

# Planeación estratégica

Autor: José Manuel Fuquen Sandoval



Planeación estratégica / José Manuel Fuquen Sandoval, / Bogotá D.C.,  
Fundación Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-5455-42-9

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

© 2017. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA  
© 2017, PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
© 2017, JOSÉ MANUEL FUQUEN SANDOVAL

Edición:

Fondo editorial Areandino

Fundación Universitaria del Área Andina

Calle 71 11-14, Bogotá D.C., Colombia

Tel.: (57-1) 7 42 19 64 ext. 1228

E-mail: publicaciones@areandina.edu.co

<http://www.areandina.edu.co>

Primera edición: Octubre de 2017

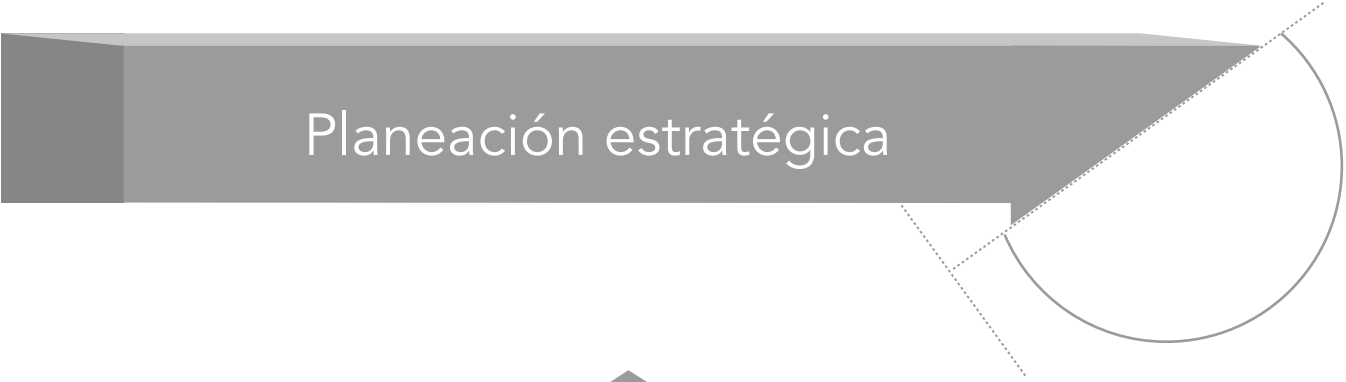
Corrección de estilo, diagramación y edición: Dirección Nacional de Operaciones virtuales

Diseño y compilación electrónica: Dirección Nacional de Investigación

Hecho en Colombia


Made in Colombia

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.



# Planeación estratégica

Autor: José Manuel Fuquen Sandoval





## Índice

### UNIDAD 1 Naturaleza e importancia de la planeación estratégica

Introducción	6
Metodología	7
Desarrollo temático	8

### UNIDAD 2 Consideraciones claves en la planeación

Introducción	24
Metodología	25
Desarrollo temático	26

### UNIDAD 3 Diagnóstico estratégico

Introducción	34
Metodología	36
Desarrollo temático	37

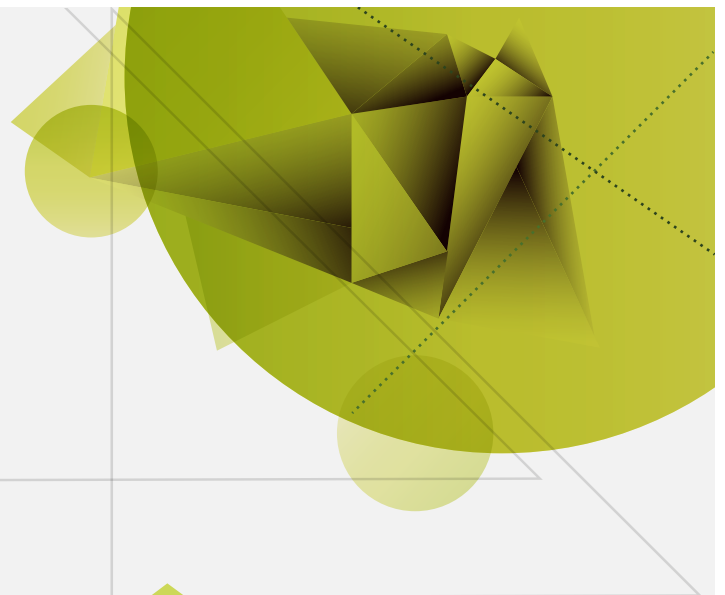
### UNIDAD 4 Implementación, control y evaluación de las estrategias

Introducción	60
Metodología	61
Desarrollo temático	62
Bibliografía	86



# 1 Unidad 1

Naturaleza e  
importancia de  
la planeación  
estratégica



Planeación estratégica

Autor: José Manuel Fuquen Sandoval

## Introducción

La dinámica económica global continúa concibiendo ambientes de negocios cada vez más diferentes y más complejos. El producto interno bruto más grande del mundo después de EEUU ya no es Japón, ahora es China. Subsisten los niveles de desempleo, la inflación de precios, la restricción del crédito y se dan diariamente en el mundo de los negocios, las quiebras, desinversiones, bancarrotas, fusiones, asociaciones y alianzas. No obstante, mientras salen de los mercados locales e internacionales miles de organizaciones, surgen nuevos emprendedores y empresarios. Mantener, o ampliar una ventaja competitiva ya sea estructural o funcional es más difícil. Los escándalos corporativos han motivado la regulación cada vez más fuerte del capital y la necesidad de mejorar los sistemas de revelación de información de las operaciones financieras.

Dada la magnitud de esta dinámica que afecta las empresas, los países y sus culturas, se hace especialmente importante que los profesionales conozcan las bases para comprender y desarrollar un plan estratégico, como punto de partida de la teoría de la administración estratégica y que coadyuve a disminuir los márgenes de error que se presentan en la planeación estratégica.

El estudiante encontrará en esta cartilla 1 denominada la naturaleza e importancia de la planeación estratégica y consideraciones claves, contenidos relacionados con: consideraciones generales, conceptos, definiciones básicas, el proceso de evolución, el diagnóstico y la organización para la planeación estratégica. Las lecturas de estos contenidos son importantes para el estudiante para que comprenda en la primera semana aspectos básicos teóricos de la planeación estratégica, complementa con las lecturas complementarias, vea los recursos del aprendizaje y realice las actividades evaluativas.

## Naturaleza e importancia de la planeación estratégica

### Aspectos generales de planeación

En ausencia de planes bien configurados ya sean formales o informales los administradores no solo desconocen las metas esenciales, sino también la forma de organizar y distribuir los recursos para alcanzar los objetivos que las organizaciones desean satisfacer, la dirección no es confiable y el liderazgo no es claro, la administración se considera reactiva con acciones incoherentes como muestra constante de la improvisación.

En la administración de las empresas, la planeación junto con la organización, la dirección y el control constituyen las funciones gerenciales básicas tradicionales de naturaleza interactiva que constituyen el proceso administrativo. La planeación está orientada hacia el futuro y es considerada como la etapa inicial en las organizaciones. Se desarrolla en un horizonte de largo, corto y mediano plazo, dando lugar en su orden a procesos de toma de decisiones denominadas estratégicas, tácticas y operativas.

La planificación de largo plazo conocida como estratégica, y anteriormente como política de negocios, establece el futuro deseado fijando objetivos y la forma de alcanzarlos a través de las estrategias para alcanzar los máximos beneficios posibles de acuerdo con la finalidad de la organización, al reconocer hacia donde se dirigen los planes de acción, permite encauzar y mejorar el aprovechamiento de los recursos de las organizaciones.

Dada la globalización de los mercados, las empresas se desarrollan en entornos dinámicos, inciertos y cada vez más competitivos. La planeación como un patrón de decisiones no solo direcciona los esfuerzos de las organizaciones, sino que se ajusta a los cambios del entorno y reduce el grado de incertidumbre que se puede presentar en el futuro.

Existen muchos puntos de vista acerca de la planeación, pero la mayoría concuerdan en determinar que es una función fundamental de la administración para lograr la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad en las organizaciones con ánimo de lucro.

Entre los fundamentos, o principios del proceso de la planeación que son comunes a las organizaciones están la universalidad, la racionalidad, la precisión, la flexibilidad, la unidad,



la factibilidad, el compromiso, la inherencia y el factor limitante, su aplicación es ajustada en las organizaciones según la diversidad de las empresas.

**Universalidad.** La planeación como fase inicial del proceso administrativo se hace presente en todas las organizaciones con el fin de coordinar ordenadamente la interacción de los eventos en el futuro.

**Racionalidad.** La planeación implica la toma de decisiones racionales es decir derivadas de la reflexión, la lógica y de la evaluación para elegir algún curso de acción que permita alcanzar un objetivo o finalidad.

**Precisión.** Los planes deben contener de manera clara y concreta los resultados esperados fines u objetivos que persiguen, así como los medios para conseguirlos, la precisión se establece dentro de un margen de tolerancia y tiende a reducir la ineficacia de la aplicación de los recursos.

**Flexibilidad.** En concordancia con el principio de la precisión, la planeación contempla un margen de maniobra para los cambios que surjan a raíz de las variaciones en lo previsto, como también para la parte imprevisible, cambios no esperados del entorno. En razón a este principio las organizaciones periódicamente ajustan sus planes y sus objetivos estratégicos.

**Unidad.** El proceso de la planeación que se formule en los niveles más altos de las organizaciones implica que los planes de los demás niveles jerárquicos tanto de las unidades estratégicas de negocios como de las unidades funcionales estén integrados alineados y coordinados con el plan general de manera sistemática.

**Factibilidad.** La planeación debe ser realista, alcanzable dentro del entorno de las organizaciones y ajustada a sus recursos actuales y potenciales.

**Compromiso.** La formulación de la planeación conlleva la capacidad de concientizar sobre la importancia de que los compromisos derivados de las decisiones de la empresa se articulen dentro del futuro deseado por las organizaciones.

**Factor limitante.** Este principio se refiere a que la planeación señala los factores que puedan limitar o constituirse en barreras para el alcance de los objetivos. Es decir, no hay objetivos sin restricciones.

**Inherencia.** La programación es inseparable de los planes, permite ordenar en el tiempo las acciones o las distintas actividades o partes que se deben realizar en el marco de la planeación.

## **¿Qué es estrategia?**

No hay una definición comúnmente aceptada de estrategia, más aún cuando se emplea en diferentes contextos, en el campo de la administración existen distintos significados que incluyen o excluyen términos como metas y objetivos, el concepto está ligado desde la anti-

güedad al tema militar, según el escrito de Sun Tzu, El arte de la Guerra, se menciona que los chinos utilizaron el concepto desde hace 2500 años.

Considerando la etimología del termino estrategia y su evolución histórica los autores están de acuerdo que la administración moderna refleja la influencia de esta expresión y de su origen militar.

En el diccionario Larousse se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. Aquí el referente es militar y proviene del termino griego *strategos* empleado en la reforma del año 500-501 realizada por el político ateniense *Clistenes*, significando el nombramiento del comandante en jefe de un cuerpo militar terrestre, posteriormente se entendía como el arte del general en la guerra relacionando la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, significando rivalidad y competencia.

Bruce Henderson, fundador del Boston *Consulting Group*, definió la estrategia de la siguiente manera: "Todos los competidores que persisten en el tiempo tienen que mantener, por diferenciación, una ventaja singular sobre todos los demás. La esencia de la estrategia empresarial a largo plazo es el manejo de dicha diferenciación". De Henderson también se conoce otra definición: "la estrategia empresarial es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa".

Von Newman y Morgerstern en el año 1944 en la teoría del juego señala: La estrategia es "un plan completo" que explica las opciones que el jugador tiene en cada situación posible, introduciendo el concepto de estrategia tanto en la academia como en lo económico con significado de competencia.

En el año 1962, en el campo de la administración, para Alfred Chandler y Kenneth Andrews, la estrategia es definida como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. La definición contempla además de los valores económicos otros como la solidaridad, la honradez, el amor a la naturaleza que deben ser considerados al analizar el comportamiento humano en las organizaciones.

Más adelante en 1976 Ansoff se refiere a la estrategia como dialéctica de la empresa con su entorno y diferencia la dirección estratégica de la planeación considerando la superioridad de la primera.

Tabatony y Jarniu en 1975 consideran la estrategia como un patrón de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas con las reacciones de la empresa frente a su entorno.

De acuerdo con George Morrissey una estrategia describe cómo lograr algo, es la dirección que guía a la empresa para avanzar y cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso fundamentalmente intuitivo.

Como quiera que existen muchas acepciones de estrategia y que con frecuencia otros términos como metas u objetivos, políticas, programas se utilizan indistintamente se cita en seguida a un autor reconocido por sus libros en política corporativa para buscar un mejor entendimiento de tales términos.

James Brian utiliza algunas definiciones con el propósito de lograr claridad y se refiere a la estrategia como un patrón o plan que integra las metas u objetivos, las políticas y la secuencia coherente de las acciones que hay que realizar en las organizaciones. Precisa que los objetivos o metas establecen que se espera lograr y cuando serán alcanzados, pero no determinan como estos objetivos serán alcanzados, este autor aclara que las metas estratégicas son aquellas metas principales que afectan la dirección general y la viabilidad de las organizaciones.

De otra parte, especifica que las políticas son reglas o guías que revelan los límites dentro de los cuales deben ocurrir las acciones, es decir limitan la misión y que existen jerárquicamente dentro de las organizaciones, de tal manera que las políticas estratégicas son aquellas que guían las decisiones del nivel más alto y la posición de la organización además de determinar su viabilidad.

En este orden de ideas los programas estratégicos ilustran la secuencia de las acciones para alcanzar los objetivos dentro de la delimitación de las políticas y facilitan la asignación de los recursos, los cuales terminan distribuyéndose en los proyectos que conforman los programas o subprogramas.

Brian define a las decisiones estratégicas como aquellas que establecen la orientación general de la organización y su viabilidad máxima a la vista de los cambios predecibles e impredecibles relacionados con los ámbitos de interés de las organizaciones.

Henry Mintzberg, un autor reconocido, ilustra varios significados de estrategias. Las estrategias como planes o cursos de acción o guías para abordar algo específico, que se elaboran antes de las acciones en las que se aplican y se desarrollan con un propósito determinado.

