

# **ENFOQUE CONCEPTUAL DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

***Roxana Silva Murillo***

*Master en Ciencias Aplicadas*

*Licenciada en Informática*

*Analista de Sistemas*

*Diplomada en Educación Superior*

*Docente hace más de 20 años en pregrado y posgrado*

*Especialidad y experiencia en Sistemas de Información, Auditoría de Sistemas y Administrativa, en Formación de educadores en Informática, Derecho informático,*

*Metodología de la Investigación*

[silvaroxana09@gmail.com](mailto:silvaroxana09@gmail.com)

## **RESUMEN**

Cuando se menciona Dirección estratégica en un entorno competitivo como el actual, se presenta el desafío de proponer y definir las estrategias y políticas adecuadas para hacer que las empresas se puedan direccionar hacia el verdadero cumplimiento de objetivos. El propósito del presente artículo es plantear un modelo de dirección estratégica no solo desde la perspectiva de su planificación sino también de dar las bases para su aplicación. Se trata de mostrar el planteamiento conceptual y metodológico que se maneja sobre esta temática desde el punto de vista de su aplicación a las organizaciones. El trabajo tiene dos partes: una dirigida a la presentación conceptual de la dirección estratégica desde una perspectiva moderna y la otra referida a las bases fundamentales de su aplicación y operativización metodológica.

**Palabras Clave:** Estrategia, Misión, Visión, Objetivos, POAS, Reloj Estratégico

## **1. INTRODUCCIÓN**

Este trabajo tiene como objetivo principal la proposición de una metodología teórica para encarar la dirección estratégica en las empresas. Esta metodología debe ser planeada de manera sistémica y se abstrae en un modelo que considera dos aspectos clave: el marco conceptual de la Planificación estratégica en sentido de cumplir y aportar con la misión y la visión institucional y las bases de implementación a través de la propuesta de planes operativos que servirían para cumplir con los objetivos planteados.

El trabajo está organizado: una primera parte donde se recopila información teórica sobre la Planificación y Dirección Estratégica en base a libros y artículos del área; una segunda parte propone su forma de aplicación considerando algunos casos; se ejemplifica el planteamiento de la misión y visión, el análisis interno y externo, la formulación del

modelo, las bases de la implementación en base a la propuesta de planes operativos y dar los lineamientos generales para hacer la evaluación del modelo.

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1. ESTRATEGIA**

#### **2.1.1. Concepto**

Se han propuesto numerosas definiciones y conceptos de estrategia que intentan explicar la orientación y el alcance de esta palabra. Se adopta el siguiente concepto de la bibliografía consultada: *“estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; esta situación permite lograr ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders”* [Cfr. JOHNSON, SCHOLLES 2000]

#### **2.1.2. Componentes**

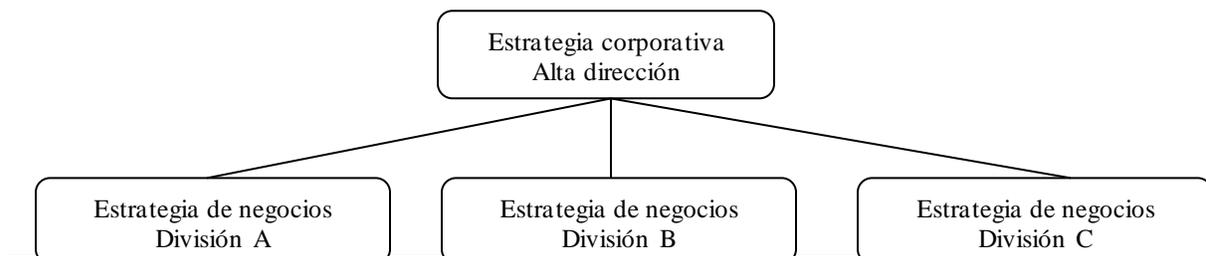
Los componentes de la estrategia son:

- a) **Ámbito** también entendido como el campo de actividad. Se trata de establecer el campo de acción de la empresa y la relación de ésta con su entorno desde el punto de vista socioeconómico. En otros términos se hace referencia al ámbito producto-mercado
- b) **Capacidades distintivas**, que implica los recursos humanos, físicos, técnicos, financieros y otros, por un lado, y las habilidades directivas, tecnológicas y organizativas de la empresa por otro.
- c) **Ventaja competitiva**, referida a todo aquello que la empresa deberá obtener para encontrarse en una posición de ventaja frente a sus competidores.
- d) **Sinergia**, se pretende que la relación sinérgica entre el ámbito, las capacidades distintivas y las ventajas competitivas se encuentren en equilibrio.

#### **2.1.3. Niveles**

Existen 3 niveles de la estrategia que se muestran en la Figura 1

**Figura 1**  
**NIVELES DE LA ESTRATEGIA**





Fuente: DIEZ DE CASTRO 2001:213

- a) **Estrategia Corporativa**, relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales stakeholders. En otros términos se refiere al ámbito de acción de la empresa o el mercado donde quiere incursionar.
- b) **Estrategia de Negocio**, que muestra como competir en un determinado mercado utilizando variables como, la rentabilidad a largo plazo, crecimiento de la cuota de mercado, medidas de eficiencia, etc. Estas estrategias representan unidades organizativas conocidas como Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) preparadas para lograr fines estratégicos. Su función radica en definir la ventaja competitiva con la que se desea trabajar.
- c) **Estrategias Operativas**, sirven para determinar cómo se utilizarán los recursos en el nivel operativo. De este modo encontramos a las estrategias de producción, marketing, finanzas y otras.

#### 2.1.4. Otras características

##### Decisiones estratégicas

Las decisiones estratégicas están relacionadas con las políticas, metas y recursos que se necesitan para la empresa y que van acordes a una estrategia definida. Son por lo tanto fundamentales para el desarrollo y eficacia de las empresas y es por esto que se debe tomar en cuenta las siguientes características.

- a) Deben estar relacionadas y afectar a la dirección y a las políticas a **largo plazo**
- b) Deben ser capaces de establecer ventajas para la organización y de fomentar la **búsqueda de un posicionamiento** efectivo en relación con los competidores

- c) Tienen que ver con el alcance de las actividades de una organización, es decir con la definición de *fronteras*
- d) La estrategia se puede considerar como una adecuación de las actividades de una organización al entorno; esto se conoce como la búsqueda del *ajuste estratégico*
- e) La estrategia, es también, la *construcción o la “ampliación”* de competencias y recurso de una organización para crear oportunidades y ser capaces de capitalizarlas
- f) Las estrategias y sus decisiones pueden exigir que se produzcan *cambios* trascendentales en el desarrollo de las organizaciones
- g) Las decisiones estratégicas afectan a las *decisiones operativas*
- h) La estrategia de una organización no sólo depende de las fuerzas del entorno y de la disponibilidad de recursos, sino también de los valores y expectativas de los que poseen el poder dentro y alrededor de la organización. Al respecto se debe indicar que se utiliza el término *stakeholders* para indicar al conjunto de personas que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

### **Términos utilizados en relación a la estrategia**

- a) **MISIÓN**: Se define como el propósito genérico acorde con los valores o expectativas de los stakeholders. Dicho de otro modo, la misión pretende satisfacer las necesidades del entorno en que actúa, mostrando lo que se pretende hacer y para quien está dirigido el trabajo. La misión corresponde entonces a realizar la pregunta ¿en qué negocio estamos?.
- b) **VISIÓN O INTENCIÓN ESTRATÉGICA**: Corresponde al estado futuro deseado, a la aspiración de la organización. La visión se define el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. (Cfr. FLEITMAN, 2000:283)
- c) **META ESTRATÉGICA**: Es una afirmación genérica del propósito. También decimos que es un fin principal relacionado con la supervivencia, valor y crecimiento a largo plazo de la empresa. Ejemplos de metas estratégicas son medidas de rendimiento, participación en el mercado, productividad y otros. (Cfr. BATEMAN, 2000:133)
- d) **OBJETIVO**: Es la cuantificación, si es posible, de la meta. En otras palabras, es el enunciado más preciso de la meta

