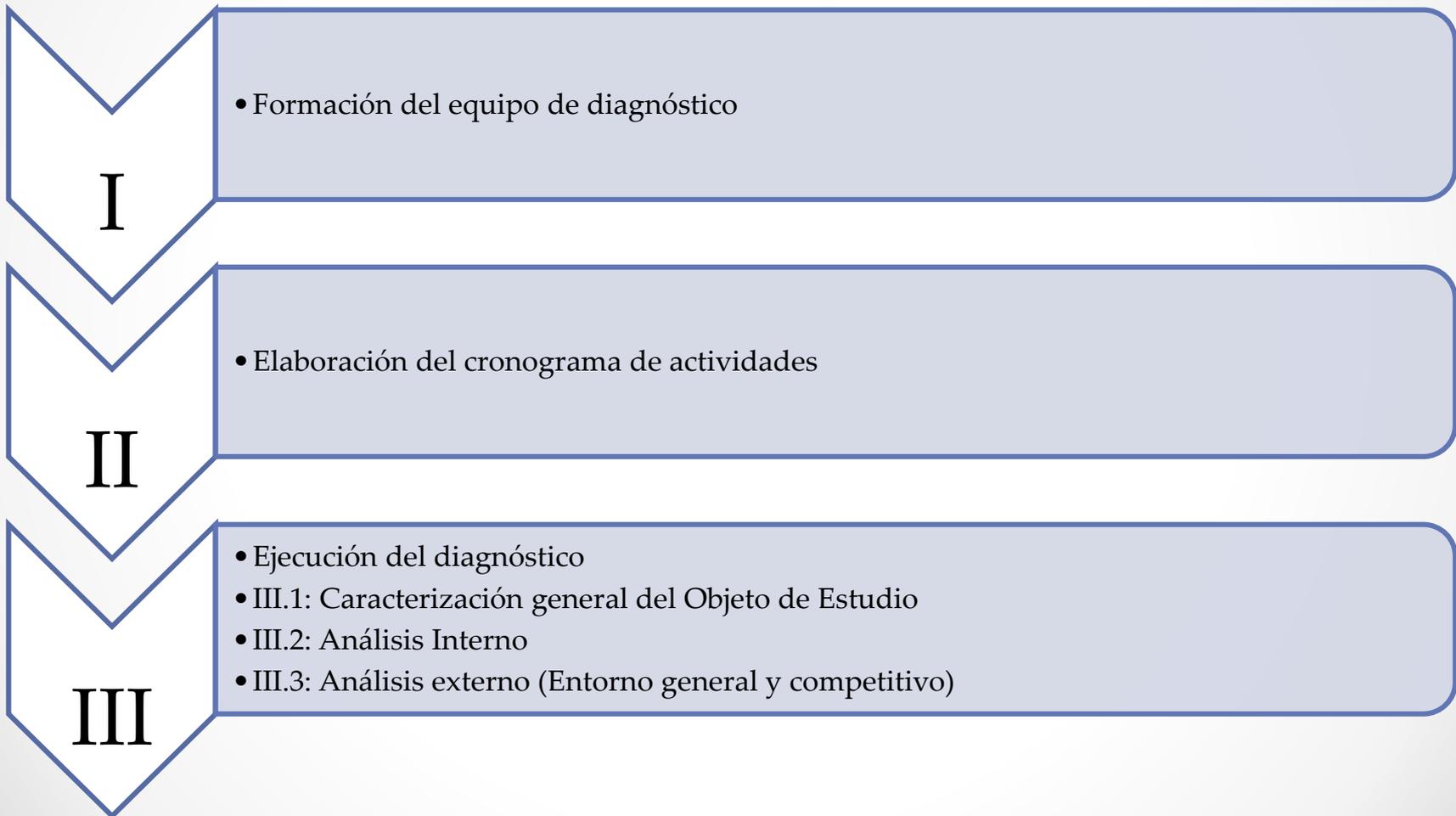
## Recursos Materiales

Serán los artículos necesarios para poder realizar el diagnóstico, pueden ser las instalaciones de la empresa.