### **¿Qué es la Planeación estratégica?**

Con frecuencia en los cursos sobre negocios o política de negocios que orientan las universidades, los textos académicos prefieren referirse en lugar de la planeación estratégica, a la dirección estratégica como sinónimo y la definen como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones organizacionales, teniendo como propósito explotar la disparidad de recursos para obtener la ventaja competitiva, es decir propósito de la gestión estratégica es explotar y crear nuevas y diferentes oportunidades para el mañana, mientras que la planificación a largo plazo trata de optimizar para mañana las tendencias de hoy.

La definición de Jean Paul Sallenave: “Planificación estratégica es el proceso que sigue el gerente integral para dirigir y controlar el futuro de la empresa”, y hace una extensión así: “La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo”.

Por su parte, Chiavenato la define como “la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra”.

Drucker la define como: “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”.

Según Mintzberg, la estrategia “es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”. La estrategia, trata con lo impredecible y lo desconocido.

Para Michael Porter, “la estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en “ser diferente”. Es decir, elegir deliberadamente un conjunto de actividades distintas para prestar una combinación única de valor.

Fred David (2013) precisa que el término administración estratégica lo utiliza en el texto Conceptos de la administración estratégica como sinónimo de la planeación estratégica y señala que este término es más utilizado en los negocios, mientras que el primero se usa frecuentemente en la academia, además agrega que la administración estratégica se refiere no solo a la planeación, sino a su implementación y control.

Hecha la aclaración para este autor la administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. El autor agrega: un plan estratégico es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos y no con otros cursos de acción “menos deseables”.

Una definición más específica: la planeación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la organización, se analiza el entorno externo e interno de ésta, se fijan los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes de acción para alcanzar dichos objetivos. En general planear implica un proceso de toma de decisiones para definir anticipadamente qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién debe hacerlo.

Además de las definiciones y conceptos citados anteriormente, la naturaleza de la administración (gestión) estratégica también contempla las etapas de formulación, implementación y evaluación, la integración de la intuición y el análisis, así como la adaptación al cambio.

En cuanto a la integración de la intuición y el análisis, el proceso de gestión estratégica puede describirse como un enfoque objetivo, lógico y sistemático para tomar decisiones importantes en una organización, que intenta organizar la información cualitativa y cuantitativa de una manera que permita tomar decisiones efectivas en condiciones de incertidumbre.

La mayoría de las personas reconocen que la intuición es esencial para tomar buenas decisiones de gestión estratégica y es particularmente útil para tomar decisiones en situaciones de gran incertidumbre o pocos precedentes.

En la implementación de la estrategia el desarrollo de una cultura de apoyo que contemple la adaptación al cambio es determinante para las organizaciones.

El proceso de gestión estratégica se basa en la creencia de que las organizaciones deben monitorear continuamente los eventos y las tendencias internas y externas para que se puedan hacer cambios oportunos según sea necesario. La tasa y la magnitud de los cambios que afectan a las organizaciones están aumentando dramáticamente.

La eliminación de las fronteras, la aceleración del flujo de información, el comercio electrónico y la globalización están transformando los negocios y la sociedad. Igualmente, la necesidad de adaptarse al cambio lleva a las organizaciones a cuestiones clave de gestión estratégica, como, por ejemplo: "¿En qué tipo de negocio debemos convertirnos?" "¿Estamos en el campo correcto?" "¿Deberíamos reorganizar nuestro negocio? ¿Cuáles nuevos competidores están entrando en nuestra industria?"

En la adaptación al cambio debemos reconocer que internet ha cambiado la forma en que organizamos nuestras vidas, habitamos nuestros hogares e interactuamos con familiares, amigos, vecinos y nosotros mismos. Los consumidores de hoy están acudiendo a blogs, foros, sitios de video y sitios de redes sociales en lugar de televisión, radio, periódicos y revistas.

## **Proceso de evolución de la planeación estratégica**

Se afirma que la aplicación de la planeación estratégica data de la década del 60 del siglo pasado y es acuñada por Alfred Chandler en Estados Unidos, pero la mayor parte de los principios básicos de la estrategia, derivados de las guerras militares, fueron determinados y aplicados antes de la era cristiana con la participación de gobernantes, generales y capitanes entre otros.

El primer texto y referente histórico data del último tercio del siglo IV a.C., es el libro "El Arte de la Guerra" escrito por el general y filósofo chino Sun Tzu que explica detalladamente los preparativos, la distribución de las tropas y estrategias de engaño, en el campo de la batalla y como vencer al enemigo sin entrar en combate.

De todas las guerras militares–diplomáticas antes de Cristo, se cita como ilustración de las estrategias aplicadas las acciones que llevaron a cabo Filipo II de Macedonia y su hijo Alejandro Magno en Queronea en el año 338 a.C. y se destaca como los macedonios después de determinar las fuerzas relativas del enemigo, intentaron negociar para alcanzar sus metas, pero ante el fracaso optaron por un plan contingente para vencer a los griegos.

En otras palabras, los macedonios pasaron de una estrategia indirecta a una estrategia directa es decir a la batalla. Similarmente en épocas recientes los fabricantes japoneses, aceptaron el combate con calidad y funcionamiento, abordaron directamente con sus automóviles los mercados europeos y conquistaron parte del mercado con sus productos competitivos. Mientras que Apple y otras compañías en otras industrias adoptan la estrategia indirecta creando productos totalmente innovadores.

Al respecto y según Varner, Alger y Green para la época de los años setenta del siglo veinte había conceptos relevantes de la estrategia militar que estaban siendo aplicados en las organizaciones. Actualmente se aplican estrategias análogas a las empleadas en las guerras como estrategias ofensivas, defensivas, de redespliegue o para flanquear, etc. y de otra parte vocablos como ejército se reemplazan por empresa, armamento por recurso y enemigo por competencia.

Exceptuando la comercialización de los *commodities*, hasta finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX el pensamiento estratégico, fue muy limitado enfocándose en la identificación y localización de oportunidades para obtener ventajas competitivas o detectar riesgos y amenazas para evitarlas, sin embargo con la aparición en las primeras décadas del siglo anterior de las grandes corporaciones industriales integradas verticalmente y estructurada en divisiones, se desarrollaron técnicas de coordinación funcional en las áreas de la producción y el marketing.

Según Tarzijan (2008) para los años veinte del siglo pasado la planeación se interesa en la función financiera determinando presupuestos con base en las otras áreas y haciendo el control de la ejecución, pero sin tener una visión integradora. De otra parte, aparece en la fabricación de aviones la llamada “curva de aprendizaje” que se convierte en herramienta de la planeación estratégica.

Durante la segunda guerra mundial muchas de las empresas multinacionales europeas se redujeron o desaparecieron, pero el pensamiento estratégico fue básico para enfrentar las acciones bélicas. El problema de la asignación de recursos incentivo el desarrollo de la investigación de operaciones y técnicas como la programación lineal fueron aplicadas en la planeación estratégica. Además, Peter Drucker a mediados del siglo XX, después de la segunda guerra mundial expuso que la estrategia tenía como propósito conducir la organización a través de los cambios económicos, de tal manera que la planeación formal en las organizaciones permitiría cierto grado de control sobre la oferta y la demanda del mercado.

En su obra "*Strategy & Structure*" (1962) Chandler después de investigar a Du Pont, General Motors, Standard Oil Co. y Sears Roebuck escribe, "Si la estructura no sigue a la estrategia, el resultado final es la ineficiencia", así la estrategia establece los objetivos y metas de largo plazo adoptando los diferentes cursos de acción para alcanzarlos y la estructura se refiere a la organización para gestionar las actividades que surgen de las estrategias adoptadas. En ese entonces predominó la estrategia funcional de mercadeo.

Siguiendo este enfoque *Harvard Business Review* publica en el año 1957 el artículo "Estrategias para la Diversificación" de Igor Ansoff, uno de los autores reconocidos en la estrategia de hoy. Este trabajo ilustra a través de la denominada la matriz de Ansoff las cuatro opciones estratégicas de las organizaciones relacionando los productos existentes y nuevos en los mercados actuales y mercados por desarrollar.

Posteriormente y por espacio de las décadas de 1970 y 1980 las organizaciones se enfocaron en el entorno sectorial como el más relevante para el desempeño de la estrategia con el propósito de adaptarse y lograr una posición dominante y de defensa. Este modelo sectorial implica considerar características como las economías de escala, las barreras para la entrada y salida de la competencia, la tecnología, el grado de concentración y diversificación de las empresas.

Así mismo en la década de 1960 nuevamente se debate el tema de las competencias distintas, iniciado después de la segunda guerra mundial con la preponderancia que se le dio a la fuerza naval por encima de la fuerza aérea y de la armada, el tema fue tratado principalmente en *Harvard Business School* analizando la manera como las fortalezas de la organización podrían aprovechar las oportunidades del mercado considerando además las amenazas del entorno externo y las debilidades internas, surgiendo así la matriz SWOT<sup>1</sup> en español FODA. Es a partir de la confrontación de estos elementos del entorno que se establece un diagnóstico estratégico.

Otro aporte reconocido en el año 1968 es la matriz del grupo *Boston Consulting* o Matriz de Crecimiento - Participación que es representación gráfica del portafolio de sectores de la corporación e ilustra que pueden ser clasificados en cuatro categorías según los ejes de participación relativa en el mercado y el crecimiento industrial.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel señalan en la obra "*Safari a la Estrategia*" que existen diez escuelas de la estrategia agrupadas en escuelas prescriptivas (escuela del diseño, de planificación, del posicionamiento) interesadas desde el punto de vista normativo en cómo formular la estrategia y forman el pensamiento estratégico racional, básicamente esta escuela considera que primero se planifica y luego se diseña una estructura organizacional acorde con la estrategia. En otro grupo están las escuelas descriptivas (escuela emprendedora, del aprendizaje, política, cultural, del entorno, integradora) que explican que la estrategia debe adaptarse a la estructura organizacional.

---

<sup>1</sup> SWOT significa Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

Avanzando en la evolución de la planeación estratégica citamos dos paradigmas creados por Michael Porter, uno en 1980 relacionado directamente con la teoría de la competitividad y la innovación, que establece una base conceptual dirigida al diseño de estrategias para las unidades de negocio y que permite el análisis de la industria al identificar las cinco fuerzas competitivas fundamentales de la industria enunciadas como la rivalidad de los competidores existentes, el ingreso de competidores, el poder negociador tanto de los proveedores como de los compradores y la amenaza de productos sustitutos a veces se incluye una fuerza competitiva adicional constituida por el gobierno. Los análisis de estas fuerzas permiten determinar qué tan atractivo es el sector.

El otro paradigma fue publicado en 1990, es el modelo del diamante a través del cual la planeación estratégica se extiende a sistemas sociales de mayor complejidad que las organizaciones como a una cadena productiva, un clúster<sup>2</sup>, una ciudad o un país para comprender mejor la posición comparativa en la competencia global. Crecen en las ubicaciones que cuentan con recursos suficientes y capacidades se concentran y alcanzan umbrales críticos que los posicionan de manera dominante en una actividad económica en virtud de la ventaja competitiva sostenida.

Porter atribuye la ventaja competitiva a diversos factores en este modelo; a la estrategia, la estructura y la rivalidad directa entre las empresas para innovar y aumentar la productividad. Otro factor crítico está relacionado con el mercado, considera que en la medida que los consumidores se vuelvan exigentes las empresas forzarán los cambios para mejorar la competitividad por medio de productos novedosos y de alta calidad. También considera la proximidad de las empresas ascendentes<sup>3</sup> y descendentes que facilitan un intercambio continuo de información de ideas e innovaciones y por último destaca la importancia de los factores especializados de la producción, base de la ventaja competitiva, que se crean y están representados en el trabajo experto, capital e infraestructura, los cuales requieren de significativas y constantes inversiones.

Estos grupos de firmas pueden influenciar la competitividad en el clúster aumentando la productividad de las empresas, encausando la innovación y estimulando nuevos negocios. Como ejemplos de clústeres se han citado a Silicon Valley en computadoras, Rotterdam en logística, Hollywood en películas, Bangalore en tercerización de software y Paris en moda.

Con posterioridad, Mintzberg, uno de los estudiosos más reconocido del tema estratégico público en 1987 el artículo sobre las 5 P's de la Estrategia en *California Management Review*.

---

<sup>2</sup> Clúster se define como una concentración geográfica de empresas interconectadas, de proveedores de productos, de industrias asociadas en un campo específico.

<sup>3</sup> Las empresas ascendentes se caracterizan por la extracción o producción de las materias primas, también se refieren a los proveedores de suministros de materias primas. Las empresas descendentes se encargan de la transformación de las materias aportadas por las ascendentes en productos terminados que pueden ser adquiridos por los agentes económicos.



La estrategia como Plan, es un curso de acción deliberado para responder a una situación particular: “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, a la vez que establece la secuencia coherente de las acciones para alcanzar los objetivos”. La definición se refiere al *qué quiere hacer la organización y al cómo alcanzar los objetivos*.

Otra P, define la estrategia como Pauta de acción, como maniobra para ganarle a la competencia, por ejemplo, lo que acontece con los planes que ofrecen los operadores de la telefonía móvil o también como treta cuando un competidor amenaza con ampliar la capacidad de planta solo con el fin de desanimar a otro competidor.

La otra P de las cinco define la estrategia como Patrón en un flujo de acciones corresponde a la escuela descriptiva: “el comportamiento consistente intencional o no” que deseamos que se produzca, como por ejemplo cuando Henry Ford ofreció el modelo T en color negro. Otro ejemplo el enfoque humanístico y social que ofrecen algunas universidades.

“Por consiguiente las definiciones de Estrategia como plan o como patrón pueden ser independientes una de otra, los planes pueden pasar desapercibidos, mientras que los patrones son el resultado de las acciones humanas” (tomado de Mintzberg, Henry. “El Proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos”).

Si las estrategias propuestas, los planes deliberados, intencionales vale decir proyecciones, no se logran surgen las estrategias emergentes como pautas a partir de coyunturas en las que a pesar de la omisión de la intencionalidad se desarrollan los patrones que se convierten en estrategias logradas posteriormente.

La estrategia como una Posición es compatible con las anteriores, define, a partir de un diagnóstico, el medio para ubicar los recursos de la organización en un sector elegido o nicho, lugar privilegiado que genera rentas o ingresos, un dominio del producto-mercado.

La estrategia como Perspectiva implica no solo la elección de una posición sino la manera de percibir el mundo, una perspectiva compartida por y entre los miembros de una organización a través de sus intenciones y acciones. Ejemplos citados de esta última definición son IBM alrededor del mercado, Hewlett Packard sustentada en la ingeniería y McDonald’s con el énfasis en la calidad, el servicio y la limpieza.

Una definición más la aporta G. A. Steiner en el libro Planificación de la alta dirección (1991), “es el proceso de determinar cuáles son principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa”.