- e) **NÚCLEO DE COMPETENCIAS:** Se refiere a los recursos, procesos o habilidades que son capaces de proporcionar “ventaja competitiva” a la organización
- f) **ESTRATEGIAS:** Es la dirección a largo plazo. Son declaraciones genéricas de la dirección que deben ser seguidas por la organización. Son las acciones necesarias para alcanzar los objetivos
- g) **ARQUITECTURA ESTRATÉGICA:** Es la combinación de recursos, procesos y competencias que se dan para aplicar la estrategia. Debe ser traducida en acciones y tareas
- h) **CONTROL:** Se da para lograr la efectividad de las estrategias y acciones y para modificar las estrategias y acciones si es necesario

## 2.2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

### 2.2.1. Definición

Existen varias definiciones, sin embargo se quiere mostrar 2 de ellas que se dan a continuación:

**“Es un proceso de movimiento continuo y sistemático que proporciona una mejor guía a la organización completa sobre el punto crucial de lo que se quiere lograr, haciendo que los gerentes estén más alerta a los vientos de cambio, a las nuevas oportunidades y los desarrollos amenazadores, proporcionando ideas para evaluar peticiones de presupuestos, inversión de capital y nuevo personal, destinando recursos en áreas que producen resultados y que apoyan la estrategia, ayudando a unificar las numerosas decisiones relacionadas con la estrategia en toda la organización, creando una actitud directiva más proactiva y de esa manera contrarrestar las tendencias hacia las decisiones reactivas y defensivas” [Cfr. THOMPSON & STRICKLAND 1998; FIGUEROA 2004]**

“La dirección estratégica es un proceso para la dirección de las relaciones de la firma con su ambiente. Consta de planificación estratégica, planificación de la capacidad y dirección del cambio.” [DIEZ DE CASTRO, 2001:223]

### 2.2.2. Modelos

Existen dos modelos de dirección estratégica, el incremental y el sinóptico.

## Modelo Incremental

Este modelo realiza la formulación de la estrategia utilizando un proceso de aprendizaje adaptativo incremental donde la empresa determina los fines y medios de manera simultánea. Los fines generalmente no son registrados en documentos formales. Si son anunciados se lo hace de manera genérica y no cuantificada. Muchos autores recomiendan este modelo para ambientes dinámicos, inestables, complejos y de alta incertidumbre.

## Modelo Sinóptico

Para este modelo se considera un proceso deliberado, racional y lineal donde la empresa determina en primera instancia los fines y a continuación los medios. Estos últimos son el resultado de un proceso de planificación especificado detalladamente considerando objetivos, programas y planes operativos. Al contrario del modelo incremental, este modelo es recomendable para contextos predecibles, estables y con baja incertidumbre.

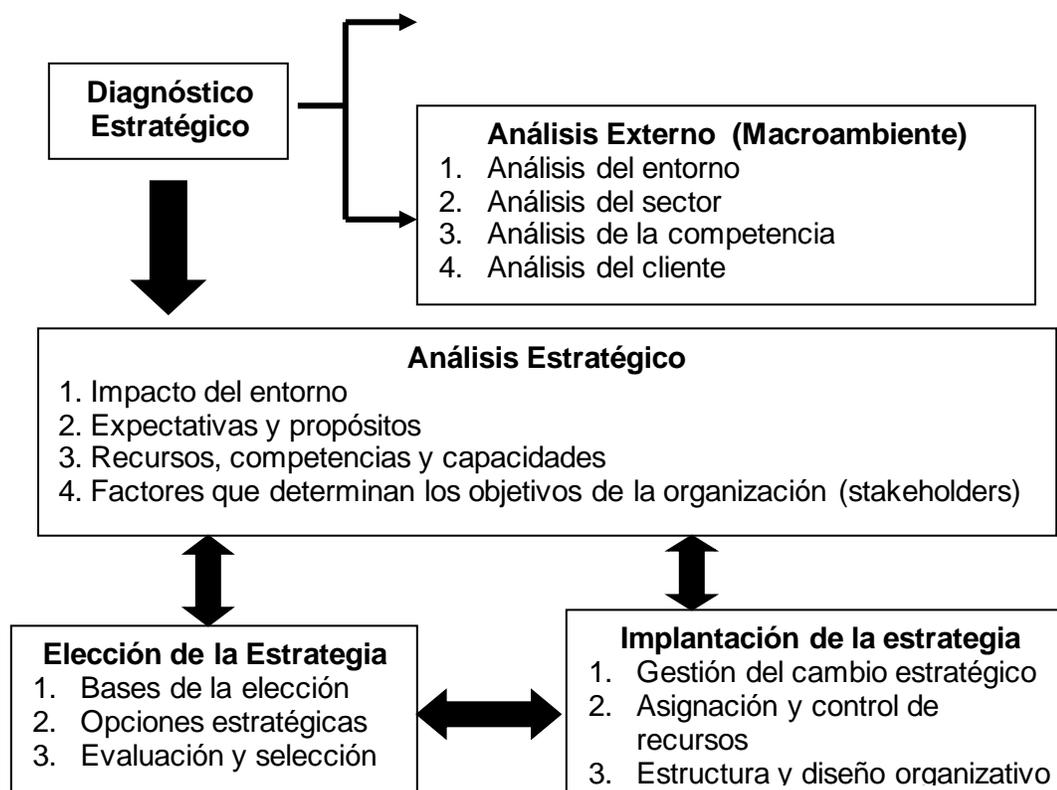
### 2.2.3. Fases de la dirección estratégica

La dirección estratégica para desarrollar su tarea debe ser realizada considerando cuatro fases importantes que deben ser encarados de manera integral (ver Figura 2).

- a) **Diagnóstico Estratégico**, que comprende el Análisis Interno (Microambiente) y el análisis Externo (Macroambiente). En esta fase se trata de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
- b) **Análisis estratégico**, que trata de comprender la posición estratégica de la organización. Para esta tarea se usan la matriz DAFO, la matriz BCG, etc.
- c) **Elección de la Estrategia**, que se refiere a la formulación de las posibles acciones a emprender. Se definen las bases para elegir las estrategias adecuadas a través de la selección de alternativas
- d) **Implantación de la Estrategia**, que se refiere a la planificación y puesta en práctica de las estrategias coordinando con el nivel de decisión operativo

**Figura 2**  
**FASES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

<p><b>Análisis Interno (Microambiente)</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Análisis del direccionamiento estratégico</li><li>2. Análisis de la Estructura organizacional</li><li>3. Análisis por áreas</li></ol>
---



Fuente: TERRAZAS (2004)

#### 2.2.4. Fase 1. Diagnóstico

El diagnóstico estratégico trata de proveer de los insumos necesarios para realizar el proceso de dirección estratégica. Esta fase consta básicamente del análisis interno y del análisis externo

- a) El análisis interno de la organización, está enfocado a la determinación y precisión de la misión, la fijación de políticas, el análisis de la estructura organizacional y las áreas. Mediante este análisis se conocerá la situación actual de la organización y los recursos con los que cuenta
- b) El análisis externo, tiene como objetivo la evaluación del entorno, del sector, de la competencia y del cliente, del cual se deberán conocer sus necesidades y deseos

La evaluación del análisis interno y externo, permitirá la definición de las fortalezas y debilidades (análisis interno) y de las oportunidades y amenazas (análisis externo)

#### 2.2.5. Fase 2. Análisis

El análisis estratégico trata de precisar los siguientes aspectos:

- a) El impacto del entorno y de la capacidad de la organización en torno a las expectativas sobre la estrategia
- b) Cómo evaluar la posición de una organización en su entorno
- c) Los determinantes de la capacidad estratégica: los recursos, las competencias y sus interrelaciones
- d) Los factores que determinan los objetivos de la organización (gobierno, stakeholders, ética empresarial y contexto cultural)