## Recursos Técnicos

Aplicaciones de cuestionarios  
Sociogramas  
Test  
Escala y diferenciales semánticas

# Fases del Diagnóstico estratégico



# Instrumento para el diagnóstico estratégico

Análisis de fortalezas y debilidades de la empresa

Ventaja competitiva

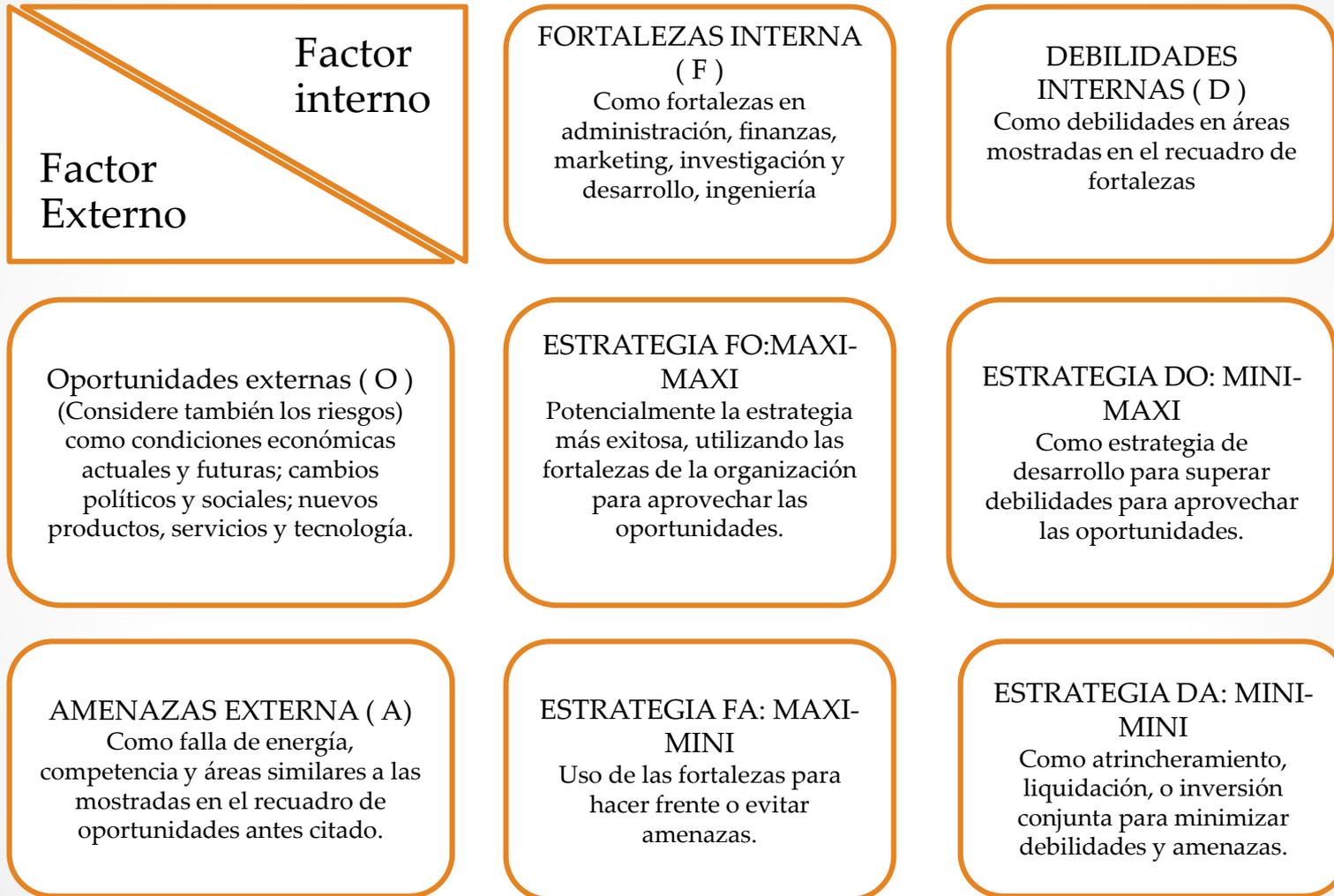
Planificación.  
Análisis FODA

Factores claves para el éxito

Sistemas de información



## 2.3 FODA (Nueve cuadrantes)



## Estrategia DA

- Busca minimizar debilidades y amenazas y se le llama la estrategia mini-mini. Puede requerir que la compañía, por ejemplo, establezca una inversión conjunta, se atrinchere, o hasta que se liquide.

## Estrategia DO

- Intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así una empresa con debilidades en algunas áreas dentro de la empresa, puedan adquirir las competencias necesarias ( como tecnología, o capital humano) del exterior para permitir aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.

## Estrategia FA

- Utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar las fortalezas minimizando las debilidades.

## Estrategia FO

- Capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable. Si tienen debilidades, buscarán superarlas, convirtiéndolas en fortalezas.

# Unidad III

## Herramientas para la Dirección Estratégica

### **Unidad de competencia:**

Toma de decisiones estratégicas de dirección con base en las herramientas administrativas adecuadas a la organización.

# 3.1 Balanced Scorecard



Es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

# 3.1.1 Generalidades, importancia y proceso

## Generalidades

Obtener claridad y consenso alrededor de la estrategia

Alcanzar enfoque

Intervención estratégica

Fijar metas estratégicas

Para enlazarlo al sistema de incentivos

Mejorar el sistema de indicadores actuales.

## Importancia

Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.

Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.

Traducción de la visión y estrategias en acción.

Capacidad de análisis.

Mejoría en los indicadores financieros.