El resumen aquí expuesto sobre la evolución de la planeación estratégica no es exhaustivo, para finalizar este tema y de acuerdo con Fred David el libro de Conceptos de la administración estratégica (2013), el término planeación estratégica se originó a mediados del siglo XX

y se divulgó suficientemente hasta mediados de los setenta. En ese entonces la planeación estratégica era el paradigma para los problemas de las corporaciones estadounidenses. No obstante, después de esta popularidad la planeación estratégica se dejó de lado durante la década de 1980, en razón a que los modelos no generaron los rendimientos significativos. Sin embargo, en la siguiente década la planeación estratégica resurge y en actualidad se practica ampliamente en las organizaciones.

## **La organización para la planeación estratégica**

Toda empresa requiere de una estructura organizacional de acuerdo a sus necesidades que ordene las actividades, los procesos y el funcionamiento de la empresa, de tal forma que pueda alcanzar los objetivos establecidos. Concretamente existen diferentes patrones de diseño que se pueden ajustar para determinar la estructura organizacional considerando los planes estratégicos, su tecnología, su personal, dinámica y complejidad del entorno, tamaño de la organización, etc. Vale decir que no existe una forma única de estructura, sino que la estructura adecuada es contingente con el contexto de la misma organización, sus objetivos, entorno, tecnología y tamaño.

Así uno de los aspectos importantes para llevar a cabo la estrategia eficientemente es el relacionado con la estructura de la organización entendida de manera simple como el conjunto de formas o configuraciones en que el trabajo se divide en diferentes tareas que deben realizarse, proceso reconocido como diferenciación, y la coordinación (integración) que requieren. División del trabajo que da lugar a la división del poder y además implica que una de las funciones de la organización es proveer al recurso humano de los medios adecuados para llevar a cabo las tareas. Para comprender la estructura de las organizaciones, es necesario establecer cómo funcionan, como están constituidas, sus funciones y la relación entre ellas.

Por lo tanto, no se trata solo de diseñar un organigrama con líneas de autoridad y responsabilidad, se trata de visualizar un esquema organizacional que conlleve un cambio efectivo a partir de las relaciones entre la estructura, las tareas, el personal, junto con los sistemas administrativos de información, de decisión y motivación, habilidades y cultura organizacional que le son propios y que se constituyen en factores esenciales dentro del proceso estratégico para obtener el rendimiento esperado.

La estructura organizacional más utilizada desde la era industrial hasta nuestros días es la estructura organizacional por departamentos, con las características de un sistema cerrado, ya sea por funciones (finanzas, producción, mercados, etc.), por productos (servicios), por clientes o por áreas geográficas (espacial). Este tipo de estructuras con base en especialización restringen la interacción entre los departamentos y deja de lado el óptimo global por los óptimos locales, es decir la eficiencia interdepartamental.

De otra parte, la estructura puede subdividirse horizontalmente en un incremento progresivo de posiciones (grupos de trabajo o secciones) distintas a un mismo nivel, como se muestra en la figura 1, y verticalmente en un número creciente de jerarquías que se ilustran en

la figura 2, en ambos casos dependiendo del número de posiciones se considera la baja o alta complejidad, iguales consideraciones se pueden hacer con la estructura espacial o geográfica. La estructura vertical también se aprecia en las corporaciones y puede tomar varias formas: la oficina central y las sucursales, el holding y sus filiales y casa matriz y empresas operadoras, las relaciones jerárquicas van desde el nivel superior a los niveles inferiores.

Mientras en las organizaciones verticales se aprecia líneas claras de autoridad y controles estrictos que pueden llevar a operaciones altamente eficientes, en las estructuras horizontales hay mayor libertad y autonomía y en consecuencia mayor satisfacción para los empleados, las comunicaciones y los informes son más fluidos.

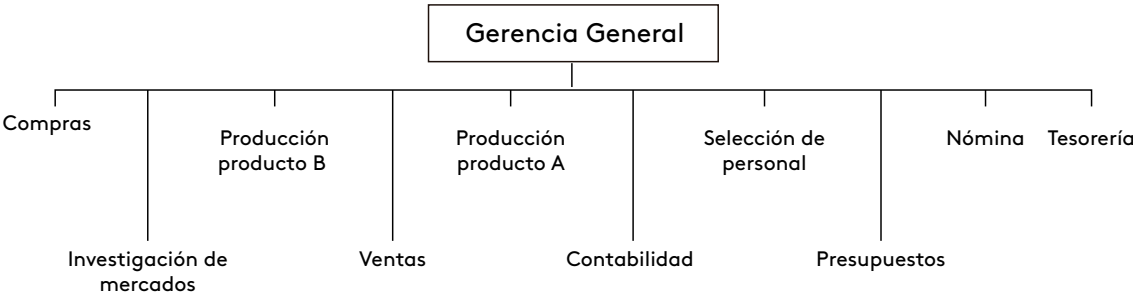


Figura 1. Diferenciación horizontal de alta competitividad  
Fuente: Propia.

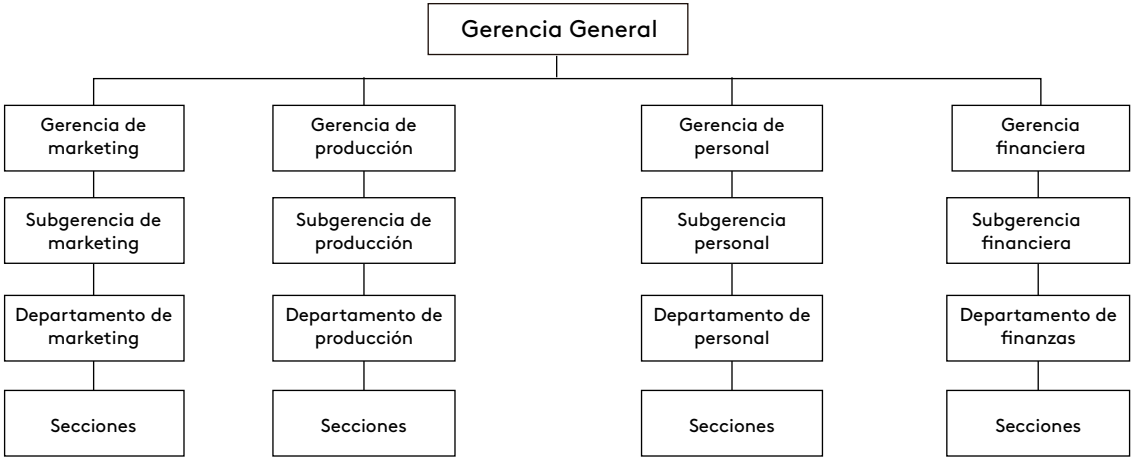


Figura 2. Diferenciación vertical de alta competitividad  
Fuente: Propia.

Sin embargo, en las estructuras verticales se asumen riesgos del poder centralizado, un liderazgo débil en la alta dirección puede influenciar la eficacia en toda la organización. En las organizaciones horizontales la falta de autoridad al interior de los grupos y la falta de control puede resultar en un detrimento de la productividad.

Para subsanar algunas limitaciones, se han intentado nuevos diseños como las estructuras circulares y otras estructuras más flexibles que modifican la departamentalización, a título de ejemplo la estructura matricial organizada por procesos, quebrantando la unidad de mando. Posteriormente la estructura se da en función de la unidad estratégica de negocios (UEN) en las corporaciones dividiendo la organización en sus negocios principales.

La estructura organizacional para muchas organizaciones se torna compleja por la integración y coordinación de las unidades de negocio y la cantidad de los puestos de trabajo y las relaciones que se dan entre los mismos.

Chandler (1962) señaló que “la estructura sigue a la estrategia”, Se entiende que tanto estructura como estrategia van de la mano, son interdependientes, se influyen mutuamente, de manera implícita se reconoce en la selección de las estrategias o en su rediseño que se han considerado las fortalezas y las debilidades del entorno interno de las organizaciones. Bajo esta consideración por ejemplo si la estrategia es múltiple relaciona una estructura descentralizada.

Sobre el tema Waterman, Peters y Philips siendo consultores del grupo McKinsey publicaron el artículo “La estructura no es organización” y contiene el esquema de las 7 eses (4's)<sup>4</sup> conocido también como los 7 círculos o esferas que se aprecian en la figura 3, constituyen los factores básicos de una estructura organizacional que dada su interrelación explican el cambio efectivo organizacional y trasciende la interrelación entre la estrategia y la estructura.

---

<sup>4</sup> Style (estilo), Staff (personal), Systems (sistemas), Strategy (estrategia), Structure (estructura), Skills (habilidades), Shared values (valores compartidos)

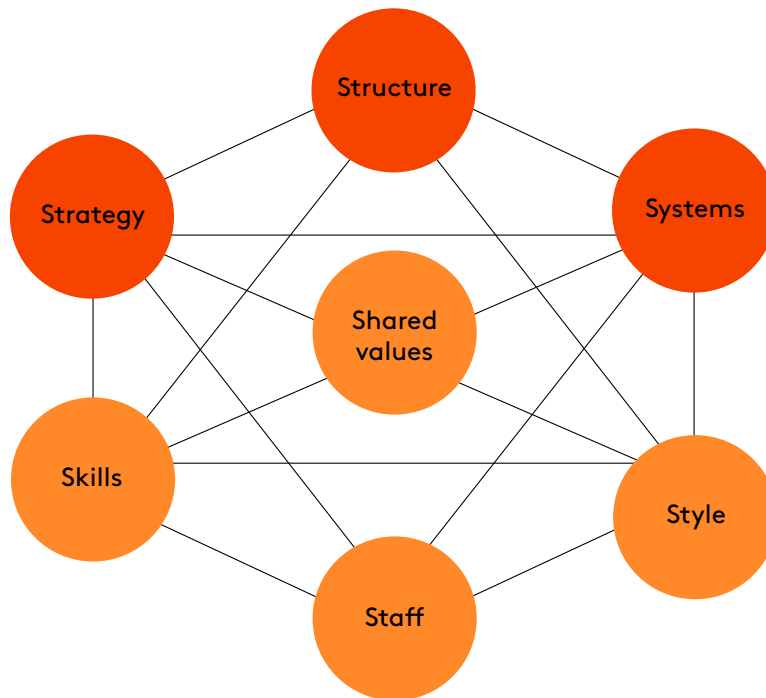


Figura 3  
Fuente: Propia.

Generalmente se asocia el factor *Style* con la cultura organizacional o valores corporativos y el factor *Shared Values* con el concepto de misión. Estos conceptos con frecuencia están influenciados por la idiosincrasia del fundador, el origen de la empresa o a veces se forman con el tiempo y reflejan la ética y la estética de las organizaciones, para algunos autores las relaciones de poder formales e informales, las expectativas de los empleados y la interacción de sus comportamientos constituyen la estructura informal o social.

En la figura 4 se observan algunas estructuras organizacionales que predominan según la estrategia de la empresa que son ilustradas por Sallenave (1994).

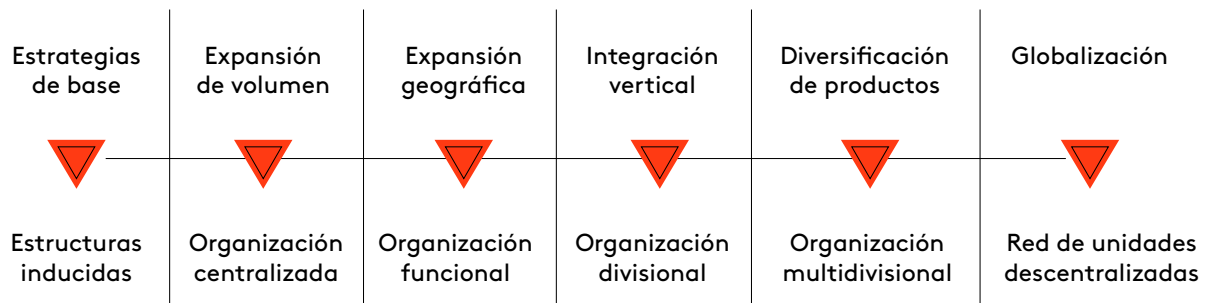


Figura 4  
Fuente: Propia.

En presencia de una globalización cada vez más intensa, el avance de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, la tercerización, la mano de obra temporal, las alianzas con los proveedores y entre competidores, el teletrabajo, el trabajo por internet, etc. Las estructuras organizacionales se tornan más abiertas, surgen estructuras virtuales, se reducen las barreras, se tiene una mayor complejidad y el reto que tienen los administradores es ajustar continuamente los factores del esquema organizacional, las siete s (7's), teniendo en consideración las modificaciones de la estrategia de tal manera que se logre la congruencia de todos los factores.

2

## Unidad 2

Consideraciones  
claves en la  
planeación



Planeación estratégica

Autor: José Manuel Fuquen Sandoval

## Introducción

Para entender, evaluar situaciones y formular estrategias, se deben poseer conocimientos conceptos y definiciones básicos, relacionados con los elementos claves de la planeación estratégica y que se encuentran en los diversos modelos que han sido desarrollados como una forma práctica de formular, implementar y evaluar las estrategias. Algunos de estos modelos presentan diferencias en sus elementos constitutivos y por lo tanto en las relaciones entre los principales componentes del proceso de administración estratégica.

El punto de partida básico para la administración estratégica consiste en determinar identificar la visión, la misión, los objetivos y estrategias actuales en una organización , ya que la situación y condiciones presentes de una empresa pueden impedir la selección y adopción de algunas estrategias y con este propósito se describe la técnica del diagnóstico DOFA como conocimiento y herramienta que permite establecer la situación actual de una empresa , y poder responder algunas de las preguntas que se hacen las organizaciones ¿En dónde estamos en este momento? ¿Hacia dónde queremos ir? ¿Cómo llegaremos ahí?



En esta cartilla 2 denominada consideraciones claves de la planeación estratégica el estudiante encontrará los conceptos relativos a las etapas del proceso de la planeación estratégica, definiciones y conceptos básicos de la visión y la misión de las organizaciones que reflejan la singularidad, los propósitos y la razón de ser de las empresas, conceptos que requieren de una revisión periódica. Además se describen los principios organizacionales, objetivos, estrategias, proyectos y planes de acción.

Las lecturas de estos contenidos son importantes para el estudiante para que comprenda los aspectos señalados anteriormente con los cuales logrará la fundamentación básica en la administración estratégica, además de disponer de las lecturas complementarias, los recursos del aprendizaje y de realizar las actividades evaluativas.

