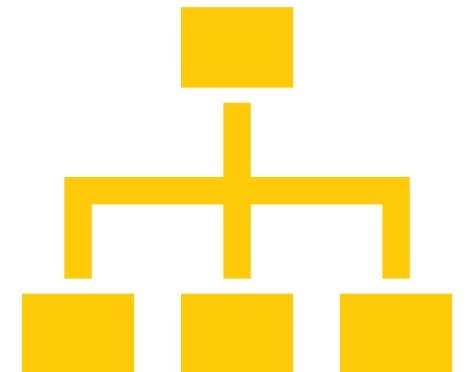


Dirección estratégica

Dra. Gabriela Velasco Rodríguez

Tania Guadalupe García Ruiz

8 de abril de 2022



Evolución Concepto de Dirección

Proceso coevolución entorno-empresa

- *Sistemas de dirección-estrategia-respuesta entorno*
- *Personas Procesos Organización (Mejía et al, 2014)*

Siglo XIX - XX

- *Reducción de costos/Objetivos largo plazo*
- *5p's plan, patrón, posición, perspectiva, estratagema (Mitzberg, 1987)*

- El gobierno de la empresa, responsabilidad social corporativa y ética de los negocios son temas relacionados con la dirección de empresas que han tomado un gran protagonismo en los últimos años tanto en el ámbito directivo como en el debate social y académico.

Evolución de sistemas de dirección



Dirección por control

- Entorno estable.
- Planteamientos a corto plazo
- Aspectos internos de eficiencia.



Dirección por extrapolación

- Entorno estable.
 - Fijación de objetivos a largo plazo.
 - Definición de cursos de acción.



Dirección por anticipación

- Entorno dinámico
- Anticiparse a la evolución del entorno.
- Dar respuesta a sus amenazas y oportunidades.



Dirección a través de respuestas rápidas y flexibles

- Entorno turbulento
- Detectar rápidamente cambios del entorno
- Dar respuestas rápidas y flexibles.



Dirección por sorpresas

- Señales débiles del entorno

Etapas del desarrollo de dirección estratégica



Modelo de dirección estratégica

Modelo de Dirección Estratégica	Origen / Autores	País
1. Escuela de Diseño	Selznick 1957, Chandler 1962, Andrews 1965 (1978)	EEUU
2. Planificación Estratégica	Ansoff 1965	EEUU
3. Modelo Orgánico	Farjoun 2002	Israel
4. Modelo Canvas	Osterwalder 2004 (tesis doctoral) y 2010	Suiza
5. BSC y Mapas Estratégicos	Norton y Kaplan 1992 (BSC), 2004 (mapas estratégicos)	EEUU
6. Modelo PENTA	Levy 2007, 2009 y 2011	Argentina
7. Proceso Estratégico Complejo	Cunha y Cunha 2006	Portugal

Dirección estratégica - Disciplina

1960's surgimiento

Pioneros Chandler, Andrews y Ansoff

- Dirección como un sistema para las empresas
- “Futuro de una empresa depende de su acción estratégica”
- Boston Consulting Group propone matrices para facilitar la toma de decisiones en empresas diversificadas.
- Economía Organización industrial Teoría de la Organización.

Dirección estratégica - Innovación

Modelo de Direccionamiento Estratégico para la Innovación (MDEI) de las Pymes.

1. Todo el **proyecto** de empresa previsto en la **formulación estratégica**, que debe servir de **marco de referencia** a la hora de determinar las **competencias tecnológicas** que son fuente de **ventajas competitivas**.
2. Se abordan las distintas **estrategias de innovación** que se implantarán de acuerdo a los **requisitos preestablecidos** por el proyecto de empresa.

Lógicas directivas



Clásica

Máquina-Transforma



Moderna/Post-industrial

Organismo-Adaptación



Contemporánea-Cerebro

Auto organizarse

Categorías Entornos organizacionales

Objetos

- General
- Tarea

Sector industrial-empresa

Atributos

- Complejidad
Número/diversidad
- Turbulencia
Grado de cambio

Factores externos

Percepciones

- Apreciaciones
subjetivas
directivos

Adaptación Modelos-Lógicas-Entornos

Modelo	Lógica directiva				Tipos de entornos
	Clásica	Moderna	Post-industrial	Contemporánea	
1. Escuela de diseño	X	X			Estáticos, poco complejos y predecibles <i>Modelos mecanicistas</i>
2. Planificación Estratégica	X				
3. Modelo Orgánico			X		Dinámicos, medianamente complejos y poco predecibles <i>Modelos Orgánicos</i>
4. Modelo Canvas		X	X		
5. BSC y Mapas Estratégicos		X			
6. Modelo Penta			X	X	Muy dinámicos(turbulentos), muy complejos (hipercompetitividad) e impredecibles <i>Modelos cerebrales</i>
7. Proceso Estratégico Complejo			X	X	

Sistema de dirección estratégica

¿Qué tipo de modelo de dirección estratégica (MDE) debería elegir un gerente para su empresa, dado el entorno interno y externo, y su propia lógica directiva?