# Las 4 Perspectivas del BSC



**Un conjunto de indicadores financieros y no financieros articulado con la visión y estrategia**

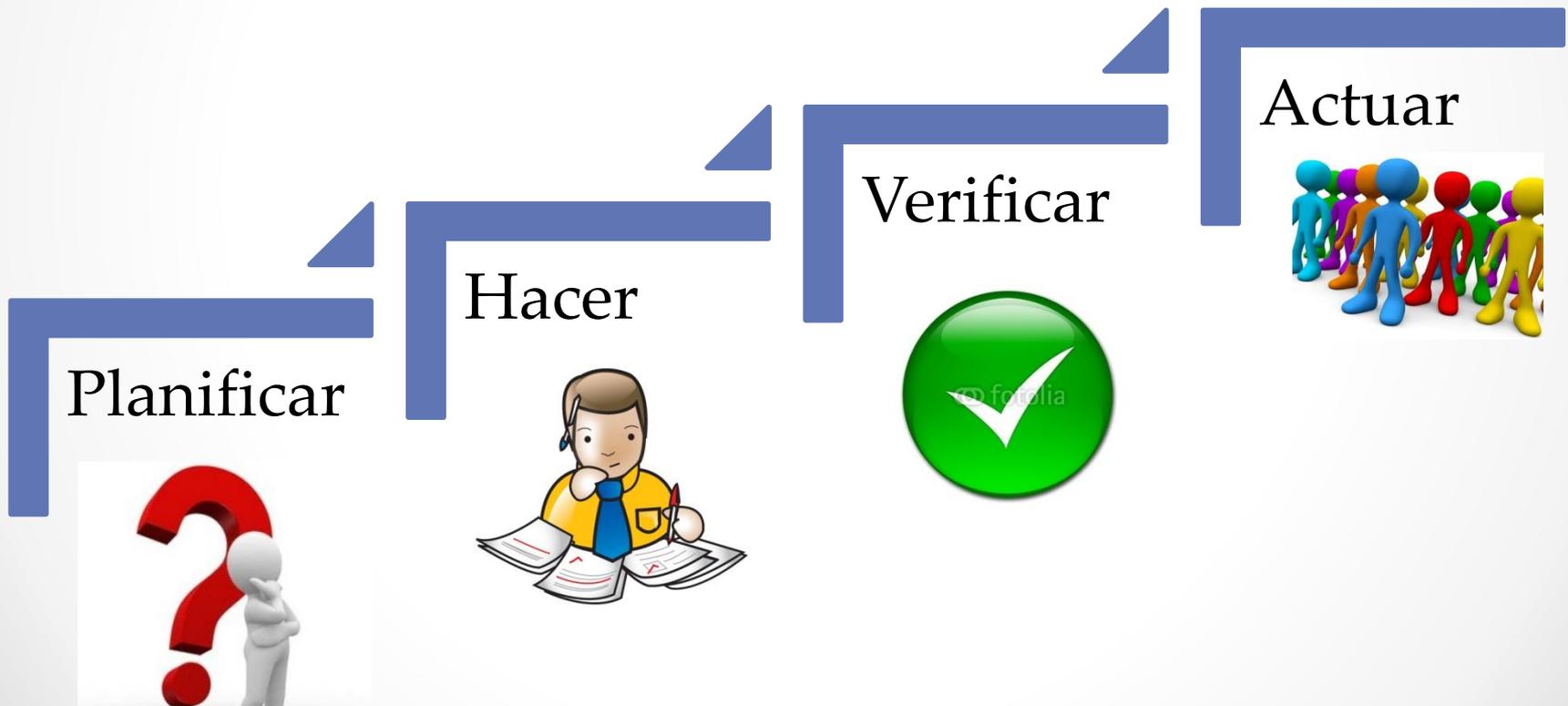
9

# 3.2 Mejora Continua

Es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo



# Proceso de la Mejora Continua



## 3.3 Six Sigma



© jkerrigan \* [www.ClipartOf.com/82702](http://www.ClipartOf.com/82702)

SIX SIGMA es una metodología de mejora de procesos, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente. Entendiéndose como defecto cualquier evento en que un producto o servicio no logra cumplir los requisitos del cliente.