## Consideraciones claves en la planeación

### Etapas del proceso de la planeación estratégica

Las etapas del proceso difieren de acuerdo con la clasificación de las escuelas en planeación estratégica preceptivas y normativas y las escuelas descriptivas y explicativas, según la agrupación de 10 escuelas que hacen Mintzberg, Ahlstrand y Lampel. Las primeras están conformadas por las escuelas de la planeación, del diseño y la del posicionamiento.

En las escuelas de carácter descriptivo y explicativo categorizan siete escuelas; iniciativas emprendedoras, cognitiva, aprendizaje, la del poder, cultural, ambiental, y la escuela de la configuración. En el cuadro 1 se observan las principales características de estas escuelas.

Cuadro 1 Características según Mintzberg y Lampel (1999)

Escuelas	Proceso (DE)	Intención	Resultados	Mensaje
<b>Preceptivas y normativas</b>				
Diseño	Concepción	Adaptar	Pensar	Observe antes de actuar
Planeación	Formal	Formalizar	Programar	No desperdicie
Posicionamiento	Analítico	Analizar	Calcular	Solo los hechos
<b>Descriptivas y explicativas</b>				
Iniciativas emprendedoras	Visionario	Vislumbrar	Centralizar	Llévenos al líder
Cognitiva	Mental	Crear	Preocupar	Ver para creer
Aprendizaje	Emergente	Aprender	Jugar	Intentos
Poder	Negociación	Promover	Concentrar	Sea primero
Cultural	Social	Combinar	Perpetuar	Una fruta nunca cae lejos del árbol
Ambiental	Reactivo	Reaccionar	Capitular	Todo depende
Configuración	Transformación	Integrar	Enriquecer	Todo a su debido tiempo

Cuadro 1

Fuente: Mintzberg y Lampel (1999).

El modelo de Steiner (1969) de la escuela de la planeación, describe el proceso en tres etapas, como se muestra en la figura 1. Las tres etapas en que se ha dividido el proceso estratégico son: las premisas<sup>1</sup>, la planeación y la implementación y la revisión. Para los autores neoclásicos de la escuela de la planeación la estrategia es de largo plazo, se define en el nivel más alto de las organizaciones y es el medio para alcanzar los objetivos generales desagregándola a través de la planeación táctica a mediano plazo con la responsabilidad de los gerentes de los departamentos o áreas funcionales de la organización.

Con respecto al modelo de Mintzberg, la formulación de la estrategia abarca las etapas de la creación, evaluación, elección e implementación, apoyadas en los flujos de información derivados del diagnóstico estratégico externo e interno, como también en los correspondiente a los valores de la organización. En la figura 2 se ilustra este modelo.

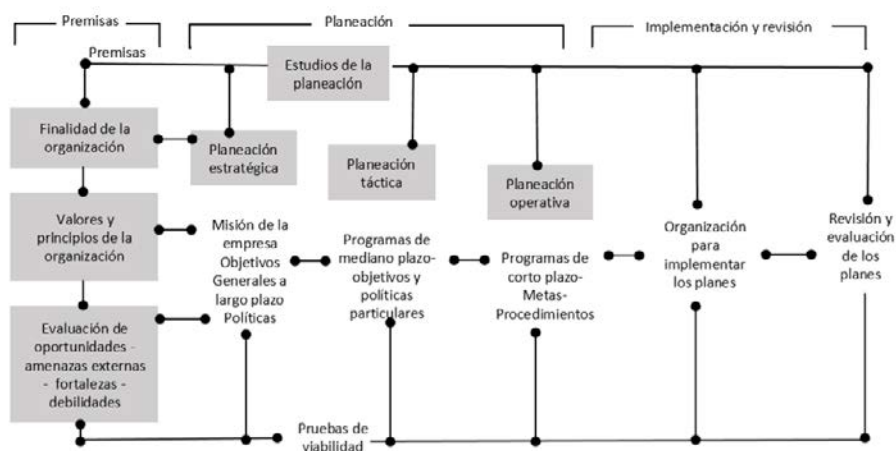


Figura 1. Modelo de planeación estratégica de Steiner  
Fuente: Propia.

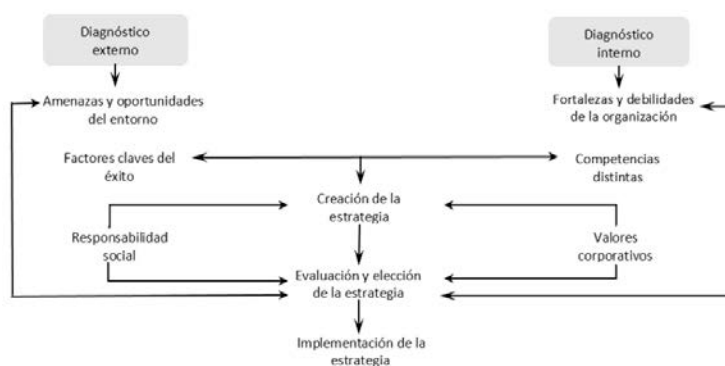


Figura 6 Modelo básico de planeación estratégica de Mintzberg

Figura 2. Modelo básico de planeación estratégica de Mintzberg  
Fuente: Propia.

<sup>1</sup> Las premisas al ser proposiciones, siempre afirman o niegan algo y pueden ser verdaderas o falsas.

Por otra parte, también se reconocen como etapas las siguientes: Diagnóstico Estratégico, Direccionamiento Estratégico, Formulación de Estrategias, Diseño y Ejecución del Plan Estratégico, Evaluación y Seguimiento.

En esta cartilla se adopta el proceso de la planeación estratégica, que se divide en las etapas de formulación, implantación y evaluación de la estrategia, precisando que en la práctica no se dan secuencialmente las tres etapas, por la interacción que surge entre los directivos de los distintos niveles jerárquicos de la organización que mediante juntas formales periódicamente analizan y ajustan los conceptos del proceso estratégico. Así el proceso formal es más frecuente en las empresas tecnológicas y en las corporaciones o grupos con muchas divisiones, productos, mercados y tecnologías, lo cual permite entender también que muchas empresas manejan un proceso informal. En la figura 3 se presenta el modelo de David.

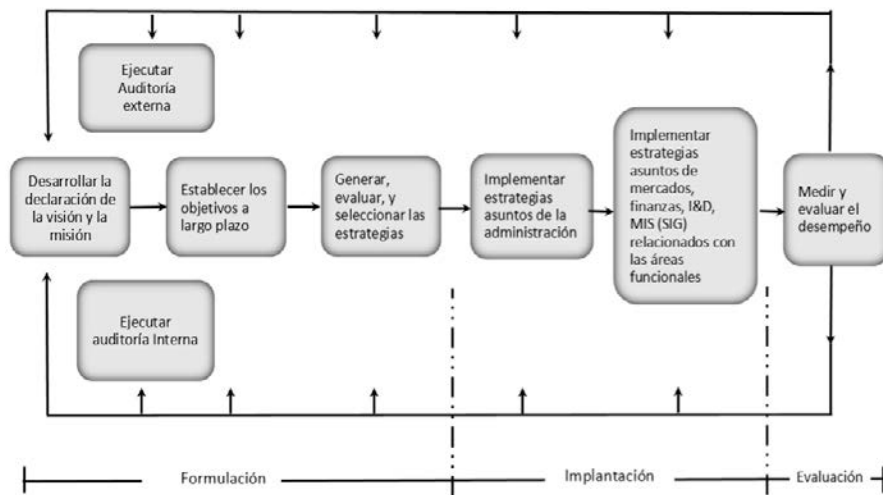


Figura 3. Modelo de David  
Fuente: Propia.

De acuerdo con este modelo la formulación de la estrategia consiste en desarrollar una visión y una misión, realizar la auditoría externa para identificar las oportunidades y amenazas y con base en la auditoría interna determinar las fortalezas y debilidades, además establecer los principios corporativos, los objetivos de largo plazo, y elegir las estrategias entre las alternativas generadas.

En esta etapa se decide de acuerdo con la disponibilidad de los recursos actuales y potenciales las estrategias que reporten los mejores beneficios, que impliquen la mejor ventaja competitiva, y por tanto se define en que industrias y en que negocios nuevos invertir, cómo competir en esas industrias, qué negocios se abandonan, cómo asignar los recursos, si hay integración vertical o diversificación, ingresar a mercados internacionales o expandirlos, fusionarse o formar una sociedad, y cómo evitar o realizar una adquisición hostil.

La etapa de la implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca los objetivos generalmente anuales e implica la movilización y asignación de los recursos, se reconoce como la etapa de acción y la más crítica. Las estrategias adoptadas requieren: el desarrollo de una estructura y de una cultura organizacional, la planeación anual, el desarrollo y la utilización de sistemas de información, definición de política, así como de sistemas de compensación. Las habilidades gerenciales e interpersonales en los diferentes niveles jerárquicos de la organización son determinantes para el éxito de la implementación estratégica.

La tercera etapa, la de la evaluación de las estrategias, permite establecer en qué grado o medida se están alcanzando los objetivos. Dada la dinámica externa e interna que enfrentan las organizaciones y con base en la medición del desempeño se realizan periódicamente las modificaciones estratégicas, a futuro de las estrategias actuales en razón de la revisión y los cambios observados en los factores externos e internos.

### **Definiciones básicas: Diagnóstico estratégico DOFA**

El diagnóstico estratégico DOFA<sup>2</sup> es una herramienta que se construye con base en la información externa e interna de la organización.

El análisis del entorno externo permite identificar oportunidades y amenazas tanto en el macro entorno, como en el sector o la industria donde se inserta la empresa para cada una de las variables incontrolables por las organizaciones tales como las económicas, competitivas demográficas, sociales, culturales, políticas, legales, tecnológicas y ambientales. Algunas de las herramientas que se utilizan son el POAM<sup>3</sup> o también llamada la matriz EFE, sigla que significa :evaluación del factor externo

Mientras que, en la parte interna, se identifican las fortalezas y las debilidades en las áreas funcionales junto con las relaciones entre estas áreas, resumiendo y evaluando esta información en el perfil de la capacidad interna PCI, es decir elaborando la matriz de evaluación del factor interno EFI. Así mismo del aporte de las matrices EFE y EFI se construye una matriz IE.

En la evaluación externa, es muy utilizado el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter como método de análisis para formular las estrategias en muchas industrias. De acuerdo con este autor la intensidad de la competencia es mayor en las industrias de menor rendimiento, competitividad que se puede explicar en conjunto por la rivalidad de las empresas competidoras, poder de negociación de los proveedores y de los consumidores, desarrollo potencial de productos sustitutos y entrada potencial de nuevos competidores.

En el análisis de la competencia también se utiliza la matriz del perfil competitivo MPC, que identifica los principales competidores de la empresa y se comparan considerando factores críticos de éxito que incluyen tanto cuestiones internas como externas que se refieren a fortalezas y debilidades y a otros factores. Dada la naturaleza competitiva de la industria la ven-

<sup>2</sup> DOFA significa debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas

<sup>3</sup> POAM-perfil de oportunidades y amenazas del medio

taja proporcionada por un factor puede constituirse en desventaja para otro competidor.

Con base en la información aportada y el resumen en las matrices anteriormente señaladas se elaboran listas separadas de oportunidades, amenazas externas, fortalezas y debilidades y se procede a elaborar la matriz de ajuste FODA que les permite a los estrategas correlacionar las oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas creando alternativas posibles de estrategias clasificadas en cuatro tipos : estrategias DO que relaciona debilidades y oportunidades; las estrategias FO relaciona fortalezas y oportunidades; las estrategias FA relaciona fortalezas y amenazas y las estrategias DA que relaciona las debilidades y las amenazas.

## **Principios organizacionales, visión, misión, proyectos estratégicos**

### **Principios organizacionales**

Las organizaciones elaboran los principios corporativos con base en las mejores prácticas empresariales contemplando las normas, los valores reconocidos y las creencias que se enuncian en el código de ética, que comparten y son respetados por todos, de tal manera que su cumplimiento contribuye a la construcción de la imagen corporativa y soporte de la cultura organizacional, principios y valores que pueden abarcar también a contratistas y proveedores.

Algunos de los principios más comunes que se contemplan en las organizaciones son la honestidad entendida como el valor de decir la verdad; la seguridad en el trabajo, en las instalaciones y el medio ambiente; el cumplimiento de compromisos, normas y procedimientos; la cooperación y el trabajo en equipo con solidaridad y creatividad; el desarrollo del sentido de pertenencia; la calidad de la gestión y el buen uso de los recursos incluso contemplan el principio del desarrollo institucional. Además, las conductas deben enmarcarse dentro de los valores de confianza, transparencia, responsabilidad, respeto y la integridad que revela coherencia entre lo que se hace, lo que se dice y lo que se piensa.

### **Visión**

Es una declaración orientada en el largo plazo que señala el rumbo de las empresas y se elabora para responder la pregunta de “¿En qué nos queremos convertir?”. o ¿Qué queremos y qué podemos llegar a ser?, generalmente es el primer paso de la planeación, precede a la misión, es decir las empresas, los planes comienzan por la definición de la visión y por lo tanto vincula una misión, que hace que la visión se convierta en realidad. Para Campbell y Young la visión es “la condición posible y deseable de una empresa en el futuro” que incluye metas específicas. Mientras que la misión se relaciona más con el comportamiento en el presente.

### **Misión**

De acuerdo con Peter Drucker la principal tarea de la administración estratégica es pensar en la misión general de una empresa, es preguntarse “¿Cuál es nuestro negocio?”. Lo que requiere una respuesta del negocio en su totalidad e implica establecer objetivos, desarrollar

estrategias y la toma de decisiones anticipándose al futuro. Es la razón de ser de las empresas, describe el alcance de las actividades en términos de productos, mercados, clientes, tecnología y revela el carácter y la filosofía para guiar a la empresa. Una buena declaración de la misión por ejemplo identifica la utilidad que tienen los productos para sus clientes y no propiamente en sus productos, como por ejemplo la misión de Claro se enfoca en facilitar el acceso y uso de las telecomunicaciones, y no en los teléfonos o en otros productos. La misión de Amazon se enfoca en los clientes para que encuentren cualquier cosa que quieran comprar en línea y no en los productos.