### **Análisis del Entorno**

El análisis del entorno puede ser resumido en función de considerar las siguientes etapas:

- a) Dar una perspectiva inicial de la naturaleza del entorno en la organización en lo que respecta a la incertidumbre. El entorno se comporta de manera estática, dinámica, simple, está sujeta a muchos cambios, etc.
- b) Se realiza una auditoría de los factores del entorno; es decir un análisis de los aspectos Políticos – Legales, Económicos, Sociales y Tecnológicos; esto se viene a conocer como el análisis PEST
- c) Se realiza un análisis del marco competitivo en que se desenvuelve la empresa. Se hace una análisis en base al Diamante de Porter y un análisis de las cinco fuerzas que son: Análisis de grupos estratégicos, Segmentación de mercados, Análisis del valor percibido por los consumidores, Atractivo del mercado y fortaleza de negocios y un análisis de los competidores
- d) Analizar la posición competitiva de la organización en función al análisis de las cinco fuerzas realizado

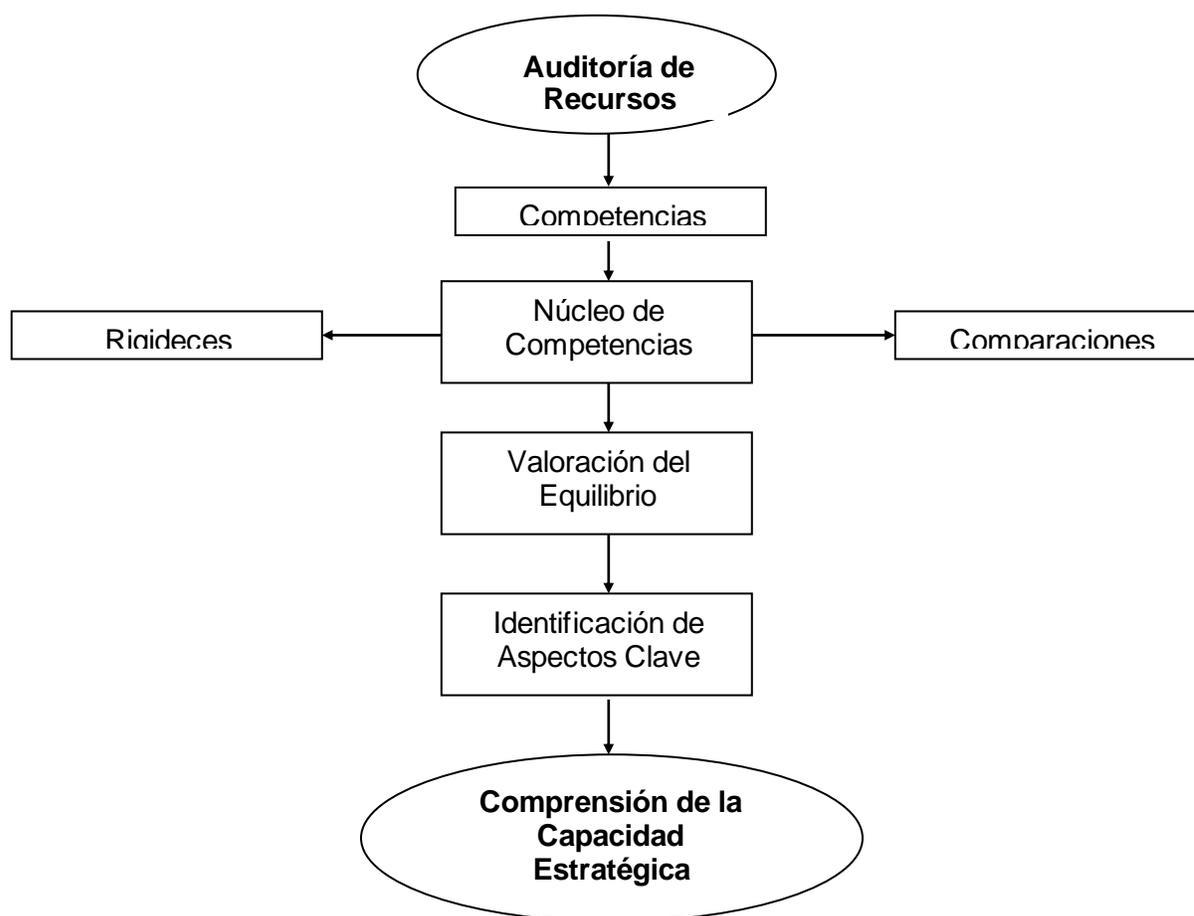
De lo que se trata es de comprender las oportunidades sobre las que se puede construir una estrategia y las amenazas que hay que superar o evitar

### **Recursos, Competencias y Capacidad Estratégica**

Una vez desarrollada la parte del análisis del entorno, es importante para la organización, la valoración y comprensión de los recursos con los que cuenta, para que a partir de ello se pueda determinar la capacidad estratégica de la organización. Esta valoración se puede visualizar a través de la Figura 3

**Figura 3**  
**RECURSOS, COMPETENCIAS Y**

## CAPACIDAD ESTRATÉGICA



Fuente: JOHNSON Y SCHOLLES (2000)

### Valoración del equilibrio de una Organización

Para la valoración del equilibrio de una organización se debe realizar un análisis de carteras. Este análisis se puede realizar utilizando como instrumentos la matriz BCG (Boston Consulting Group), la matriz Atractivo del mercado, La Matriz ciclo de vida del negocio, la matriz de carteras del sector público

### Identificación de Aspectos Clave

La identificación de Aspectos Clave, tiene dos partes fundamentales:

- a) El Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Este análisis resume los aspectos clave del análisis diagnóstico, del entorno de una actividad empresarial y resume la capacidad estratégica de una organización. Su propósito es identificar hasta que punto la estrategia actual de la organización y más concretamente sus fuerzas y debilidades son relevantes y capacitan para afrontar los

cambios que se están produciendo en el entorno económico. Su procedimiento está basado en:

1. Identificar los cambios clave en el entorno de la organización y
  2. Identificar fuerzas y debilidades organizacionales
- b) Factores Críticos de Éxito (FCE). Que consiste en relacionar las fuerzas y debilidades identificadas con los aspectos claves del entorno tales como: Aspectos políticos, Vínculos, Nuevas tecnologías, etc.

### **Expectativas de los Stakeholders**

Un aspecto muy importante es el tomar en cuenta las expectativas de las entidades a las que sirve la organización. El propósito de la organización está expresado en su misión y visión. Para ser establecida esta misión y visión ha tenido que tomar en cuenta a:

- a) Al gobierno corporativo. Es decir ¿a quién sirve la organización? ¿cómo definir los propósitos en torno a este gobierno?
- b) La ética empresarial. Que responde a las preguntas: ¿Qué propósitos deben ser prioritarios? ¿Por qué?
- c) Los Stakeholders. Responder a ¿quién sirve la organización?
- d) El contexto cultural.

