

POLÍTICA EMPRESARIAL

Línea de Dirección y Estrategias

2ª edición

Luis Eduardo Illera Dulce | Juan Carlos Illera



Editorial

POLÍTICA EMPRESARIAL

LÍNEA DE DIRECCIÓN Y ESTRATEGIAS.

SEGUNDA EDICIÓN.

LuisEduardo Illera Dulce Ph.D.

Juan Carlos Illera C. M.M.

© 2014 Colegio de Estudios Superiores de Administración -CESA
© 2014 Xoioioixoi [xoiuoxoi@cesa.edu.co]

ISBN: 0-000-0000000

Comunicaciones y Marketing?????????
Cra 5 No. 35-27 piso 3
comunicaciones@cesa.edu.co
ww.cesa.edu.co
www.editorialcesa.com

Xioixoi oxioxi
Código interno: 000.

Bogotá, xoxioxo 2015

Coordinación editorial:
Departamento de Comunicaciones y Marketing CESA?????????

Corrección de estilo: Xoioixoi oxioxi
Diseño y diagramación: Yimmy Alberto Ortiz Arias
Impresión: Xoioixoi oxioxi

Todos los derechos reservados. Esta obra no puede ser reproducida sin el permiso previo escrito.

Impreso y hecho en Colombia
Printed and made in Colombia

PRESENTACIÓN

Nuestra presentación necesariamente debe comenzar por la ubicación del tema dentro del área del conocimiento. Consideramos que la política de empresa se ubica en el área mayor de la economía de empresa. El objeto material de la economía de la empresa lo constituye la empresa y las relaciones con su entorno. Es el sistema empresarial en su organización económica y en su actividad de gestión. Desde un punto de vista más amplio, se puede considerar como objeto material de esta disciplina la “empresa expandida”, es decir, “la empresa abarcando su realidad socioeconómica en conjunto, pero manteniendo su unicidad y status diferenciado” (Bastida y Castromán, 1999, pp. 63 y 67).

Así mismo, es un sistema individualizador, en tanto que, al explicar la integración de conocimientos procedentes de muy diversos ámbitos, ha llevado a la economía de la empresa a su actual configuración multidisciplinar. No obstante, como elemento nuclear de la misma, sigue teniendo como objeto material la empresa, desde el punto de vista de la administración y gestión de los recursos disponibles, y teniendo en cuenta principios como eficiencia, eficacia o adaptación competitiva, entre otros.

Para captar plenamente el contenido de la economía de la empresa, resulta necesario conceptualizarla con un tratamiento dual, ciencia natural-ciencia histórica. Como ciencia natural, se ocupa de la comprensión de las relaciones formales, expresables matemáticamente, entre los diversos contenidos y fenómenos que abarca. Como ciencia histórica y social, se interesa por las situaciones empresariales particulares, concretas, singulares e irrepetibles.

Nuestro estudio se centra en la causalidad en el comportamiento administrativo, la causalidad de la acción política, y la causalidad coyuntural y tendencial, que conforman conjuntamente las relaciones causa-efecto que explican la evolución de las organizaciones empresariales.

La política empresarial debe buscar los planteamientos en torno a las situaciones de decisión. Debe orientar, en los más diversos niveles de abstracción, su actividad a describir y aclarar los procesos de decisión, sus componentes, sus interdependencias y su combinación óptima. Lo que es de esperarse es, pues, planteamientos teóricos que sirvan de base para configurar adecuadamente cada situación de decisión.

El equilibrio económico de la empresa se sustenta en las condiciones de racionalidad que se establecen con un fin optimizador. No obstante, aunque solo sea por la complejidad de la organización empresarial y por la imposibilidad de cuantificar todos los aspectos de la realidad empresarial, suele resultar difícil alcanzar condiciones óptimas, lo que nos conduce a planteamientos de equilibrio del tipo de suboptimización o satisfacción (Bueno et al., 1996, pp. 62-63).

Es praxis en cuanto las ideas se prueban y experimentan en el mundo real, secundadas por contemplación reflexiva. De esta manera, los conceptos abstractos se conectan con los hechos o fenómenos que surgen de la realidad empresarial. Y es teórica en cuanto sistematiza los conocimientos adquiridos y usa de métodos científicos. Se parte del objeto que procede de la experiencia y se termina en la conceptualización del mismo.