No obstante que las declaraciones de la misión varían en contenido, extensión, formato y especificidad, para la mayoría de profesionales y académicos esta declaración debería referirse o mencionar de alguna forma los siguientes componentes: 1. Clientes, 2. Productos, 3. Mercados, 4. Tecnología, 5. Preocupación por estabilidad financiera (supervivencia, crecimiento, rentabilidad, etc.), 6. Filosofía (creencias, valores, aspiraciones, prioridades éticas, etc.), 7. Autoconcepto (competencia distintiva o ventaja competitiva más importante), 8. Preocupación por la imagen pública y 9. Preocupación por los empleados. David (2013) ilustra con el siguiente ejemplo:

La misión de Dell es ser la empresa productora de computadoras más exitosa (2) del mundo (3), proporcionando al cliente la mejor experiencia en los mercados que servimos. Al hacerlo, Dell estará a la altura de las expectativas de la más alta calidad, tecnología de punta (4), precios competitivos, responsabilidad individual y corporativa (6), servicios y apoyo inmejorables (7), capacidad flexible para fabricación a la medida (7), un elevado comportamiento cívico de la empresa (8), y estabilidad financiera (5) (Comentario del autor: la declaración sólo carece de un componente: preocupación por los empleados).

### **Proyectos estratégicos**

Son los proyectos que permiten concretar las diversas estrategias seleccionadas, aquellos a través de los cuales se espera alcanzar los objetivos. La ejecución de estos proyectos en una organización será exitosa en la medida en que esos proyectos y la forma como se ejecutan estén alineados con el proceso de planificación estratégica.

### **Estrategias, planes de acción**

La formulación de las estrategias no es fácil, implica la participación de los estrategas de los diferentes niveles de la organización y la consideración de los objetivos de largo plazo son especialmente importantes y determinantes en la etapa de la formulación. Las empresas no pueden realizar todas las estrategias posibles, las cuales constituyen los medios para alcanzar los objetivos y están constituidas por el conjunto de acciones para enfrentar el entorno.

Una vez seleccionadas las estrategias de acuerdo a la disponibilidad actual y potencial de los recursos, algunas de ellas se relacionan con las empresas en marcha, mientras que otras se refieren a nuevas unidades de negocio. En el primer caso se concretan en planes de acción periódicos, generalmente anuales, que adelantan las empresas a través de las áreas funcio-

nales, áreas que igualmente definen sus planes estratégicos en armonía con los correspondientes a las divisiones o unidades de negocio y que a si mismo estas estrategias se vinculan a las de la corporación.

Los planes de acción contienen los proyectos estratégicos como unidades fundamentales para concretar las estrategias y alcanzar los resultados previstos u objetivos anuales que además de representar la base para la distribución de los recursos son especialmente importantes en la implantación de las estrategias. Cuando se trata de nuevas unidades de negocio, igualmente se adelantan los proyectos que permitan materializar las estrategias ya sean de integración, diversificación, y/o alianzas estratégicas entre otras. El plan de acción de una organización describe en gran detalle cómo implementar las estrategias seleccionadas para lograr los objetivos requeridos en el mediano plazo.

Los proyectos estratégicos se realizan al interior de las empresas en marcha o para crear, adquirir nuevos negocios, para fusionarse con otras empresas, para adquirir parte de los negocios con influencia administrativa, asociaciones con otras organizaciones, etc. Al interior de las empresas los proyectos se adelantan para ampliar la capacidad, reemplazo de instalaciones, reubicación de las instalaciones, abandono de líneas de producto, outsourcing, internalización, etc.



3

## Unidad 3

Diagnóstico  
estratégico



Planeación estratégica

Autor: José Manuel Fuquen Sandoval

# Introducción

Esta cartilla se enfoca en las herramientas y conceptos necesarios para llevar a cabo el análisis del entorno externo e interno de las organizaciones, conocido como el diagnóstico estratégico, estableciendo la situación actual de la empresa, y que se puede resumir en las preguntas globales ¿Dónde estamos? y ¿Para dónde vamos? y a partir de este diagnóstico generar las alternativas estratégicas para reducir, mantener o aumentar las brechas competitivas, según sea la situación de las empresas comparativamente con la competencia.

La calidad de la planeación estratégica está estrechamente relacionada con la habilidad del estratega, el conocimiento que los directivos tengan de las herramientas y técnicas en este campo y de la calidad de la información que se recabe del entorno de las organizaciones.

En la mayoría de los negocios, la gerencia, el marketing, las operaciones, las finanzas, y los sistemas de administración de la información representan las áreas más importantes, se añade la investigación y desarrollo para los grandes grupos y corporaciones. Una evaluación o auditoría interna o diagnóstico estratégico interno, es de suma importancia para que las empresas identifiquen a partir de los recursos tangibles e intangibles y al interior de las áreas mencionadas, las debilidades y fortalezas de las organizaciones como pilares que determinen las estrategias para aprovechar las potencialidades y superar las limitaciones con el propósito de obtener las ventajas competitivas en función de los recursos.

La evaluación interna brinda la oportunidad para que los gerentes y empleados participen, mejoren las comunicaciones, se motiven y comprendan como las divisiones y las áreas son interdependientes, se afectan entre ellas en la medida que se reconozca que sus trabajos son procesos dependientes y finalmente configuren el futuro de la organización.

En la parte externa y por medio de diferentes metodologías la organización identifica las amenazas y oportunidades del entorno conformado por variables incontrolables que en el macro entorno pueden resultar en el futuro en beneficio o perjuicio para la empresa, variables representadas en tendencias y acontecimientos económicos, demográficos, sociales, culturales, políticos, legales, tecnológicos y ambientales que junto

con las variables del micro entorno, es decir de la industria donde se inserta la empresa, como proveedores, competidores, instituciones, intermediarios. Este análisis integrado convenientemente con el diagnóstico externo permite formular las estrategias DOFA de las organizaciones.

El estudiante encontrará en esta cartilla 3 denominada diagnóstico interno y externo, los contenidos relacionados con los factores claves que se evalúan tanto en el entorno externo como en el interno de las organizaciones. Los análisis que se realizan en la parte interna se refieren a las capacidades de: los directivos, competitivas, financieras, técnicas y al análisis del talento humano, con el propósito de identificar las fortalezas y debilidades de la organización. El diagnóstico externo contempla el análisis sobre diversos factores como los económicos, políticos, demográficos, socioculturales, gubernamentales, tecnológicos ambientales y competitivos que tienen la finalidad de identificar las oportunidades, peligros o amenazas para las empresas. Las lecturas de estos contenidos son importantes para que el estudiante comprenda de que tratan los análisis enunciados y el propósito que cumplen dentro de la planeación estratégica, complementemente con otras lecturas, vea los recursos del aprendizaje y realice las actividades evaluativas.

## Diagnóstico estratégico

### Diagnóstico interno

Para determinar las fortalezas y las debilidades de las principales áreas de una organización se requiere además de la participación del personal, recabar y asimilar la información de las siguientes capacidades: directiva, del talento humano, competitiva (marketing), tecnológica (operaciones), financiera, sistemas de información, investigación y desarrollo entre otras.

Entre las herramientas para realizar esta actividad están la matriz de evaluación del factor interno EFI y el perfil de la capacidad interna PCI, ambas son muy subjetivas.

El proceso para determinar el PCI de la empresa se adelanta mediante la realización de las siguientes siete etapas:

- a. Obtener y preparar la información primaria y/o secundaria sobre la capacidad por cada una de las áreas.
- b. Conformación de los grupos estratégicos de acuerdo con la estructura, o por selección aleatoria de los diferentes niveles o aplicando una encuesta de participación total si la empresa es pequeña o por muestreo.
- c. Con la participación de los grupos estratégicos identificar las fortalezas y debilidades tal como la perciben los miembros de la organización.
- d. Priorizar mediante el análisis de Pareto para encontrar el 20 % de los factores que expliquen el 80 % de las fortalezas y de las debilidades. Cuando se aplica una encuesta general la priorización se puede hacer con base en los resultados.
- e. Calificar los factores empleando la escala alta-media-baja.
- f. Calificación del impacto de los factores según la situación actual en la escala alto-medio-bajo.
- g. Análisis e interpretación de los resultados conformando un documento de diagnóstico estratégico. Igual proceso se debe seguir en el caso de las encuestas generales.

## **Análisis de la capacidad directiva**

La capacidad directiva de las organizaciones está relacionada con las funciones de planeación, la organización, el control y la motivación. De esta capacidad gerencial dependen la formulación, la implementación y la evaluación de las estrategias de la empresa. La planeación es el vínculo entre el presente y el futuro de las organizaciones, considera los factores relevantes y se enfoca en los críticos, al ser contingente permite que la empresa se adapte a la dinámica del entorno. La estructura de la organización se establece a partir de la división del trabajo que da lugar a la conformación de los departamentos o de procesos, así mismo la estructura permite la distribución de los recursos y la determinación de objetivos.

La planeación proporciona la base para confrontar los objetivos esperados con los alcanzados y considerar las medidas correctivas.

Las estrategias vinculan la disponibilidad del talento directivo estratégico, de competencias y de líderes que puedan llevar a la organización hacia los objetivos propuestos, sin perder de vista la orientación hacia el cliente, los empleados y otros grupos de interés para lograr el compromiso con la visión, misión y valores de la corporación.

La administración con base en la evaluación e identificación de los puntos fuertes y débiles de los directivos actuales debe procurar a través de programas de desarrollo y/o de los procesos de selección, formación y compensación, la adaptación de la capacidad directiva y/o gerencial que requiere la organización de acuerdo con los planes estratégicos.

La dirección o gerencia estratégica tiene como responsabilidad el buen desempeño global de la empresa para lo cual es necesario la coherencia entre la estrategia, la estructura formal y la cultura deseada. Del estilo de la capacidad directiva depende el éxito de la estrategia, el liderazgo no se puede concebir ajeno a la organización o a la estrategia, además los directivos deben tener el atributo de la adaptabilidad y de la iniciativa para enfrentar la dinámica del entorno, controlar la implementación de las estrategias, tener conocimiento de las técnicas de la planeación estratégica, aptitud para la comunicación, habilidades para la negociación con los grupos de interés, capacidad de análisis y de decisión y disponer de información suficiente y válida como requisito de calidad para la planeación estratégica.

Por lo tanto, es necesario considerar los perfiles del talento humano de la empresa como un activo al servicio de la visión, misión y valores de la organización.

■ Algunas preguntas que ayudan a determinar las fortalezas y debilidades específicas de un área funcional del negocio según David (2014) son señaladas a continuación:

1. ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?
2. ¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?
3. ¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación efectiva?
4. ¿Los gerentes delegan bien la autoridad?

5. ¿Es adecuada la estructura de la organización?
6. ¿Las descripciones y especificaciones de los puestos son claras?
7. ¿Es alta la moral de los empleados?
8. ¿La rotación del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?
9. ¿Son efectivos los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?

De otra parte, en la tabla 1 se observan los factores relacionados en Serna (2016) que se consideran en el diagnóstico interno relacionado con la capacidad directiva.

Capacidad directiva	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1.-Imagen corporativa. Responsabilidad social									
2.-Uso de planes estratégicos. Análisis estratégico									
3.-Evaluación y pronóstico del medio									
4.-Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes									
5.-Flexibilidad de la estructura organizacional									
6.-Comunicación y control gerencial									
7.-Orientación empresarial									
8.-Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa									
9.-Habilidad para responder a la tecnología cambiante									
10.-habilidad para manejar la inflación									
11.-Agresividad para enfrentar la competencia									
12.-Sistemas de control									
13.-Sistema de toma de decisiones									
14.-Sistemas de coordinación									
15.-Evaluación de gestión									
16. Otros									

Tabla 1. Diagnóstico interno PCI -Capacidad directiva  
Fuente: Propia.

### **Análisis de la capacidad competitiva**

Las actividades básicas del marketing también conocido como mercadotecnia o mercadeo que le permiten a una empresa establecer, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos de los clientes para segmentar el mercado al cual dirigirse y atenderlo de la mejor manera posible son: análisis de los clientes, venta de productos, nación de productos, fijación de precios, distribución, investigación de mercados y análisis de oportunidades.

El **análisis de los clientes** para determinar sus necesidades y deseos se realiza por medio de encuestas y la participación del personal de la cadena de distribución. También se requiere la determinación de perfiles de los clientes, la revisión de estrategias de posicionamiento y la segmentación del mercado. Las organizaciones exitosas vigilan los patrones de compra de los clientes actuales y potenciales.

Determinar las fortalezas y debilidades de **la actividad de las ventas** es esencial en el diagnóstico interno estratégico. La habilidad para vender un producto, sea un bien o un servicio, es determinante para el éxito de una estrategia y actividades como la administración de la fuerza de ventas, la publicidad, promoción, relaciones con los clientes y los distribuidores, tipos de venta bien sea mayorista, minorista o venta personal, telemarketing, Online -en línea o por internet-, por correo y venta por máquinas automáticas son especialmente importantes cuando se trata de estrategias de penetración.

De otra parte, la efectividad de estas herramientas de ventas son diferentes, cuando se venden bienes de consumo la publicidad es esencial mientras que si son bienes industriales la venta personal es más importante.

En cuanto a los servicios que ofrece internet es sustancial comparar tanto las páginas web como las páginas Facebook de la competencia y considerar que las tarifas de publicidad se están basando en la tasa de ventas y no en el enfoque del número de personas que se espera vean el anuncio.

**La planeación de productos** incorpora diversas actividades tales como pruebas de mercado, posicionamiento de marca, garantías, empaque, opciones (atributos) del producto, características, y calidad del producto, igualmente determina la salida de productos del mercado. La planeación de productos es fundamental cuando la estrategia es de desarrollo de productos o de diversificación.

Las pruebas de marketing son una herramienta efectiva para selección conveniente entre los planes alternativos de mercadeo y pronosticar las ventas futuras de nuevos productos. Las pruebas de mercado son más frecuentes para los bienes de consumo que para los bienes industriales y además evitan las pérdidas significativas de una producción a gran escala.

De otra parte, el posicionamiento de una marca que es tan antiguo como el comercio se refiere a la relación mental que hacen los consumidores entre la marca y los atributos asociados a esa marca.

Entre las diversas variables que condicionan la **fijación de precios** se mencionan la demanda (clientes), la competencia directa e indirecta, los proveedores (costos), los distribuidores, el gobierno, las tasas de cambio, la estructura del mercado y el gobierno. El precio es uno de los elementos del marketing mix más flexibles y consecuentemente se modifica en el corto plazo, estas decisiones de fijación y modificaciones se toman coherentemente con las decisiones de diseño de productos, distribución y promoción para tener un marketing mix consistente y eficaz.



La fijación de precios se puede establecer a través del equilibrio entre las cantidades demandadas y ofrecidas como suele suceder con los productos de primera necesidad en las plazas de abastecimientos. También se establecen los precios determinando un margen sobre el costo unitario del producto o fijando un margen sobre la venta, en otros casos se tiene como referente el precio de la competencia para adoptarlo con paridad competitiva o por encima o por debajo.