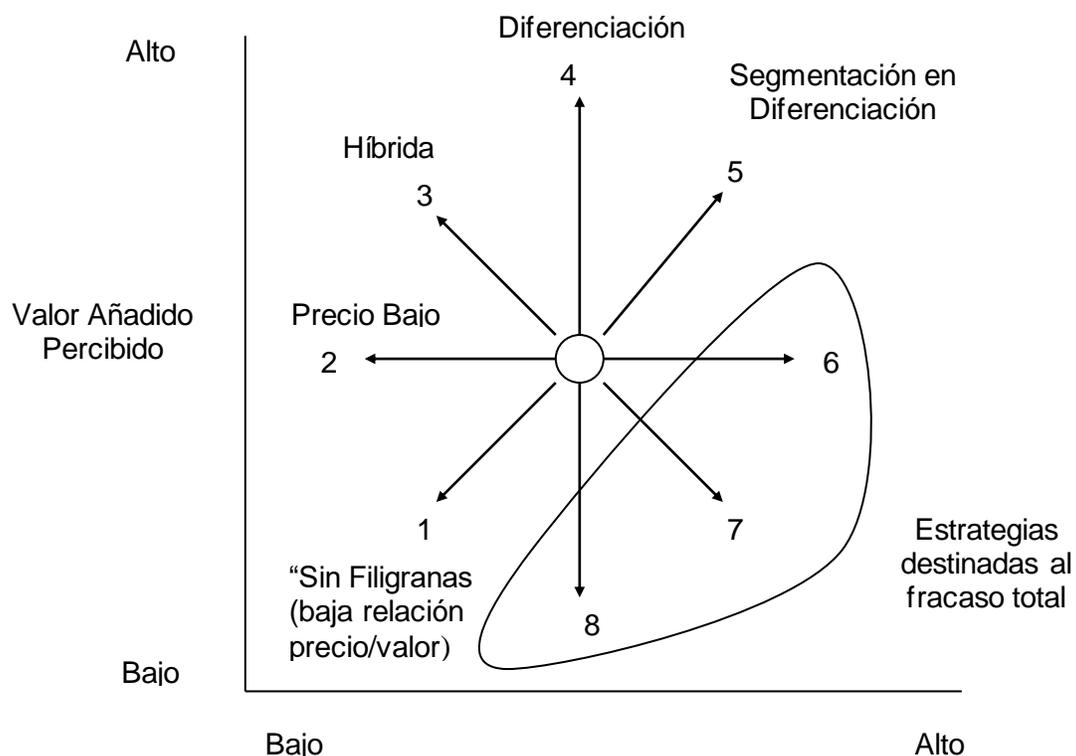
#### **2.2.6. Fase 3. Elección de la estrategia**

Una vez realizado el diagnóstico y el análisis estratégico se trata de formular y elegir las estrategias adecuadas para enfrentar al entorno. Las bases de una buena elección estratégica pueden ser resumidas en los siguientes puntos:

- a) Tomar en cuenta los objetivos y perspectivas de la corporación; es decir los aspectos de propiedad, meta e intención estratégica, alcance y diversidad y la dimensión global
- b) La estrategia de la Unidad Estratégica de negocios (UEN); es decir en cuanto a: lograr ventajas competitivas, estrategias basadas en precios, estrategias basadas en diferenciación, estrategias específicas
- c) Mejora de la estrategia de la UEN; en cuanto al comportamiento de la empresa matriz, tomando en cuenta: Gestión de cartera, estrategia financiera, el papel de la empresa matriz, la matriz de apadrinamiento

Para realizar el análisis anterior se puede usar el reloj estratégico de Bowman, cuya presentación se muestra en la Figura 4

**Figura 4**  
**RELOJ ESTRATÉGICO**



Fuente: JOHNSON Y SCHOLES (2000)

#### 2.2.7. Fase 4. Implantación

La implantación de la estrategia puede ser resumida en dos aspectos:

- La definición de un plan de acción que aterrice en planes operativos concretos y que reflejen las estrategias formuladas
- La definición de mecanismos de control para ver el cumplimiento de las estrategias definidas

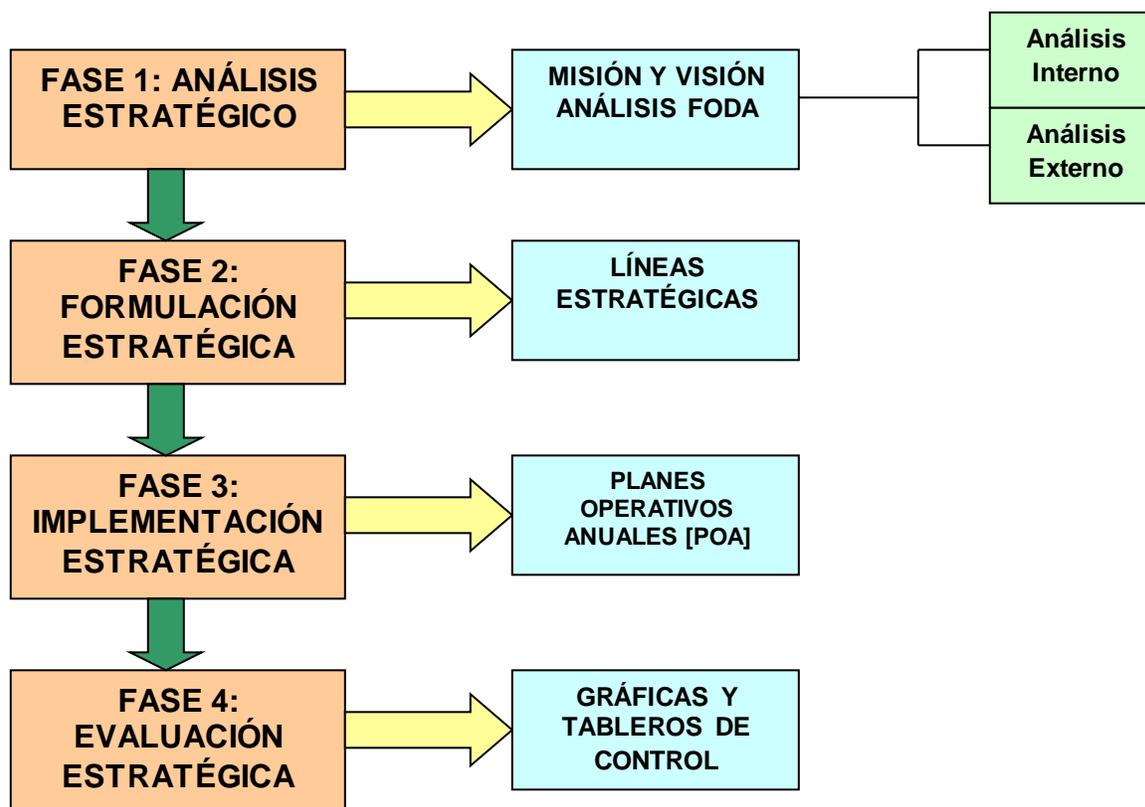
### 3. APLICACIÓN

#### 3.1. PLANTEAMIENTO

## Planteamiento del modelo de dirección estratégica

El modelo de Dirección Estratégica propuesto, está definido y adecuado en función a los conceptos teóricos revisados en el anterior punto. Creo principalmente que una buena dirección estratégica será conseguida a través del desarrollo de estos puntos que se muestran en la Figura 5

**Figura 5**  
**MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**



Fuente: TERRAZAS (2004)

### 3.2. FASE 1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

#### Proposición de la misión y visión

Al plantear la misión y visión se debe considerar el hecho de que pueda exponerse como una fusión. Esto marcaría por lo tanto, que la misión de la empresa muestre las características del negocio actual y que también indique hacia dónde va la empresa y en que se convertirá los próximos años.

En este entender, para elaborar la visión y misión tomamos en cuenta la *importancia de la misión y visión*, y las *características de la misión*.

Respecto a la importancia de la misión y visión, el lograr la unanimidad del propósito es algo fundamental ya que esto dará lugar a que exista un buen entendimiento de lo que se quiere hacer. La unanimidad permitirá que se trabaje en un ambiente corporativo y además dará una identificación de los trabajadores con la empresa.