PRIMERA PARTE

POLÍTICA Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL

I

LA POLÍTICA DE EMPRESA COMO LA CIENCIA DE LA LIBERTAD DE EMPRESA

INTRODUCCIÓN

1. POLÍTICA Y PODER EN LAS ORGANIZACIONES	19
1.1 La política empresarial como acción organizada	21
2. METODOLOGÍA DEL PENSAMIENTO EMPRESARIAL	27
3. CONDUCTA EMPRESARIAL Y DIRECCIONAMIENTO POR POLÍTICAS	32
3.1 Tipos de políticas.....	35
4. RESUMEN	37
5. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS	38

II

POLÍTICA Y DINÁMICA EMPRESARIAL

INTRODUCCIÓN

1. LA POLÍTICA Y LOS SUPUESTOS SOBRE LOS CUALES SE CONSTRUYE UN NEGOCIO	40
1.1. La lógica de la creación de valor	41
2. POLÍTICA Y PRÁCTICA DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL.....	47
2.1 Identificación de la voluntad y propósito de las organizaciones	48
2.2 Visualizando la posición de futuro	55
2.3 Direccionamiento organizacional por la Visión	58
2.4 Objetivos estratégicos	63
2.5 Objetivos como expresión de la política de la empresa	67

3. EL CUADRO DE MANDO (CMI)	77
3.1 Dirección por objetivos y CMI	90
4. RESUMEN	94
5. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS	95

III

POLÍTICA E IDENTIDAD CORPORATIVA

INTRODUCCIÓN

1. IDENTIFICACIÓN IDEOLÓGICA DE LOS VALORES	97
1.1 Los juicios de valor	103
1.2 La dirección de la empresa como sistema de valores	106
2. ESPACIO ÉTICO Y FILOSOFÍA EMPRESARIAL	115
3. LA CULTURA Y PERSONALIDAD EMPRESARIAL	118
3.1 Cultura organizacional y cultura corporativa	120
3.2 La creación de la cultura	122
4. CULTURA E IDENTIDAD CORPORATIVA	125
4.1 Relaciones conceptuales entre cultura y organización	131
4.2 Cultura organizacional y estrategia	132
4.3 Cultura corporativa y gestión intercultural internacional	135
4.4 La cultura de la percepción social	144
4.5 Política empresarial y principios de una nueva cultura	146
4.6 La personalidad corporativa y creación de marca	154
5. RESUMEN	164
6. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS	166

IV

ECONOMÍA CIENCIAS COGNITIVAS Y DECISIÓN

INTRODUCCIÓN

1. LA RACIONALIDAD ECONÓMICA Y LA TEORÍA DE LA DECISIÓN	169
1.1 Racionalidad clásica y la perspicacia intuitiva de la ciencia moderna	172
1.2 La racionalidad limitada	176
1.3 Decisiones programadas, decisiones no programadas	181
2. ESTILO DE RACIONALIDAD IDEAL	183
2.1 La intuición y su relación con la racionalidad limitada	184
2.2 Factores no cognoscitivos que limitan la racionalidad	188
3. CEREBRO HUMANO Y LA TOMA DE DECISIONES	189
3.1 El papel de la cognición en la toma de decisiones	192
4. LA RACIONALIDAD ECONÓMICA A LA LUZ DE LA PSICOLOGÍA	196
4.1 Intuición versus racionalidad	198
4.2 La economía conductual	203
4.3 La percepción y la toma de decisiones	207
5. RESUMEN	219
6. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS	221

V

RACIONALIDAD E INTUICIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

INTRODUCCIÓN

1. LA RACIONALIDAD EN EL COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO	223
1.1 Las premisas de la racionalidad	229
1.2 La decisión normativa o prescriptiva	230
1.3 El proceso creativo en la toma de decisiones	236

2. CONDICIONANTES DE COMPORTAMIENTO EN LA TOMA DE DECISIONES	242
2.1 Condiciones de riesgo en que se toman las decisiones	246
3. EL ESTILO DE TOMA DE DECISIONES	257
3.1 Cualidades asociadas a un decisor	260
3.2 El perfil gerencial en una época de cambio	265
4. RESUMEN	277
5. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS	279

VI ARQUITECTURA EMPRESARIAL

INTRODUCCIÓN

1. APROXIMACIÓN A LA ARQUITECTURA EMPRESARIAL	281
1.1 Frameworks, estructura lógica para clasificar y organizar	282
1.2 Métodos de desarrollo de la arquitectura empresarial	285
1.3 Composición de la arquitectura empresarial	287
2. ARQUITECTURA DEL NEGOCIO	293
2.1 La gestión de procesos de negocios	296
2.2 Modelos de madurez organizacional	304
2.3 Arquitectura de información	310
3. ARQUITECTURA DE APLICACIONES	317
4. ARQUITECTURA DE LA TECNOLOGÍA	319
5. RESUMEN	321
6. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS	322

SEGUNDA PARTE

POLÍTICA EMPRESARIAL Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

VII

POLÍTICA DE DIRECCIÓN Y ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

INTRODUCCIÓN

1. LA EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA EN LA TEORÍA ADMINISTRATIVA	327
1.1 La naturaleza interdisciplinaria de la dirección estratégica	335
1.2 El escenario actual de la estrategia	336
2. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA	339
2.1 Características de la estrategia	342
3. POLÍTICA DE EMPRESA Y TRAYECTORIA ESTRATÉGICA	346
4. LAS DIMENSIONES DE LA ESTRATEGIA	352
4.1 Las áreas estratégicas críticas	352
4.2 Los recursos como activos estratégicos	355
4.3 Las capacidades y competencias estratégicas	363
4.4 Las rutinas organizacionales	366
4.5 Actividades de la empresa y su proyección en los procesos	369
5. LA POLÍTICA Y LA VENTAJA COMPETITIVA	372
5.1 Determinación de la ventaja competitiva	374
5.2 Cadena de valor y ventaja competitiva	383
5.3 La creación de valor en la posición competitiva	389
5.4 Sustentabilidad de la ventaja competitiva	396
5.5 Interacciones estratégicas dinámicas	402
6. LA FUERZA MOTRIZ O EL IMPULSO ESTRATÉGICO	406
7. RESUMEN	416
8. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS	417