Igualmente se recurre a la fijación del precio con base en la heterogeneidad del mercado vendiendo los mismos productos a diferentes precios según las características de los consumidores. Considerando aspectos psicológicos del cliente el precio puede ser alto, bajo, redondeado, o el precio se fija por el valor percibido por el cliente, o precio "impar", como por ejemplo \$ 3999. Además, se determinan precios por paquetes y por múltiples unidades.

Otras alternativas son los precios de penetración del mercado y los precios de descreme cuando se lanzan nuevos productos al mercado. Los gobiernos también establecen precios, es el caso de la gasolina en nuestro medio.

Alguna empresa tiene resultados desastrosos por no prestar la suficiente atención a los **canales de distribución**, otras obtienen ventajas competitivas de sus sistemas de distribución, en consecuencia, esta decisión sobre el canal o canales del marketing para llegar a varios segmentos de clientes puede resultar difícil y debe tomarse contemplando las fortalezas y debilidades de cada canal alternativo con criterios económicos, de control y de adaptación.

Los canales deben ser diseñados pensando en el entorno de las ventas tanto presente como futuro y en la naturaleza de los productos ya bien sea de consumo o industriales, la mayoría de las empresas utilizan canales de marketing indirectos para llegar a los consumidores finales a través de los intermediarios, mientras otras empresas como Avon, Leonisa, Amway, Tupperware realizan sus ventas sin intermediarios usando el canal de marketing directo.

Cuando se utiliza el canal de marketing indirecto se debe establecer el número de niveles o de intermediarios antes de llegar a los consumidores o usuarios finales. Los precios por ejemplo van a depender de si se contemplan comerciantes en masa o tiendas de departamentos de alta calidad. El comportamiento del canal resulta esencial para atraer, convencer y mantener la reputación de las organizaciones y por lo tanto es necesario establecer la conveniencia entre los sistemas convencionales donde prácticamente no se ejercen controles entre los participantes del canal y los sistemas verticales de marketing con productores, mayoristas y minoristas que conforman un sistema unificado caracterizado porque uno de los participantes es dueño de otros, tiene contratos o el poder para obtener la cooperación de los demás.

Las organizaciones pueden disponer de **la investigación de mercados** o de la inteligencia de marketing para establecer fortalezas y debilidades del entorno del marketing.

Las investigaciones de mercados se llevan a cabo respecto de situaciones específicas que enfrentan como estimar el potencial y la participación del mercado, evaluar la satisfacción y el comportamiento de compra de los clientes, medir la eficacia de las promociones, de la fijación de los precios, de los productos y de los sistemas de distribución.

La inteligencia del marketing recaba la información disponible para el público acerca de sus competidores y sucesos del entorno interrogando a los empleados, probando los productos de la competencia, investigando por internet o acudiendo a ferias comerciales de la industria.

**En el análisis de oportunidades** se consideran los costos, beneficios y riesgos asociados a la toma de decisiones en el marketing. El análisis se puede hacer por cálculos razonables o por diversas técnicas con base en las variables de costos y beneficios para determinar las alternativas atractivas donde los beneficios esperados exceden a los costos. La práctica del análisis de costos y beneficios difiere en cada país e industria.

Las siguientes preguntas enunciadas por Davis (2014) ayudan a identificar los puntos fuertes y débiles de la capacidad competitiva.

1. ¿Los mercados están segmentados de manera efectiva?
2. ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?
3. ¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?
4. ¿Son confiables y rentables los canales de distribución actuales?
5. ¿La empresa cuenta con una organización de ventas efectiva?
6. ¿La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado?
7. ¿La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos?
8. ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?
9. ¿La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad?
10. ¿Son efectivos el marketing, la planeación y el presupuesto?
11. ¿Los gerentes de marketing de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?
12. Comparada con sus rivales, ¿la presencia de la empresa en internet es excelente?

En la tabla 2 se observan algunos factores sobre la capacidad competitiva.

Capacidad competitiva	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1.-Fuerza de producto, calidad, exclusividad									
2.-Lealtad y satisfacción del cliente									
3.-Participación del mercado									
4.-Bajos costos de distribución y ventas									
5.-Uso de la curva de la experiencia									
6.-Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición									
7.-Inversión en I&D para el desarrollo de productos									
8.-Grandes barreras en entradas de productos de la compañía									
9.-Ventaja del potencial de crecimiento del mercado									
10.-Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos									
11.-Concentración de consumidores									
12.-Administración de clientes									
13.-Acceso a organismos privados o públicos									
14.-Portafolio de productos									
15.-Programas posventa									
16. Otros									

Tabla 2. Diagnóstico interno PCI - Capacidad competitiva  
Fuente: Serna (2016)

## Análisis de la capacidad financiera

La capacidad financiera frecuentemente recibe la mayor atención por parte de los inversionistas y se considera como el mejor indicador de la posición competitiva. El análisis de las razones financieras de liquidez, de apalancamiento, de actividad, de rentabilidad y de crecimiento permiten establecer que alternativas son o no viables desde la perspectiva financiera. Estas razones financieras, se calculan a partir del estado de resultados y balance general, son indicadores que suelen emplearse para determinar las fortalezas y debilidades de una organización relacionadas con las decisiones de financiamiento, las de dividendos y las de inversión llamadas también de presupuesto de capital.

Es importante ir más allá del cálculo e interpretación de las razones, cotejando las razones a través del tiempo, es decir análisis de tendencia u otra medida que evalúe el desempeño histórico del comportamiento de las variaciones de proporción. Como también resulta esencial para determinar las fortalezas y debilidades, comparar las razones financieras de una empresa dentro de su industria y cotejarlas con los competidores.

Adicionalmente se pueden emplear otros análisis con base en modelos o técnicas como el punto de equilibrio para uno o varios productos con opciones diferentes a las funciones lineales tradicionales y con modificaciones por ejemplo de incremento en los costos fijos y también aplicando el apalancamiento operativo de manera comparativa con sus rivales.

Con base en las estrategias formuladas, se presupuesta el capital, se distribuye y reasigna el capital entre los proyectos, los productos, activos y divisiones de una corporación o de un negocio para implementar las estrategias.

El financiamiento implica examinar las diferentes opciones disponibles para obtener los recursos de capital requeridos como por ejemplo a través de emisión de acciones, incremento de la deuda, ventas de activos, o una combinación entre estos, determinar la estructura de capital más conveniente para el negocio y considerar las necesidades del capital de trabajo tanto a corto como a largo plazo. Dos de las razones más importante que califican la efectividad de las decisiones de financiamiento son la razón entre deuda y capital, conocida con el nombre de tasa de endeudamiento de capital, y la razón entre deuda (pasivo total) y total de activos denominada razón del pasivo total al activo total.

Las decisiones sobre dividendos suponen cuestiones como la razón de pago de dividendos es decir el porcentaje de utilidades pagado a los accionistas, la estabilidad de esta razón en el tiempo, la tasa de retención de dividendos y la recompra o emisión de acciones. Los beneficios de pagar dividendos deben confrontarse con los beneficios de retener las utilidades dentro de la empresa.

Para evaluar las decisiones sobre dividendos de una empresa se considera la razón entre utilidades y acciones, la razón entre dividendos y acciones, y la razón entre precio y utilidades

Dada la relación del área financiera con las otras áreas funcionales las razones financieras pueden indicar fortalezas o debilidades en las actividades de administración, marketing, producción, investigación y desarrollo y sistemas de administración de la información. Los factores financieros tienen la posibilidad de modificar las estrategias y suelen cambiar o aplazar los planes de implementación.

De otra parte se observa que la situación financiera de la empresa depende también de las decisiones de la empresa en áreas como la gerencia, el marketing, la administración, la producción, la investigación y desarrollo, los sistemas de administración de la información y de factores externos del micro entorno como las acciones de los competidores, los proveedores, los distribuidores, los acreedores, clientes y accionistas y del macro entorno referidas a las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas.

También es importante precisar que las organizaciones no lucrativas también hacen uso del análisis financiero sin aplicar las razones que por ejemplo tiene que ver con los rendimientos sobre la inversión y utilidades por acción entre otras. Además, estas organizaciones diseñan

y aplican otros indicadores de acuerdo con la naturaleza de sus actividades.

Por último, es esencial tener en cuenta algunas preguntas de índole financiera como:

1. ¿De acuerdo con el análisis de razones financieras en dónde es fuerte y débil la firma?
2. ¿Es viable que la empresa obtenga el capital que requiere a corto plazo?
3. ¿Cuáles son las fuentes más convenientes y posibles de financiamiento a largo plazo?
4. ¿Es suficiente el capital de trabajo?
5. ¿Qué tan efectivos son los métodos para la presupuestar el capital?
6. ¿Han sido razonables las políticas de pago de dividendos?
7. ¿La capacidad de gestión financiera está soportada por la experiencia y la capacitación?
8. ¿Es óptima la situación de endeudamiento de la empresa?

### **Análisis de la capacidad técnica**

La función de producción y operaciones de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en productos ya sea bienes y/o servicios. La administración de esta función se encarga de las entradas, las transformaciones y las salidas que varían en cada industria y mercado.

El carácter global de la competencia ha originado cambios radicales que cada vez se intensifican en las diferentes áreas funcionales de las organizaciones y la función de operaciones es una que resulta altamente impactada.

Mientras los bloques occidentales de la Unión Europea y EE. UU se refuerzan con nuevos países y tratados de libre comercio que hacen más fácil el comercio en estas regiones y dificulta la entrada de competidores externos y Japón continua con su filosofía de mejora continua, surgen en la cuenca del Pacífico nuevos países emergentes o en vía de desarrollo competitivos en ciertos sectores, en virtud a los bajos costos de la mano de obra y a la transferencia de la tecnología. Aparte de la influencia de las tasas de cambio, en estas regiones existen diferencias significativas en la productividad aparente del trabajo, es decir el PIB por persona empleada. El nivel y crecimiento de la productividad junto con la calidad son factores vitales para la competitividad global y la mejora del nivel de vida de los países.

Otros factores íntimamente ligados a la función productiva que influyen sobre la productividad son los cambios tecnológicos, la inversión en capital, las tasas de utilización de la capacidad, la cualificación o preparación tanto de la mano de obra como de la gestión, la organización de la producción y la utilización de recursos tales como los energéticos y las materias primas.

Para identificar los puntos fuertes y débiles de una empresa relacionados con la capacidad técnica según McLain y otros (1992) se consideran las siguientes categorías y aspectos básicos:

1. Análisis de las líneas de producto: comportamiento de la demanda, características básicas de los procesos, tiempos de suministro, estabilidad de los diseños.
2. Análisis de la coordinación con otras áreas funcionales, especialmente con marketing e ingeniería.
3. Análisis de las instalaciones: grado de flexibilidad y automatización, distribución, localización, funciones, etc.
4. Análisis del Sistema de planificación y control de las operaciones: calidad y rapidez del flujo de información que proporciona y emplea, adecuación de los horizontes de la planeación, del sistema de control de calidad, de la gestión de los inventarios, etc.
5. Análisis de la Mano de obra: consistencia de las políticas de personal, adecuación de los procesos de selección y capacitación, naturaleza de las tareas, autonomía de los trabajadores.
6. Análisis competitivo: comparación de la situación de la firma con sus competidores en términos de costos, de calidad, políticas de servicio y de rendimiento.

De otra parte, Roger Schroeder sugiere para adelantar un análisis similar de identificación de fortalezas y debilidades que se analicen cinco áreas de decisión: proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad como funciones básicas de la gerencia de la producción.

Algunos autores aportan cuestionarios para la realización del análisis interno del área de la producción como el propuesto por Aquilano y Chase (1991) donde se formalizan los aspectos a considerar dentro de las categorías del análisis, así como la metodología de valoración. Las categorías propuestas para empresas manufactureras o de servicios se refieren al producto, a la tecnología de la transformación, sistema de control de operaciones y mano de obra. Los cuestionarios bastante detallados se pueden observar en Domínguez y otros (1995, págs. 70 y 71)

En la lista de preguntas para una auditoría de producción y operaciones se deben considerar preguntas como las siguientes según David (2013):

1. ¿Son confiables y razonables los suministros de materias primas, partes y componentes?
2. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se encuentran en buenas condiciones?
3. ¿Son efectivas las políticas y los procedimientos de control de inventarios?
4. ¿Las políticas y los procedimientos de control de calidad son efectivas?
5. ¿Están las instalaciones, los recursos y los mercados ubicados estratégicamente?
6. ¿Cuenta la empresa con capacidad tecnológica?

## **Análisis del talento humano**

Las grandes organizaciones para responder a los cambios rápidamente deben desarrollar las habilidades del talento humano dentro de un ambiente propicio que impulse la experimentación y el aprendizaje. Los psicólogos sociales nos dicen que las nuevas estructuras y comportamientos sociales toman forma sólo cuando los patrones rígidos y supuestos del pasado se descongelan.

Toda empresa tiene por lo menos tres objetivos inevitables; la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, que requieren de las habilidades de todos los colaboradores para alcanzarlos y para que la organización se adapte a su entorno.

La planeación del talento humano es fundamental en el proceso de dirección estratégica, para lograr los resultados esperados estratégicos. La demanda o necesidad específica de recursos humanos deriva de los objetivos de la planeación estratégica, táctica y operativa que, en comparación con los recursos existentes, permite elaborar los programas de reclutamiento, capacitación y reasignación de personal. La planeación del talento humano ligada a la estrategia requiere de la cooperación estrecha entre los directores de talento humano y los directivos de línea con el fin de establecer los perfiles de los cargos y cuantificar las necesidades futuras de personal que se deben vincular para cubrir las diferentes áreas de la organización.

Una de las ventajas competitivas difícil de copiar por los competidores y que las organizaciones buscan y crean es el talento humano con las competencias requeridas y alineadas con las estrategias para lograr los objetivos. Seleccionar el talento humano por el perfil de los cargos no es suficiente, importa también las competencias que las personas demuestren tener y su actitud para adquirir más habilidades. Una organización difícilmente sobrevive el mercado, sino es competitiva en talento humano. El éxito estratégico no solo debe ser de la organización sino también de los empleados.