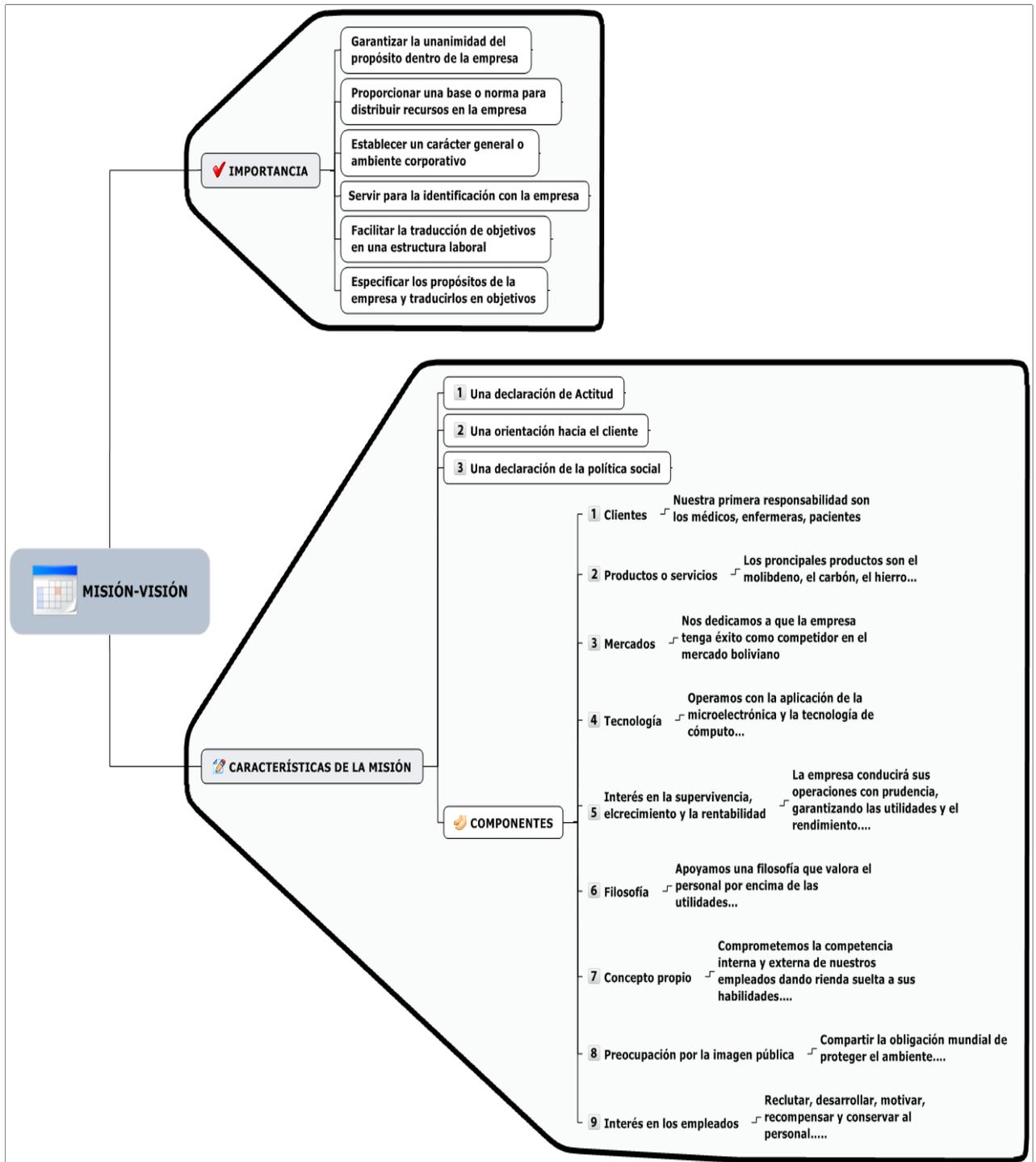
Otro aspecto de la importancia es el referido a la distribución de los recursos, la misma que deberá estar sujeta a normas que faciliten la traducción de objetivos en estructuras laborales.

En cuanto a las características de la misión se tomará en cuenta *la actitud* que marcará el desenvolvimiento de actividades en la empresa, *la política social* a seguir que será un referente que la empresa podrá utilizar como un factor en su imagen pública y *la orientación hacia los clientes* como preocupación primordial con la que se trabaja en una empresa.

Los componentes al definir esta misión podrán ser, según el caso: los clientes como un elemento que da la esencia al trabajo de cualquier empresa (no debemos olvidar que no hay negocio si no hay clientes); los productos o servicios que vienen siendo la preocupación del resultado que se espera ofrecer a esos clientes; los mercados que deberán ser analizados para poder incursionar con los productos que se puedan ofrecer. Otros componentes serán la tecnología, el interés por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad de la empresa. Se debe tomar en cuenta también la filosofía de trabajo en la empresa, el concepto propio, es decir, el cómo nos miramos, lo que queremos ser como empresa. La imagen pública también juega un rol importante porque esto marcará el cómo los clientes nos conocen y en esto se debe tomar en cuenta adicionalmente el interés en los empleados por lograr una empresa de éxito.

A continuación se muestra un esquema resumen de los elementos a tomar en cuenta para la elaboración de la misión – visión (Figura 6 ) y algunos ejemplos ya elaborados (Figura 7).

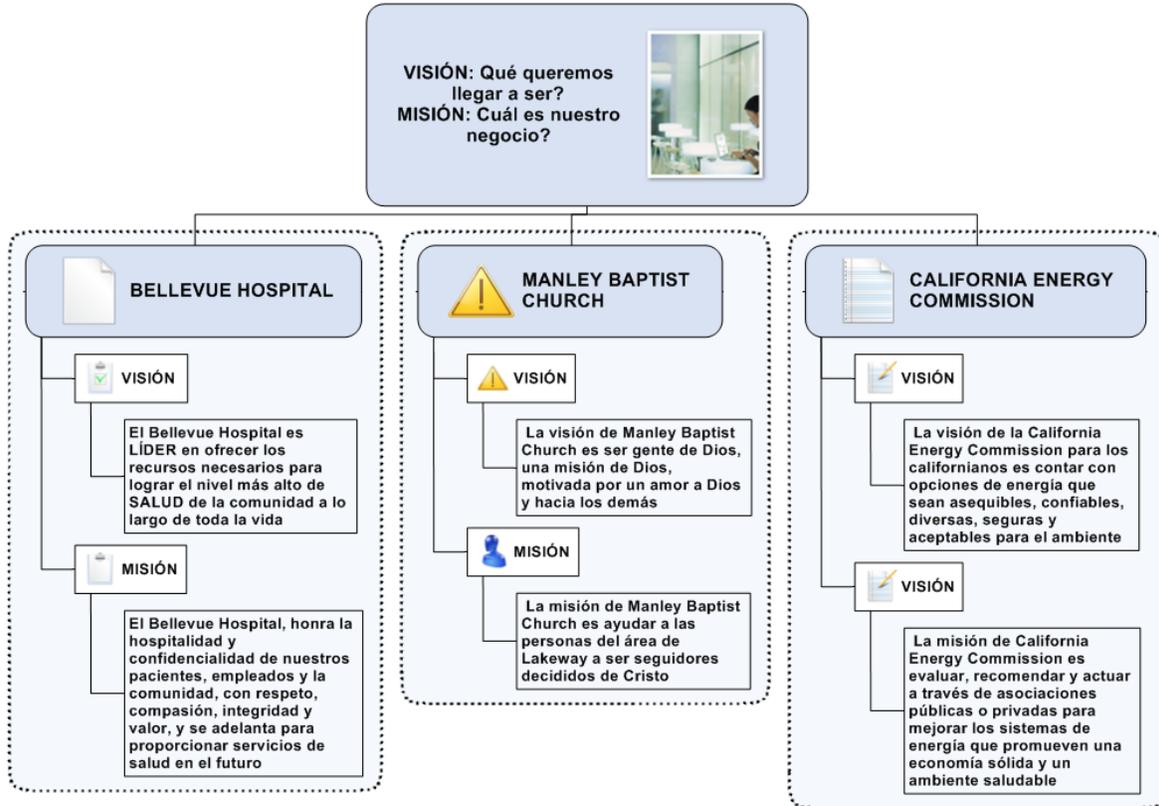
### **Figura 6** **MISIÓN - VISIÓN**



Fuente: TERRAZAS (2010)

**Figura 7**

## EJEMPLOS DE VISIÓN - MISIÓN



Fuente: TERRAZAS (2010)