# Calificación sigma de los procesos



1 sigma= 690.000 DPMO = 31% de eficiencia

2 sigma= 308.538 DPMO = 69% de eficiencia

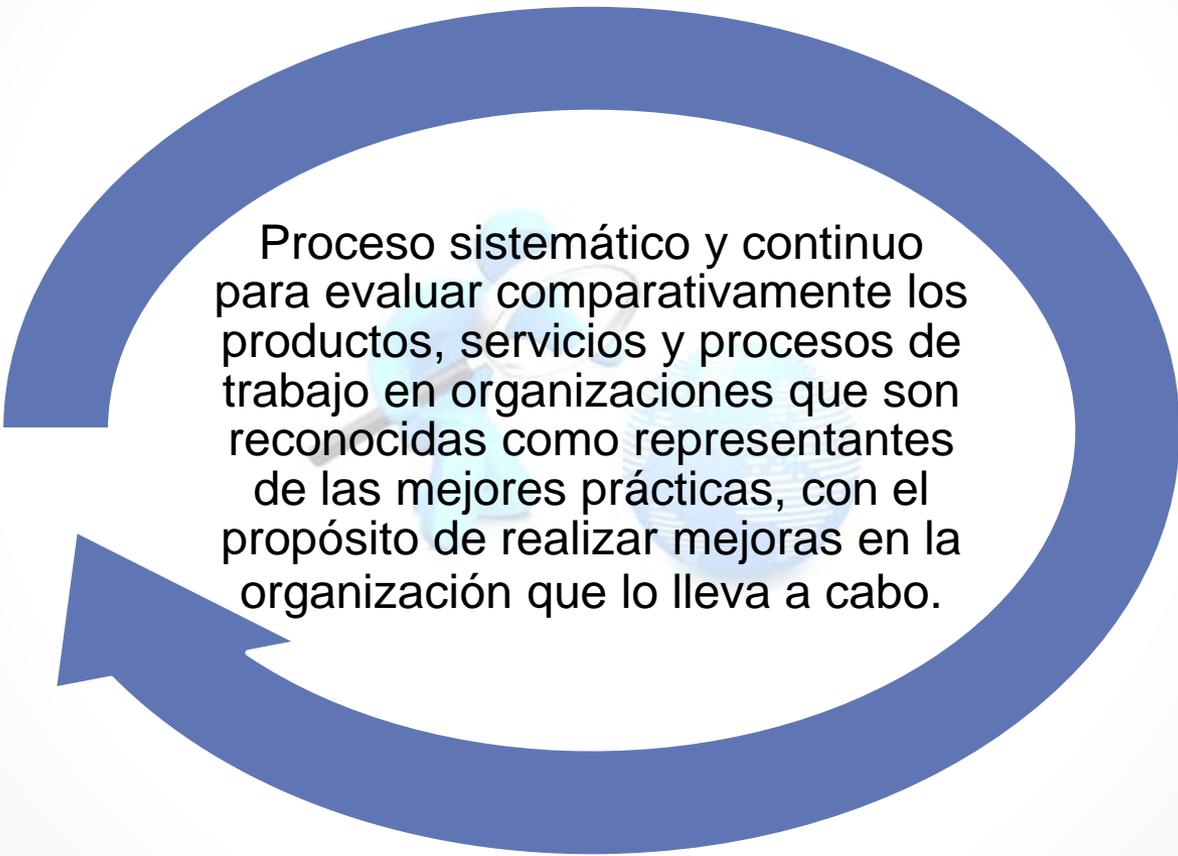
3 sigma= 66.807 DPMO = 93,3% de eficiencia

4 sigma= 6.210 DPMO = 99,38% de eficiencia

5 sigma= 233 DPMO = 99,977% de eficiencia

6 sigma= 3,4 DPMO = 99,99966% de eficiencia

# 3.4 Benchmarking



Proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras en la organización que lo lleva a cabo.

# Proceso del Benchmarking

## Etapa 1

- Determinará los aspectos que estarán sujetos al benchmarking

## Etapa 2

- Formar un equipo de Benchmarking

## Etapa 3

- Identificar los socios del Benchmarking

## Etapa 4

- Recopilar y analizar la información

## Etapa 5

- Actuar

## 3.5 Desarrollo Organizacional



Se concibe el Desarrollo Organizacional como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad.