Las estrategias de las organizaciones requieren del talento directivo estratégico con competencias, de líderes con habilidades en las relaciones interpersonales que motiven e interesen al talento humano de la empresa buscando el compromiso con la visión, misión, con los valores de la organización y lograr los objetivos propuestos

El análisis de esta área permite identificar los puntos fuertes y débiles de la administración de personal, estableciendo como se llevan a cabo los procesos de selección, contratación e inducción del personal. Las siguientes reflexiones pueden ser consideradas :se les presta a los empleados la debida atención que se merecen, son respetados, tienen remuneraciones justas, que clase de incentivos tienen y si realmente son motivantes, reciben oportunamente las comunicaciones, son frecuentes los programas de capacitación, existen posibilidades de promoción y de realización personal, entienden y se comprometen a cabalidad con la misión y los valores de la organización, se estimula la participación del talento humano en la empresa, existe descentralización en la toma de decisiones . Por lo tanto, el plan estratégi-

co debe contemplar adecuadamente estas dimensiones económicas y sociales relacionadas con el recurso humano de la organización.

Las grandes organizaciones han entendido la importancia que tiene el capital humano para la competitividad y han dado mayor prioridad a lo que a veces han llamado el cliente interno ajustando aspectos sustanciales en la contratación y transformando la cultura organizacional.

La matriz de evaluación del factor interno EFI constituye una de las bases para identificar y evaluar las estrategias. Su elaboración comienza por seleccionar entre 10 y 20 factores internos encontrados en todas las áreas, mencionando primero los que identifican las fortalezas y luego aquellos que se refieren a las debilidades. En seguida pondere los factores según su importancia de tal manera que la suma de las ponderaciones sea igual a 1.0. El tercer paso es calificar los factores, para las debilidades asigne 1.0 o 2.0 según se determine que la debilidad sea importante o menor. Para las fortalezas califique 3.0 o 4.0 si se consideran menor o importante respectivamente. El último paso consiste en obtener el puntaje de la matriz, sumando los productos de las calificaciones por las ponderaciones. Un puntaje bien abajo del promedio de 2.5 indica características muy débiles internas, un resultado muy superior a 2.5 señala una posición interna fuerte. Si un factor se considera debilidad y también fortaleza, se debe incluir dos veces. La tabla 3 ilustra una matriz de esta naturaleza tomada de David (2013). Se observa que la matriz contiene factores con datos cuantitativos y evita las declaraciones vagas, la tienda recibe una puntuación ponderada total de 2.5, en una escala de 1 a 4, que corresponde al promedio, indicando que es posible mejorar las operaciones, estrategias, políticas y procedimientos de la tienda.

## **Diagnóstico externo**

El diagnóstico externo es conocido como auditoria externa, análisis de la industria o evaluación del entorno, se realiza con la participación de directivos y empleados, disponiendo de información fundamental para comprender el entorno que les permita determinar las amenazas y oportunidades que tienen los negocios. Algunos autores como Heijden distinguen la dimensión contextual o macro entorno y la dimensión del micro entorno o de la industria propiamente dicha. La primera que influye amplia e intensamente pero no equilibradamente en todas las organizaciones, así mismo estas pueden influir restringidamente en ese entorno. Analizar y comprender las modificaciones que se dan en el macro entorno y los efectos sobre los negocios les permite a las organizaciones no solo afrontar y adaptarse a la dinámica sino también prever los acontecimientos futuros.



Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Fortalezas</b>			
1.La rotación de inventarios aumentó de 5.8 a 6.7	0.05	3	0.15
2.La compra promedio por cliente aumentó de \$97 a \$128	0.07	4	0.28
3.La moral de los empleados es excelente	0.10	3	0.30
4.Las promociones en la tienda generaron un aumento de 20% en las ventas	0.05	3	0.15
5.Los gastos en publicidad en periódicos aumentó 10%	0.02	3	0.06
6.Los ingresos del segmento de servicio/repación de la tienda aumentó 16%	0.15	3	0.45
7.El personal de soporte técnico en la tienda cuenta con un título universitario	0.05	4	0.20
8.La razón entre deuda y total de activos bajó a 34%	0.03	3	0.09
9.Los ingresos por empleado aumentaron 19%	0.02	3	0.06
<b>Debilidades</b>			
1. Los ingresos del segmento de software de la tienda disminuyeron 12%	0.10	2	0.20
2. La ubicación de la tienda se vio afectada negativamente por la nueva autopista	0.15	2	0.30
3 .La alfombra y la pintura de la tienda necesitan renovarse	0.02	1	0.02
4. El baño de la tienda necesita una remodelación	0.02	1	0.02
5. Los ingresos de negocios disminuyeron 8%	0.04	1	0.04
6. La tienda no cuenta con página web	0.05	2	0.10
7. El tiempo de entrega de los proveedores aumentó a 2.4 días	0.03	1	0.03
8. A menudo los clientes tienen que esperar en las cajas	0.05	1	0.05
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.50</b>

Tabla 1. Matriz EFI para una tienda de computo  
Fuente: Propia.

El análisis en ambas dimensiones implica descubrir patrones en grandes volúmenes de conjuntos de datos, incompletos y de fuentes dispersas para definir y obtener los indicadores relativos y relevantes, por ejemplo, en el macro entorno a aspectos demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales, socioculturales y medio ambientales (recursos naturales).

La segunda dimensión, la relacionada con el análisis sectorial, reconoce los factores conexos con los clientes o consumidores, proveedores, competidores directos e indirectos y entidades de regulación, está enfocada básicamente en la industria en la cual participa el negocio. Estos aspectos o factores se constituyen también en fuentes de información.

La industria es la principal fuente para obtener los recursos, lograr la transformación y ofrecer los productos, este entorno es determinante para el diseño y aplicación de la estrategia.

Así el diagnóstico estratégico del entorno conlleva la recolección, procesamiento y análisis de la información de manera continua con el propósito de rastrear, identificando las señales de cambio, monitorear para analizar y evaluar las observaciones según los indicadores, proyectar los acontecimientos futuros y evaluar las tendencias y efectos que se requieren para la planeación estratégica. La técnica PESTEL es una de las herramientas para describir el entorno externo a través de factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

El enfoque de la organización industrial (OI), señala que el análisis de la industria, el de las relaciones, es más importante que el análisis interno para que el negocio alcance una ventaja competitiva que es determinada en gran parte por el posicionamiento que se tenga entre la competencia. El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter comparte este enfoque que indica que los factores externos tienen mayor influencia en el desempeño de la empresa que los factores internos. Desde esta perspectiva es de esperar que las organizaciones se interesen por competir en industrias atractivas y evitar aquellas que sean tambaleantes o débiles. Otros enfoques precisan que se trata más bien de buscar un balance, una integración y comprensión de todos los factores tanto internos como externos para reducir, mantener o aumentar una ventaja competitiva.

La dinámica en el entorno se traduce en modificaciones de la demanda de los productos finales o industriales. Estos cambios se consideran para el desarrollo de productos, el tipo de estrategias de integración vertical, integración horizontal, diversificación, liderazgo en costos y diferenciación entre otras, así también las fuerzas externas afectan la segmentación del mercado, los proveedores, los distribuidores, y otros efectos sobre las fuerzas en la industria.

Identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas coadyuva al buen desarrollo de la misión, a la determinación de los factores que afectan la demanda actual y potencial de los negocios, al diseño de las estrategias para alcanzar los objetivos estratégicos, y generar políticas para lograr los objetivos anuales, de corto plazo. En la figura 1 se ilustran las relaciones entre los factores externos del entorno y la empresa.

### **Factores económicos**

Las organizaciones resultan afectadas por los cambios en los **factores económicos** como por ejemplo en nuestro medio con cerca de 1.500.000 colombianos que reciben el salario mínimo, la tasa de desempleo por debajo de los dos dígitos, la población subempleada, el bajo crecimiento reflejado en el PIB, la variación de los precios y la volatilidad de la tasa de cambio favoreciendo a veces al sector exportador y otras al sector importador y de otra parte el efecto sobre estos sectores por los tratados de libre comercio, la disminución de ingresos por la caída de los precios del petróleo y su recuperación lenta y en consecuencia los ajustes presupuestales que implican entre otras decisiones el menor gasto público.

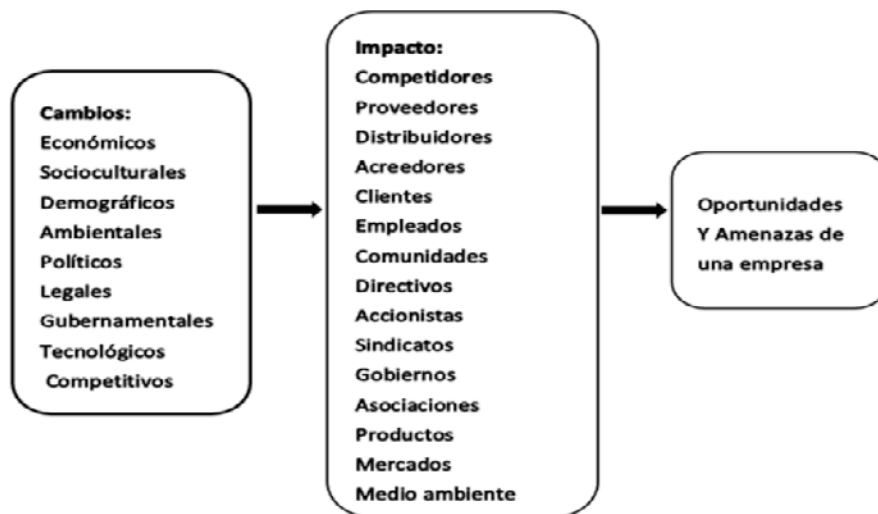


Figura 1  
Fuente: Propia.

El mercado de capitales representado en gran medida en las bolsas de valores con índices que a veces estimulan la financiación de capital requerido por las organizaciones para ejecutar entre otras estrategias el desarrollo de mercados. Así mismo cuando el índice bursátil tiene tendencias alcistas sostenidas, la riqueza de los negocios y por ende de los accionistas aumenta.

La dinámica de las tasas de interés que pueden estimular el ahorro y/o contraer la demanda por la disminución del ingreso discrecional, además de encarecer la financiación para la expansión de capital, adicionalmente las medidas de política monetaria de expansión o contracción del flujo monetario y la variación de otros factores como la política tributaria, pueden influir significativamente los negocios.

Entre otras variables que se pueden considerar se citan el déficit del presupuesto del gobierno, las diferencias de ingreso por región y grupos de consumidores, los niveles de productividad de los trabajadores, la disponibilidad de crédito, las tasas de mercado del dinero, políticas y tasas fiscales, tendencias del producto interno bruto, balanza de pagos, reservas de divisas y las políticas de la organización de países exportadores de petróleo (OPEP).

### **Factores políticos, gubernamentales y legales**

Estos factores **representan** amenazas y oportunidades para las empresas dado que los gobiernos nacionales y locales, en nuestro medio los entes territoriales a nivel departamental, municipal y distrital, son los principales reguladores, legisladores, patronos y clientes de las empresas.

Las previsiones políticas son importantes y complejas para la evaluación externa tratándose de las industrias y negocios que son subvencionados, aquellas que tienen grandes contratos con las entidades gubernamentales o las multinacionales que dependen de los países extranjeros para la obtención de materia primas, instalaciones, mano de obra intensiva y distribución de recursos entre otros.

Dada la interdependencia actual entre los mercados, las economías, los gobiernos y las organizaciones se hace necesario que la planeación estratégica de los negocios considere el impacto de las variables políticas. Un ejemplo del impacto sobre los negocios de estas variables políticas es la expropiación repentina de la cadena de supermercados el Éxito por la incertidumbre política que prevalece en Venezuela desde la primera década del presente siglo. En el Medio Oriente el vaivén político y las intenciones de regular la oferta del petróleo conlleva un alza en el precio del petróleo lo que daría como resultado una inflación.

En la política las decisiones en asuntos como la eutanasia, el aborto, la ingeniería genética, la clonación, los derechos humanos repercuten significativamente en muchas industrias, como también impactan las sanciones económicas impuestas a países como Cuba o Corea del Norte.

De otra parte, en muchos países las decisiones estratégicas sobre la localización y relocalización de las instalaciones, y otros asuntos operativos están influenciadas por los sindicatos. Otra medida que han tomado los gobiernos para proteger la industria nacional es reanudar o crear nuevos subsidios gubernamentales, aumentar los aranceles o limitar las importaciones de ciertos países.

Otro tema que no deben excluirse al tiempo de realizar la planeación estratégica son las actividades ilícitas como los sobornos, las extorsiones, la corrupción de la contratación, la piratería, el contrabando, el narcotráfico, violencia urbana, las actividades terroristas y el lavado de activos, LAFT, que en Colombia afecta la economía en un estimado de 20 billones de pesos anuales, cerca de 3 puntos del PIB del año 2015. En el 2017 Colombia será evaluada por el Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica.

Otras variables que afectan las empresas en general son los cambios en la política fiscal y monetaria, en las leyes de patentes, cambios en las relaciones internacionales, cambios en la legislación laboral, el monto del presupuesto del gobierno, el mercado mundial del petróleo, de las divisas, de la mano de obra, las condiciones de otros países.

### **Factores demográficos, socioculturales y ambientales**

El estimado de la población mundial para este año 2016 es de 7.500 millones de los cuales 2700 millones se encuentra en China e India con una diferencia a favor del primero de 50 millones y seguidos por Estados Unidos con 323 millones, Colombia en este contexto mundial con cerca de 49 millones se ubica en la posición 28 dentro de 194 países reconocidos por la ONU. Este siglo se caracteriza por el descenso que ha tenido la tasa de crecimiento anual poblacional al pasar de 1.29 % en el 2000 a 1.19 % para el 2016.

Las poblaciones circunscritas a criterios geográficos permiten segmentar los mercados en términos de los países y da lugar a hablar por ejemplo del mercado colombiano, en oposición al mercado chino, en caso de utilizar los grupos etarios, el mercado de un producto puede especificarse por ejemplo en el mercado de adultos, el mercado de adolescentes, o el mercado de niños, pero también el rastreo de estos grupos etarios evidencia la tendencia de crecimiento significativo en muchos países de la población mayor de 65 años que constituye una oportunidad para la demanda de algunos sectores de la producción, al tiempo que en otros sectores se puede considerar como una amenaza.

El género también es fundamental para segmentar el mercado de los productos en razón de que satisfacen necesidades específicas ya sea masculinas o femeninas.

De manera similar si se tiene en cuenta el grado de utilización de los productos se podrá diferenciar los consumidores habituales de los ocasionales. Las técnicas que se emplean para proyectar esta demanda se enfocan en la preferencia y en la prospectiva. La primera supone que el futuro es una continuidad del presente que a su vez es la prolongación del pasado, mientras que la prospectiva otorga mayor importancia a la incertidumbre y a las discontinuidades que pueden ocurrir en el futuro y por lo tanto crean escenarios y evalúan sus consecuencias asociando a las situaciones creadas probabilidades condicionales y subjetivas que determinan por lo menos tres escenarios: optimistas, más probables y pesimistas. Estos escenarios tratan de ajustar el entorno de las empresas con todas las situaciones complejas e interrelacionadas recíprocamente entre los factores del entorno.