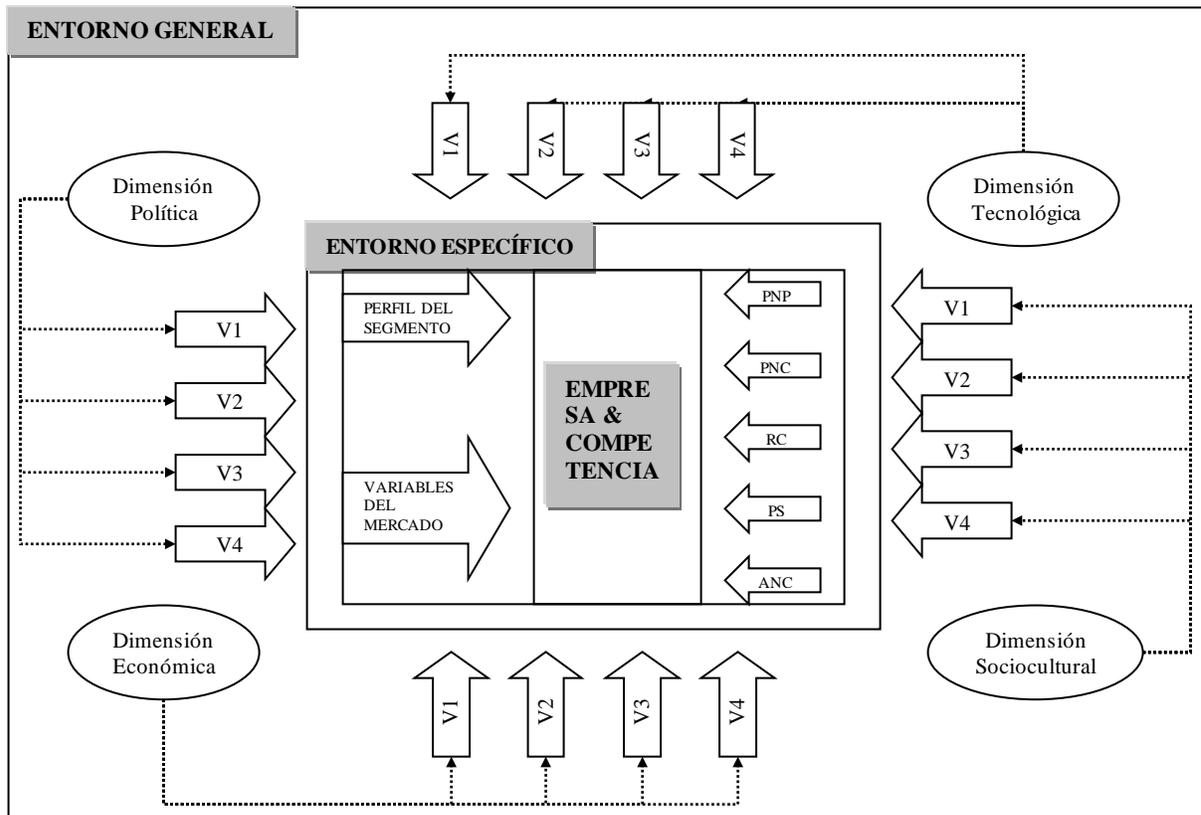
### Análisis Interno y Externo

El hacer un análisis interno y externo de la empresa conlleva a hacer uso de una serie de medios que nos refleje escenarios en los que se mueve la empresa. De este modo se hará uso de técnicas como el análisis PEST, la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), el análisis FODA, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y otras.

Al analizar a la empresa y su entorno podemos utilizar el análisis PEST, que trata los factores o dimensiones Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos para comprender el crecimiento del mercado, la posición y dirección de un negocio. Se muestra un esquema en la Figura 8

Figura 8

## ANÁLISIS PEST



Fuente: TERRAZAS (2004)

Para estimar y valorizar el análisis interno se construye la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), para lo cual se toman en cuenta los factores internos de la institución tales como las Fortalezas y Debilidades. La ponderación de los factores se las realiza tomando en cuenta escalas como las siguientes:

- Para la calificación de la influencia (peso)

Calificación	Ponderación
10	Muy influyente
5	Poco influyente
1	No influyente

Fuente: FIGUEROA (2004); DAVID (2001)

- Para las calificaciones de las estrategias

Calificación	Ponderación estratégica
<b>1</b>	<b>Debilidad Mayor</b>
<b>2</b>	<b>Debilidad Menor</b>
<b>3</b>	<b>Fortaleza Menor</b>
<b>4</b>	<b>Fortaleza Mayor</b>

Fuente: FIGUEROA (2004); DAVID (2001)

Un ejemplo se puede observar a continuación donde se han calificado las fortalezas y debilidades en una escala del 1 al 5

### Características de la Industria “ABC”

	FORTALEZAS	CALIFICACIÓN
1	Infraestructura adecuada	4
2	Amplia gama de productos crediticios	3
3	Personal con mucha experiencia	3
4		
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>

	DEBILIDADES	CALIFICACIÓN
1	Marca comercial débil	3
2	Falta de estrategia comercial	4
3	Manejo de procedimientos y procesos	4
4		
<b>TOTAL</b>		<b>11</b>

Fuente: TERRAZAS (2004)

### Matriz de evaluación de factores internos

Calificación	
4	Fortaleza mayor
3	Fortaleza menor
2	Debilidad menor

1	Debilidad mayor
---	-----------------

	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO			
	FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
1	Infraestructura adecuada	0,19	4	0,7619
2	Amplia gama de productos crediticios	0,143	3	0,42857
3	Personal con mucha experiencia	0,14	3	0,42857
4				

	DEBILIDADES		CALIFICACIÓN	
1	Marca comercial débil	0,143	2	0,28571
2	Falta de estrategia comercial	0,19	2	0,38095
3	Manejo de procedimientos y procesos	0,19	1	0,19048
4				
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,47619</b>

Fuente: TERRAZAS (2004)

Para estimar y valorizar el análisis externo se construye la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), para lo cual se toman en cuenta los factores externos de la institución tales como las Oportunidades y Amenazas. La ponderación de los factores se puede realizar tomando en cuenta las siguientes escalas:

- Para la calificación de la influencia (peso)

Calificación	Ponderación
10	Muy influyente
5	Poco influyente

1	No influyente
---	---------------

Fuente: FIGUEROA (2004); DAVID (2001)

- Para las calificaciones de las estrategias

Calificación	Ponderación estratégica	Detalle de Respuestas
1	Respuesta mala	No existen estrategias que trabajen estas influencias
2	Respuesta media	Existen estrategias, pero no son lo suficientemente efectivas
3	Respuesta superior a media	Existe una estrategia que responde
4	Respuesta superior	Existe una estrategia que responde y además es efectiva

Fuente: FIGUEROA (2004); DAVID (2001)

Un ejemplo se puede observar a continuación donde se han calificado las oportunidades y amenazas en una escala del 1 al 5

### Características de la Industria “ABC”

	OPORTUNIDADES	CALIFICACIÓN
1	Capacidad de expansión	3
2	Creación de nuevos productos y servicios	4
3		
4		
<b>TOTAL</b>		<b>7</b>

	AMENAZAS	CALIFICACIÓN
1	Competencia agresiva	4
2	Introducción del BDP	3
3		
4		
<b>TOTAL</b>		<b>7</b>

Fuente: TERRAZAS 2004

### Matriz de evaluación de factores externos

Calificación	
4	Respuesta superior

3	Respuesta superior a la media
2	Respuesta media al factor
1	Respuesta mala al factor

La calificación muestra la forma en que la empresa responde o aprovecha tanto las amenazas como las oportunidades del medio.