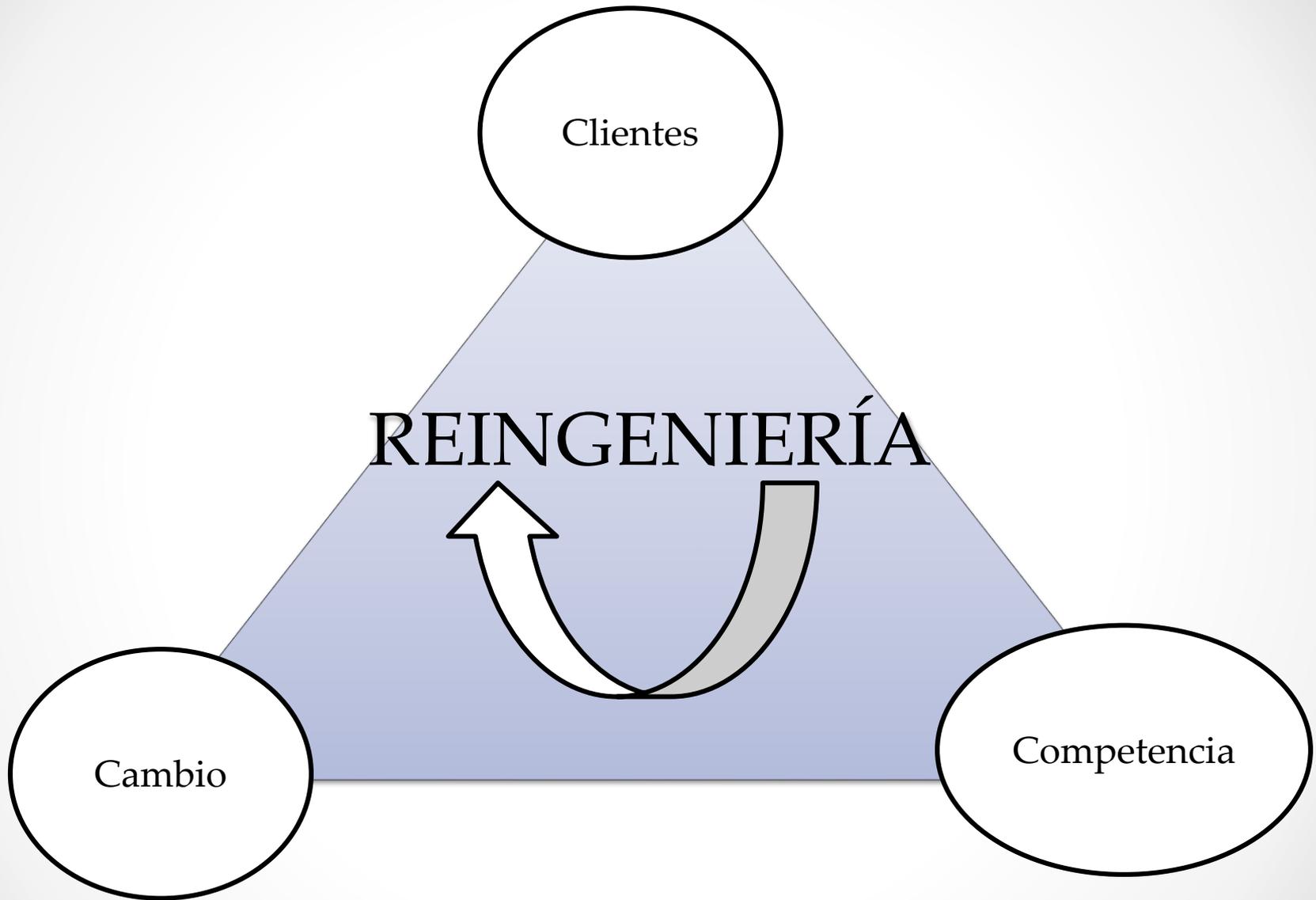


## 3.8 Reingeniería



Volver a empezar, repetir el pensamiento fundamental y el rediseño radical de procesos de empresas para obtener mejoras importantes en medidas de desempeño contemporáneas críticas como costos, calidad, servicio y rapidez.