VIII

LA POLÍTICA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

INTRODUCCIÓN

1. TIPOLOGÍAS DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	419
2. LA ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA	427
2.1 Las formas de competir para sobrevivir	428
3. LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS	430
3.1 Liderazgo de costos	431
3.2 Estrategias de diferenciación y desarrollo de mercados	441
3.3 Estrategia de enfoque o segmentación	452
3.4 Las estrategias genéricas según Bowman	454
3.5 Las estrategias genéricas de Johnson y Scholes	460
3.6 Cuando cambiar de estrategia	462
4. RESUMEN	463
5. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS	464

IX

ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN EN VALOR

INTRODUCCIÓN

1. CÓMO IDENTIFICAR A UNA EMPRESA DE ALTO CRECIMIENTO	466
1.1 La innovación de valor	467
1.2 Ventaja competitiva e innovación	471
2. LA EVOLUCIÓN DE LOS MERCADOS Y LA DINÁMICA DE LA INNOVACIÓN	473
2.1 La prolongación de los beneficios que se obtienen de una innovación	485
2.2 Las estrategias de colaboración en relación con las competencias empresariales	488
2.3 Tipos de estrategias innovadoras	491
2.4 La estrategia del océano azul	493

3. RESUMEN	504
4. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS	507

TERCERA PARTE

POLÍTICA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

X POLÍTICA DE DIVERSIFICACIÓN

INTRODUCCIÓN

1. CREACIÓN DE VALOR MEDIANTE LA DIVERSIFICACIÓN	511
1.1 Crecimiento y desarrollo por diversificación	515
2. ESTRATEGIA CORPORATIVA Y MODELO DE MULTINEGOCIOS E INTEGRACIÓN	523
2.1 Diversificación horizontal: estrategia de una sola industria	524
2.2 Integración vertical	526
2.3 Diversificación concéntrica	530
2.4 Diversificación conglomerada	532
3. DIVERSIFICACIÓN POR INVERSIÓN DIRECTA	535
3.1 Estrategias de implantación en el extranjero	536
3.2 Factores que determinan la atracción de la inversión	537
3.3 Modalidad de entrada de la empresa inversionista en el mercado	540
4. DIMENSIÓN Y COMPETITIVIDAD POR ADQUISICIONES	541
4.1 Unificar inversiones y criterios comerciales	544
4.2 Disolución o constitución de nuevas empresas	549
4.3 Política para realizar estrategias de inversión directa	549
5. RESUMEN	553
6. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS	554

XI

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

INTRODUCCIÓN

1. DIMENSIONES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	557
1.1 Razones que explican la internacionalización	559
1.2 Causas que conducen a la internacionalización de una empresa	565
1.3 Distinguir los competidores en los mercados internacionales	567
1.4 Las empresas internacionales	574
2. LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL A NIVEL CORPORATIVO	582
2.1 Cómo compiten las empresas a nivel internacional	584
2.2 Alternativas estratégicas en la internacionalización	591
3. LA CADENA GLOBAL DE VALOR (CGV)	601
3.1 Estrategias de deslocalización industrial	603
3.2 Estrategias de multilocalización	607
3.3 Desintegración o externalización de actividades productivas	609
3.4 Subcontratación y actitud estratégica de la empresa	613
3.5 La estrategia de outsourcing internacional	619
4. RESUMEN	622
5. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS	624

XII

POLÍTICA DE ENTRADA Y OPERACIÓN DE MERCADOS EXTERNOS

INTRODUCCIÓN

1. ESTRATEGIAS DE ENTRADA AL MERCADO EXTERIOR	626
1.1 El acceso a los mercados externos	629

2. SISTEMAS CONTRACTUALES CON EL EXTERIOR	635
2.1 Licencias al exterior	635
2.2 Franquicias al exterior	637
2.3 Contratos de manufactura	639
2.4 Empresa conjunta o <i>joint venture</i>	641
2.5 Apertura de centro de producción	645
3. ALIANZAS ESTRATÉGICAS	647
3.1 Características esenciales	649
3.2 Clases de alianzas	654
3.3 Tipología de las alianzas estratégicas	655
3.4 Tipos de alianzas para la internacionalización	660
3.5 Modelo para la gestión de las alianzas globales de una empresa multinacional	662
4. RESUMEN	665
5. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS	666
BIBLIOGRAFÍA	672