	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO			
	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
1	Capacidad de expansión	0,214	3	0,64286
2	Creación de nuevos productos y servicios	0,266	2	0,57143
3				
4				

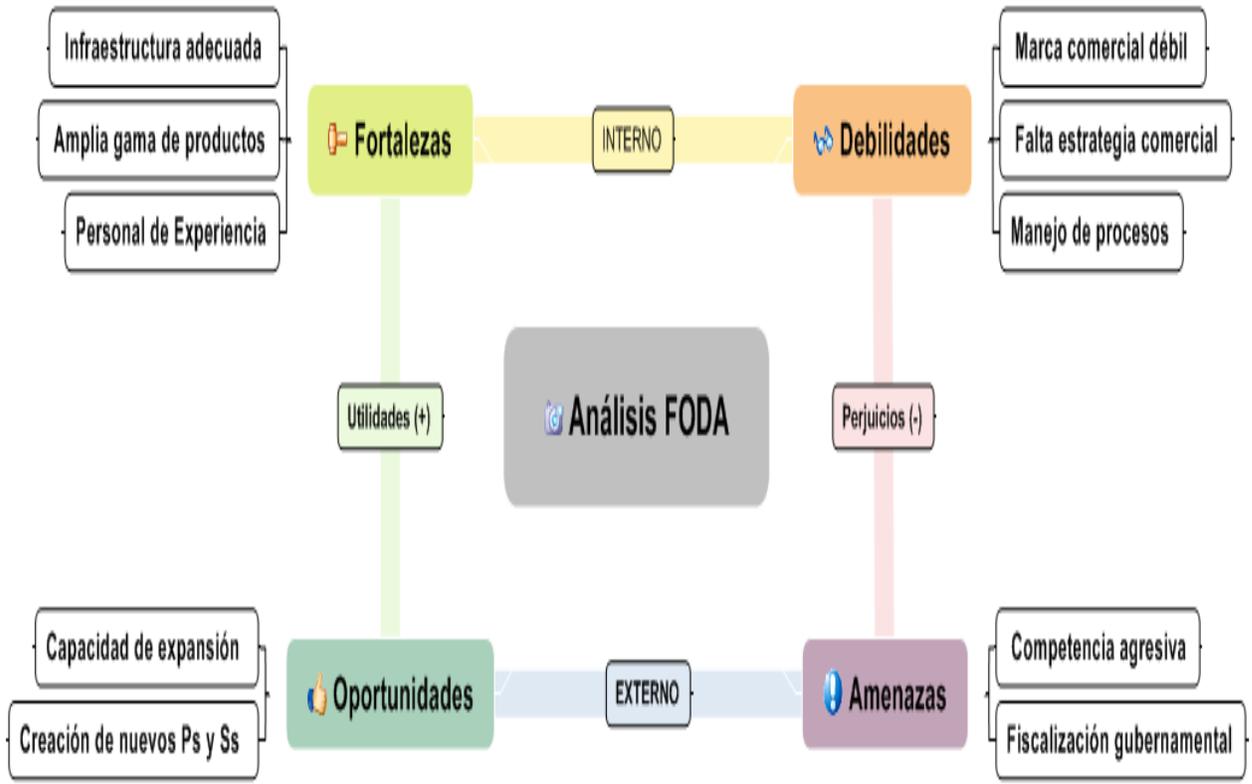
	AMENAZAS		CALIFICACIÓN	
1	Competencia agresiva	0,266	3	0,85714
2	Introducción al BDP	0,214	2	0,57143
3				
4				
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,5</b>

Fuente: TERRAZAS (2004)

### Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

El análisis FODA es una herramienta que permite entender y tomar decisiones en negocios y en las empresas. A continuación se muestra un esquema de lo que sería esta matriz. Ver Figura 9

**Figura 9**  
**MATRIZ FODA**



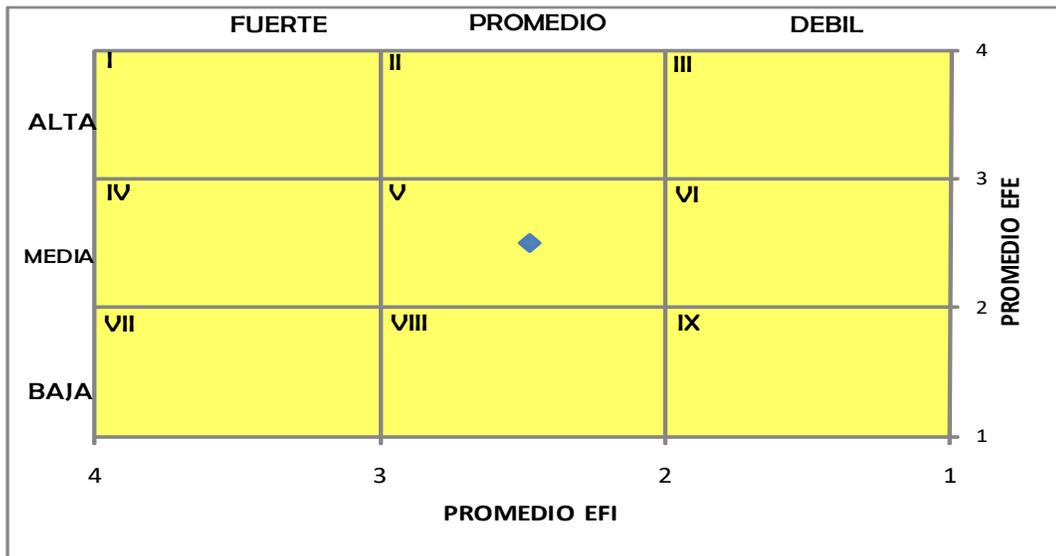
Fuente: TERRAZAS (2004)

### 3.3. FASE 2. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Esta formulación tomará en cuenta las matrices EFE, EFI y FODA analizadas en el anterior punto. Es necesario hacer notar que se han utilizado ejemplos cortos pero que nos permiten mostrar la gran utilidad de estas herramientas en la dirección estratégica. Ver la matriz interna externa en la Figura 10