*“Michael Hammer y James Champy”*

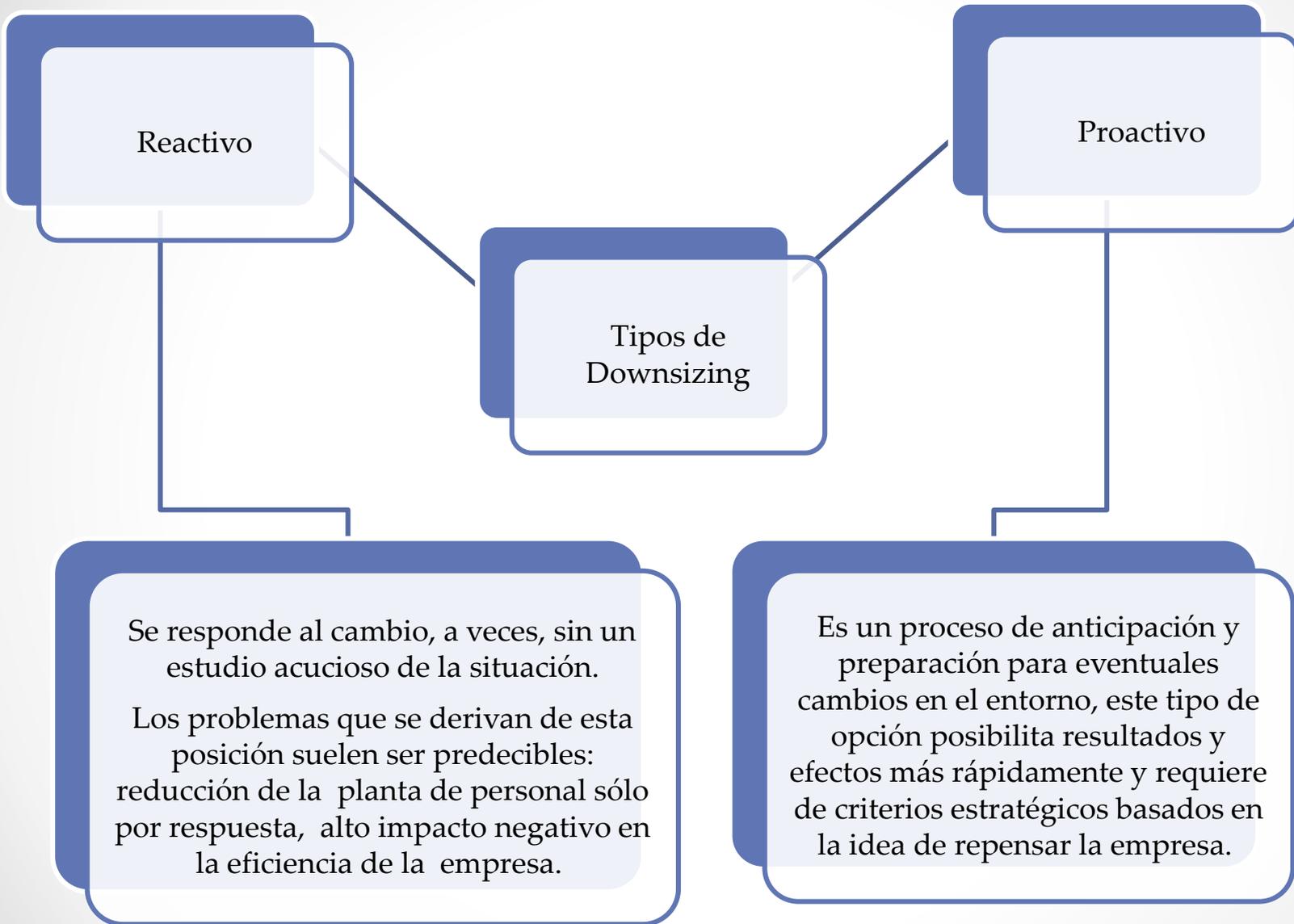


# 3.7 Downsizing



Forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cuál se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad.





# 3.7.1 Generalidades e importancia

## Generalidades

Disminución de costos al reducir algunos departamentos que integraban la empresa y que ya no son necesarios.

Organizaciones más flexibles y ligeras.

Incremento de la productividad.

Agiliza el proceso de la toma de decisiones.

Facilita la comunicación de las organizaciones.

## Importancia

Utilización de un marco sistemático de trabajo y una metodología adecuada.

Determinación acerca de si el downsizing va a dirigirse hacia los procesos o hacia una verificación de los objetivos de la empresa.

Establecimiento de las herramientas que se emplearán.

Desarrollo de un plan de administración del cambio.