Caso práctico

Una **fábrica de calzado** masculino y femenino semiartesanal, a pesar de fundamentarse en tecnología relativamente avanzada, tiene problemas internos de: **productividad, costos que se deben reducir, calidad por mejorar** y otros.

Los dueños quieren iniciar un proceso de apertura a **nuevos mercados**. El mercado andino será el paso inicial. Si todo sale bien, el paso siguiente será el mercado suramericano y luego el mercado centroamericano.

Caso práctico

El **problema** de los dueños es comenzar las actividades y hacer los ajustes necesarios para adecuar su empresa a la **competencia** en otros países. Sin embargo, **la organización no está habituada** a tratar asuntos internacionales, tampoco, a trabajar con diferentes idiomas y culturas, ni a actuar en bloques económicos como Mercado Andino, Mercosur, Nafta, 3G, Unión Europea, TLC, etc.

Según sus dueños, **todo es cuestión de aprendizaje.** Trabajar con calzado es hacer moda en cada país, lo cual **significa** conocer a profundidad los mercados, las tendencias, las costumbres, las culturas, etc.

Continuación

Si usted fuera contratado como gerente de esta empresa:

- » ¿Por dónde empezaría?
- » ¿Cómo prepararía y adaptaría la empresa para alcanzar el objetivo estratégico de entrar en los mercados de otros países?
- » ¿Cómo mejoraría la productividad y la calidad para aventurarse a la competitividad de otros mercados?
- » No se trata únicamente de estructurar la empresa, mejorar la tecnología, reducir costos y desarrollar nuevos productos creativos e innovadores, sino que es preciso preparar intensivamente a los empleados para dar ese enorme salto competitivo ¿cómo lo haría?

Repaso

- <https://puzzel.org/es/crossword/play?p=-N-5bkR0TYIliu1Pqqds>
- <https://puzzel.org/es/quiz/play?p=-N-5gPAhH8xFdbPI0udL>

Referencias

Aguilera Castro, A. (2018). La gestión del conocimiento desde el direccionamiento estratégico de las medianas empresas del sector industria y comercio en Santiago de Cali - Colombia. *Entramado*, 15, 1-18. doi: <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5092>

Barbón Pérez, B., y Fernández Pino, J. (2018). Rol de la gestión educativa estratégica en la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la educación superior. *Educación Médica*, 19, 51-55. doi: <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2016.12.001>

Burbano Pérez, A. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Dialnet*, 3, 19-28. Recibido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6102848>

Gómez-Torres, D., Ángeles-Avila, G., y Martínez-Garduño, M. (2021). Modelos de dirección de hospitales por enfermeras. *Scielo Analytics*, 11, 316-326. Recibido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-59972011000300007

Guerras Martín, L. (2004). Problemas organizativos en el proceso de la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 116-126. Recibido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300111>

Referencias

J.A, G. O., Vega Z, J., Concha, J., y Osorio A, S. (2019). Estructura gerencial internacional de las empresas en Colombia en el marco del modelo exportador y de liberación económica. *Universidad y empresa*, 21, 52- 75. Recibido de <https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187260206004/index.html>

Malleuve-Martínez, A., Alfonso-Robaina, D., y Lavandero-García, J. (2017). Estudio del comportamiento de variables para la integración del sistema. *DYNA*, 84, 349-355. doi:<https://doi.org/10.15446/dyna.v84n203.65386>

Mejía Villa, A., Alfaro Tanco, J.A. y Torres Valdivieso, S. (2014) Modelos de dirección estratégica: entre la lógica directiva y la complejidad del entorno. Ponencia CLADEA.

Peralta Miranda, P., Cervantes Atia, V., Salgado Herrera, R., y Espinoza Pérez, A. (2020). Dirección estratégica para la innovación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25, 1-12. Recibido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29062641016/29062641016>

Rojas Roque, L. (2017). Metodología para la transición a un modelo de dirección estratégica sustentada en procesos. *Revista Ingeniería Industrial*, 16. Recibido de <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/RI/article/view/3430>

Sánchez Jacas, I. (2017). La planeación estratégica en el Sistema de Salud cubano. *Revista médica de Santiago de Cuba*, 635-641.

Agradecimiento

Sandra Milena Castillo Rojas
Docente Coordinadora de Investigación
Maestría en Calidad y Gestión Integral
Universidad Santo Tomás Bucaramanga

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Gracias por la atención
Dra. Gabriela Velasco Rodríguez
Tania Guadalupe García Ruiz

gvelasco@uacj.mx