Figura 10

#### MATRIZ INTERNA EXTERNA DE LA EMPRESA

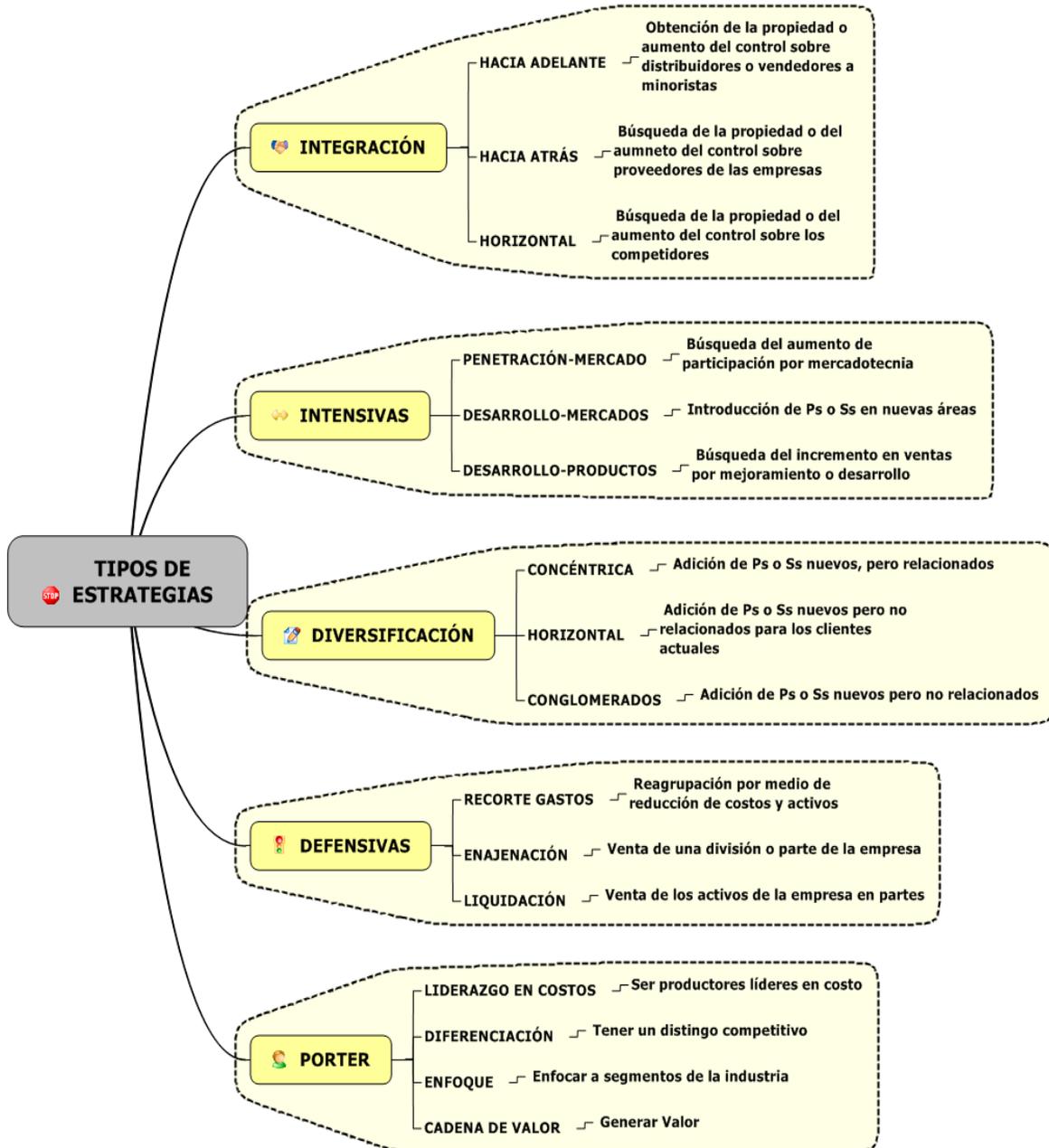


CUADRANTE	SUGERENCIA
I - II - IV	Crecer y construir
III - V - VII	Retener y mantener
VI - VIII - IX	Cosechar o desinvertir

Fuente: TERRAZAS (2004)

Para este caso y de acuerdo al análisis interno y externo, las estrategias a seguir serían de retener y mantener la situación estratégica de la empresa. En la formulación estratégica es importante realizar la selección de estrategias, es en este entendido se debe tener en cuenta la tipología presentada en la Figura 11, donde se exponen las características de las diferentes estrategias que se conocen.

**Figura 11**  
**TIPOS DE ESTRATEGIAS**



Fuente: TERRAZAS (2010)

### 3.4. FASE 3. IMPLEMENTACIÓN

La materialización de las estrategias planteadas tiene que ser realizada a través de un Plan de Actividades y a través de los Planes Operativos de Gestión. Para este propósito se plantea el modelo de Plan Operativo (Figura 12), que permite plasmar la manera de ejecutar mediante actividades las líneas estratégicas propuestas.

**Figura 12**  
**MODELO PLAN OPERATIVO**

UNIDAD:																
DIRECTOR:																
RECURSOS HUMANOS:																
PLAN OPERATIVO - AÑO 20XX																
LÍNEA DE ACCIÓN:	CALENDARIO												RESULTADO	RESPONSABLE	No. DE HORAS	GASTOS
OBJETIVO:													ESPERADO			(BS)
ACTIVIDADES	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
1																
2																
3																
4																
5																

Fuente: TERRAZAS (2010)

### 3.5. FASE 4. EVALUACIÓN

La evaluación, monitoreo, control y seguimiento del cumplimiento de los planes y por ende del modelo de Dirección Estratégica es muy importante y conduce a la medición de resultados y a la medida de la eficiencia y eficacia de la ejecución del modelo. Para este propósito se propone usar todos los instrumentos válidos para este efecto como ser: Gráficas de Gantt, Tableros de Control, informes, valorización de la ejecución de los POAS, indicadores financieros, ratios, etc.

Se presenta un modelo de tablero para presupuestar los gastos de las actividades y para proceder al control del proceso (Figura 13).

**Figura 13**  
**MODELO PARA PRESUPUESTAR GASTOS**

PRESUPUESTO DE LOS POAS Y SU CONTROL  
GESTIÓN 20XX

UNIDAD: Nombre del Dpto., Programa o Unidad de Servicios CÓDIGO: Código asignado a la unidad CUENTA: Nombre de la Cuenta a Presupuestar							
Nº	DESCRIPCIÓN ITEM DE GASTO	CODIGO SUBC.	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO TOTAL	PRIORIDAD	OBSERVAC. AP;NA;ER
1	Describir la actividad a presupuestar de acuerdo a POA  Poner el código de la subcuenta correspondiente de acuerdo al Plan de Cuentas  Poner el costo unitario en Bolivianos		Poner la cantidad de ítems a usar en la actividad  Poner el COSTO TOTAL = Costo unitario * cantidad			Poner la PRIORIDAD; A = Muy prioritario B= Medianamente prioritario C = Puede esperar	R E S E R V A D O
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
OBSERVACIONES:							

Fuente: TERRAZAS (2010)

#### 4. CONCLUSIONES

- El modelo propuesto recoge el marco conceptual de la dirección estratégica y da las bases para una implementación operativa del Plan estratégico en empresas
- El modelo propone una metodología concreta para su formulación estratégica y propone Planes Operativos de Acción (POAS)
- El modelo define las líneas estratégicas base para la Gestión empresarial en virtud de cumplir su misión y visión

- El modelo realiza un análisis interno y externo para estudiar la situación de una empresa frente a su entorno

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ALVAREZ GONZÁLEZ Alfonso; (2000); “Estrategia, planificación y control en la empresa”, Ed. ra-ma, España
- BATEMAN Thomas, SNELL Scott; (2000); “Administración. Una ventaja competitiva”, McGraw Hill, 4ta edición, México
- DAVID Fred R.; (2003); “Conceptos de Administración Estratégica”; Ed. Prentice Hall; México
- DIEZ DE CASTRO Emilio, GARCIA DEL JUNCO Julio, MARTIN JIMENEZ Francisca, PERIAÑEZ CRISTOBAL Rafael; (2001) “Administración y dirección”, Ed. McGraw Hill, España
- FIGUEROA Miguel Angel; (2004); “Modelo de Gestión y Control Operativo de Dirección Estratégica, para la Empresa Nacional de Electricidad (ENDE S.A.)”; tesis de licenciatura UCB; Cochabamba- Bolivia
- FLEITMAN Jack; (2000); “Negocios exitosos”, Ed. McGraw Hill, México
- GARRIDO Buj Santiago; (2003); “Dirección Estratégica”; Ed. Mc. Graw Hill; España
- GOODSTEIN Leonard D., NOLAN Timothy, PFEIFFER J. William; (1998); “Planeación Estratégica Aplicada”; Ed. Mc. Graw Hill
- HILL W.L. Charles, JONES Garetn R.; (1996); “Administración estratégica, un enfoque integrado”; Ed. Mc. Graw Hill; Colombia
- JHONSTON, SCHOLE; (2000); “Dirección Estratégica”; Ed. Mc. Graw Hill; México
- NAVAS Lopez; GUERRAS Martin; (1996); “Dirección Estratégica de Empresas, teoría y aplicaciones”; Ed. Civitas; España
- PORTER Michael; (1997); “Estrategia Competitiva”; Ed. CECOSA; México
- PORTER Michael; (1999); “Ser Competitivo”; Ed. DEUSTO; España
- TERRAZAS PASTOR Rafael; (2004); “Modelo de Dirección Estratégica”; Trabajo del Programa Doctoral en Business Administration; Atlantic International University (USA); Bolivia
- TERRAZAS PASTOR Rafael; (2010); “Apuntes del módulo Administración para ingenieros”, Módulo: Maestría en Gestión de Obras Públicas, Universidad Técnica de Oruro UTO, Bolivia

\*\*\*\*\*