## 3.8 Gobierno Corporativo



- El Gobierno Corporativo es el mecanismo de los accionistas que sirve de contrapeso y guía a la administración del negocio para asegurar la eficiencia, equidad, transparencia y resultados mediante acciones directivas, a fin de lograr razonabilidad, rendición de cuentas, resultados, transparencia y responsabilidad.
- **(Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)).**

## 3.8.1 Generalidades e importancia

- Una visión de mejora continúa, compartida por la mesa directiva, los inversionistas y el Director General.
- Es importante que se tenga bien presente el tipo de negocio en el cuál se compite y la posición de la empresa dentro de la industria. Esto es de gran ayuda ya que es necesario buscar siempre la satisfacción de los usuarios finales así como la obtención de los ingresos que permitirán a la empresa subsistir.

### Generalidades

### Importancia

- El Gobierno Corporativo se puede visualizar como un medio para incentivar la inversión en las empresas, ya que al mantener un adecuado diseño en su organización administrativa y directiva, dan señales de confianza a los inversionistas.

# Referencias

- Bello Tinoco Perla Azucena, 1997, Empresas Integradoras: Una alternativa al desarrollo, (Tesis para obtener título) Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, Ciudad de México, México. Recuperado de <http://148.206.53.231/UAM0222.PDF>
- Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Santiago de Compostela.
- Manual Práctico de Benchmarkin, como instrumento para la mejora de la competitividad del sector del mueble y la madera. Recuperado de <http://www.camaracompostela.com/bench/manual.pdf>
- Chacón de la Rosa Samuel, 2000, Modelo para la aplicación de la reingeniería de procesos, (Tesis de Maestría) Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, San Nicolás de los Garza, Nuevo León, Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/3086/1/1020130087.PDF>

# Referencias

- David, Fred. Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Prentice Hall, México, 2008, Edición 11, pág. 416.
- Dess Gregory, Lumpkin Tom, Eisner Alan. Administración Estratégica, Textos y Casos, McGraw Hill, México, 2011, Edición 5, pág. 489.
- Imai, Masaaki. Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa, Compañía Editorial Continental, México, 1989, Reimpresión 18, pág. 298
- Koontz Harold. Conceptos de Administración: Una perspectiva global, McGraw Hill, México, 2008, Edición 13, pág. 667.
- Label, A. Wayne (Julio-septiembre 2000).ISO 14000: Un sistema de administración ambiental con oportunidades para contadores y otros consultores. Revista Contaduría y Administración, No. 198. Recuperado de :<http://www.ejournal.unam.mx/rca/198/RCA19806.pdf>
- León M. Roger, Tejada G. Eberth y Yataco T Marco,(Diciembre 2003) Las Organizaciones Inteligentes, Industrial Data, Vol. (6) 2: pp. 82-87, Recuperado de:  
<http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6n2/pdf/organizaciones.pdf>

# Referencias

- Milera Martínez María Esther. Enciclopedia Autodidactica, Siglo XXI: Aplicaciones de la informática y ciencias experimentales, Thema Equipo Editorial, España, 2000, Edición 1, pág. 239.
- Pande, Peter S. ¿Qué es seis sigma?, McGraw Hill, Madrid, 2002, pág. 79.
- Pariente, F. José Luis. Desarrollo Organizacional, Centro de Excelencia de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, .Septiembre 1998.  
Recuperado de [http://www.ucapanama.org/ovasdo/desarrollo\\_organizacional.pdf](http://www.ucapanama.org/ovasdo/desarrollo_organizacional.pdf)
- PROMEXICO. Alianzas Estratégicas una herramienta de competitividad internacional, 2010  
Recuperado de: <http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/96/1/images/AlianzasEstrategicas.pdf>
- Robbins P. Stephen. Administración, Pearson Educación, México, 2000, Edición 6, pág. 7992.
- Rubio Domínguez Pedro, Introducción a la Gestión Empresarial, Instituto Europeo de la Gestión Empresarial, pág. 297
- Tarzijan, Jorge. Fundamentos de Estrategia Empresarial, Alfaomegea Grupo Editor, Edición 1, 2008, págs. 496