Desde la perspectiva **sociocultural** las creencias, los valores, las normas, las costumbres de los grupos raciales y de las etnias se transforman y las organizaciones perciben en estos cambios oportunidades y amenazas. Las tendencias socioculturales, demográficas y ambientales definen en gran parte la forma de vida, con necesidades de diferentes productos que implican cambios en la producción y el consumo.

Las generaciones traen consigo valores y actitudes que reflejan las influencias culturales y sociales prevalecientes en los años de su formación. Así por ejemplo la generación conocida como *baby boomers* que actualmente sobrepasa los 50 años y que tiene una expectativa alrededor de los 75 años guardan algunas de las costumbres de consumo tradicional, pero se observan también cambios en estilos de vida. La longevidad creciente de la población mundial afecta la orientación estratégica prácticamente de todas las organizaciones.

Los que ya están jubilados y los que próximamente lo harán preocupan a los legisladores por la financiación de los pagos de sus mesadas y los programas de atención médica. Este aumento del envejecimiento de la población y la obsesión por la juventud por ejemplo trae más oportunidades para las líneas aéreas, el turismo, la construcción de viviendas y de hogares geriátricos, el consumo de nuevos productos orgánicos y del cuidado de la salud tanto física como mental.

De otra parte, por la migración doméstica e internacional las culturas que son abiertas a

este fenómeno se enriquecen al adaptar algo del extranjero y probablemente innoven, sean más dinámicas y prósperas. Evidencias en estos aspectos se encuentran, entre otros, en la historia del arte, la música, la literatura, la ciencia, y el comercio no solo por la ganancia derivada de la transferencia de bienes sino también la originada en la transferencia de servicios, incluidos los laborales. Las personas al migrar lo hacen por diversas razones, una de ellas mejorar los ingresos con los cuales demandarían productos para evitar el analfabetismo y la enfermedad para sus hijos. Sin embargo, este fenómeno no deja de presentar riesgos y amenazas. Las influencias de los grupos minoritarios cada vez son más significativas tales como la comunidad LGBTI<sup>1</sup>, que impulsan la oferta de productos se ciertos sectores productivos.

Entre los indicadores de este entorno sociocultural que son calificados por la Cámara de Comercio Americana –a través de su asociada AmCham Colombia- , cámara que promueve el comercio, la inversión y la libre empresa enfocándose en los intereses comerciales de Colombia y Estados Unidos se encuentran el nivel de seguridad individual y patrimonial, la democracia y la libertad de expresión, la credibilidad de las instituciones ,honestidad del pueblo y de los políticos, nivel general de educación y nivel de aceptación de los extranjeros.

Históricamente las organizaciones en general no se han comprometido seriamente con la eficiencia y el buen uso de los recursos. Exceptuando el terrorismo, la destrucción y degradación acelerada que de manera continua está acabando con el equilibrio natural constituye la mayor amenaza para las empresas y para la sociedad.

Las empresas, en especial las del sector primario y secundario, deben evitar las amenazas, sanciones, fracasos, cumpliendo con las normas y reglamentos para reducir o eliminar cualquier efecto adverso de las operaciones diarias y disminuir la degradación del **medio ambiente**. El entorno de los recursos naturales es rastreado a través de indicadores tales como la escasez de materias primas, costo de la energía, calentamiento global, contaminación del agua, del aire, amenazas de nuevas enfermedades, catástrofes naturales y la sustentabilidad. En Colombia, por décadas, se han explotado los recursos naturales que a la larga han generado más pobreza y destrucción ambiental entre otras razones por la falta de estudios rigurosos sobre los impactos medioambientales y sociales o por la ilegalidad como ocurre hace años con desastre ambiental por la explotación minera ilegal.

De una parte, las multinacionales por su actividad incrementan los ingresos nacionales por el aumento de las exportaciones y la tributación, generan empleo y obtienen grandes ganancias, pero se han dejado de lado las culturas, las poblaciones cercanas a las explotaciones y se han desprotegido selvas, bosques, páramos, mar y playas.

---

<sup>1</sup> LGBTI- sigla que designa colectivamente a lesbianas, gays, bisexuales, transsexuales e intersexuales.

## **Factores tecnológicos**

Prácticamente todas las industrias que están a la vanguardia de la tecnología obtienen una ventaja competitiva rotunda sobre los rivales menos competentes

Los avances tecnológicos pueden afectar la posición competitiva, bien por ser factores de éxito o por constituir amenazas para las organizaciones, tienen la capacidad de crear nuevos mercados con nuevos y mejores productos, modificar en una industria las estructuras relativas de los costos competitivos, declarar la obsolescencia de los productos existentes, aumentar la productividad, ocasionar escasez de habilidades técnicas, y cambios en los valores y expectativas de los empleados, gerentes y clientes.

Sobran los ejemplos donde las empresas han quedado a la zaga de otras y en consecuencia han sido liquidadas o adquiridas por otras. Es el caso de Blockbuster en relación a Netflix y Redbox que antes de ser adquirida por Dish Network Corp tuvo que cerrar más de 2000 tiendas de las 3000 que tenía.

Las tecnologías representadas por Internet, los servicios y protocolos que lo utilizan como medio de transmisión; la World Wide Web, el envío de correo, la transmisión de archivos, las conversaciones en línea, la mensajería instantánea, la transmisión de contenido y comunicación multimedia -telefonía, televisión-, los boletines electrónicos, el acceso remoto a otros dispositivos o los juegos en línea, son medios que han entrado en la competencia global.

Todas las tecnologías enfocadas en la innovación radical, progresiva o de estructuras han cambiado la naturaleza de las oportunidades y amenazas modificando los ciclos de vida de los productos, aumentando la rapidez en la distribución, creando nuevos productos, alterando las economías de escala y redefiniendo los mercados geográficos tradicionales y la relación entre las industrias y sus proveedores, acreedores, clientes y competidores.

Entre los indicadores más notables de la evolución tecnológica están los programas de investigación y desarrollo, la adquisición, desarrollo y transferencia de tecnología, la velocidad de los cambios tecnológicos, la protección de marcas y el registro de patentes, la aplicación en nuevos campos de la ciencia, y los incentivos gubernamentales.

## **Factores competitivos**

El conocimiento del entorno de las relaciones o micro entorno, incluye un conjunto de factores competitivos relacionados con los siguientes participantes en la industria: competidores directos, los proveedores, los compradores, los competidores indirectos y los competidores potenciales.

Una parte fundamental del diagnóstico externo es identificar las empresas competidoras y determinar sus objetivos, estrategias, amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades. Esta actividad es básica para formular la estrategia, implica la recolección y evaluación de la información para caracterizar o describir a los principales competidores.

Cuando se trata de corporaciones con divisiones que compiten en muchas industrias el grado de dificultad para obtener información es mayor porque generalmente los grupos no proporcionan información sobre cada uno de sus negocios. No obstante, las grandes organizaciones desarrollan programas de inteligencia competitiva e incluso dentro de las organizaciones hay posiciones que se encargan de estas funciones y muchas veces contratan los directivos del sector para además lograr mayor información.

La competencia en muchas industrias es muy intensa. Por ejemplo, en Bogotá las cadenas Éxito y Jumbo (anteriormente Carrefour) tienen puntos de venta muy cercanos entre si y suelen desde hace años pelear a diario ofreciendo precios rebajados con descuentos directos en caja, o como puntos redimibles en fechas posteriores, además de conceder puntos por el monto de las compras redimibles en futuras compras.

Las firmas más competitivas se caracterizan por su participación en el mercado, saben y recuerdan continuamente cuál es su negocio, consideran que siempre es posible mejorar las cosas, reconocen la importancia de la innovación y saben que el éxito es pasajero y más tratándose del sector de la tecnología, la calidad no tiene sustituto y las adquisiciones son esenciales para la estrategia de crecimiento.

Algunas preguntas decisivas con relación a los competidores están orientadas a establecer los principales objetivos y estrategias de los competidores, sus principales fortalezas y debilidades desarrollando por ejemplo una matriz del perfil competitivo, las respuestas que podrían tener a las diferentes tendencias del entorno contextual –macro entorno- y competitivo. Igualmente es importante analizar cómo se impactarían ante nuestras estrategias alternativas o como nos afectarían los contraataques de los principales competidores.

Además, establecer el crecimiento de la industria y la cuota de participación, la entrada y salida de competidores al sector, la naturaleza de las relaciones con los proveedores y distribuidores de la industria y en qué medida los productos sustitutos constituyen una amenaza para los competidores participantes en la industria.

Para el análisis competitivo suele utilizarse el enfoque de las cinco fuerzas de Porter para desarrollar estrategias en muchas industrias. En algunas industrias la rivalidad entre los competidores es tan fuerte que el mercado deja de ser atractivo desde la perspectiva de las utilidades. De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas: rivalidad entre empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder negociador de los compradores.

Entre las herramientas que ayudan a resumir y evaluar las fuerzas externas y que deben ir acompañadas de un buen juicio intuitivo, aparte del modelo de Porter, están la matriz de evaluación del factor externo EFE que se construye y describe en los siguientes cuatro pasos.

Primero conforme una lista de 10 a 20 factores externos entre oportunidades y amenazas.



Segundo pondere apropiadamente las oportunidades y amenazas comparando competidores exitosos con no exitosos o por consenso grupal que indique la importancia relativa del factor frente a la industria. Con frecuencia a las oportunidades se les asigna ponderaciones más altas, pero de existir una amenaza importante esta también puede recibir un valor alto de ponderación. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual 100%.

Como tercer paso califique cada factor de 1 a 4 puntos para señalar que tan eficaces son las estrategias actuales frente a ese factor. Tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4. En la escala 1=deficiente, 2= respuesta promedio, 3=respuesta por encima del promedio y 4 = la respuesta es superior.

El cuarto paso consiste en calcular el promedio ponderado, es decir halle la suma de los productos, ponderación por la calificación de cada factor.

La puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 que indica que las estrategias de la empresa aprovechan de manera eficaz las oportunidades existentes, y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas.

Un resultado de 1.0 es la más baja posible y señala ineficacia total, las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

En la tabla 1 se presenta el ejemplo de la matriz EFE, tomado de David (2013) para un complejo de cines que cuenta con diez salas.

**Tabla 1 Matriz EFE para un centro comercial de 10 salas**

<b>Factores externos claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
<b>Oportunidades</b>			
1.La población donde esta el centro crece al 8 %	0.05	3	0.15
2.Las universidades locales se expanden al 6 %	0.08	4	0.32
3.El competidor mas importante dejo de operar	0.08	3	0.24
4.La demanda para asistir a cine esta creciendo 10 por año	0.07	2	0.14
5.Se están construyendo 2 bloques de apartamentos a 5 kilómetros del centro	0.09	1	0.09
6.El ingreso disponible creció el 5 % el año anterior	0.06	3	0.18
7.Las tasas de desempleo en la localidad bajaron al 5.5 %	0.03	2	0.06
<b>Amenazas</b>			
8.La tendencia por la alimentación saludable esta erosionando al ventas por concesión	0.12	4	0.48
9.La demanda de películas online y DVD esta creciendo al 10 % por año	0.06	2	0.12
10.La propiedad comercial adyacente al centro esta en venta	0.06	3	0.18
11.Una universidad esta construyendo una sala de cine en el campus	0.04	3	0.12
12.El impuesto predial aumentará el 15 % este año	0.08	2	0.16
13.Los grupos locales religiosos se oponen a la proyección de películas para adultos	0.04	3	0.12
14.El alquiler de películas de Blockbuster de la localidad se incremento 12 %	0.08	2	0.16
15.El alquiler de películas por operador de tv aumento 15 %	0.06	1	0.06
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.58</b>

Tabla 2. Matriz EFE para un centro comercial de 10 salas  
Fuente: Propia.

Otra matriz es la del perfil competitivo MPC que ayuda a identificar los competidores de la firma y permite hacer comparaciones entre las firmas. Esta herramienta como la matriz EFE tiene como propósito primordial obtener y mantener una ventaja competitiva.

En la matriz MPC los factores críticos de éxito incluyen tanto aspectos internos como externos. La escala de las calificaciones que va de 1 a 4, como en la matriz EFE, se interpreta así: 1 = debilidad importante, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza importante. Evite las calificaciones duplicadas por fila

La tabla 3 proporciona un ejemplo tomado de David (2013) con apenas ocho factores críticos para el éxito.

	Compañía 1		Compañía 2		Compañía 3		
Factores críticos para el éxito	Ponderación	Puntuación		Puntuación		Puntuación	
		Calificación	ponderada	Calificación	ponderada		Calificación
Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Calidad de los productos	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Competitividad de precios	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10
Administración	0.10	4	0.40	3	0.20	1	0.10
Posición financiera	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Lealtad del cliente	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Expansión global	0.20	4	0.80	1	0.20	2	0.40
Participación de mercado	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.15</b>		<b>2.50</b>		<b>2.20</b>

Tabla 3. Ejemplo de una Matriz de Perfil Competitivo  
Fuente: Propia.

En la MPC las calificaciones y las puntuaciones ponderadas totales para las compañías rivales pueden ser comparadas contra la firma muestra. La matriz permite hacer un análisis comparativo a partir de las calificaciones y puntuaciones ponderadas arrojando importante información estratégica interna.



4

## Unidad 4

Implementación,  
control y evaluación  
de las estrategias

• • •



Planeación estratégica

Autor: José Manuel Fuquen Sandoval

# Introducción

La calidad de la planeación estratégica está estrechamente relacionada con la habilidad del estratega, el conocimiento que los directivos tengan de las herramientas y técnicas en este campo y de la calidad de la información que se recabe del entorno de las organizaciones.

En el ámbito empresarial, muchas son las estrategias formuladas y ejecutadas de manera ineficaz y deficientemente, se señalan la falta de conocimiento de los empleados, limitaciones presupuestales, selección inadecuada de las estrategias, problema de compromiso directivo, de alineación de la estructura con la estrategia, falta de dedicación y motivación, incongruencia de los objetivos, y la deficiente formulación entre otros motivos.

Dado lo anterior se reconoce la importancia que tiene para las organizaciones la identificación, descripción y características principales del tipo de estrategias que pueden llevar a cabo las empresas y los enfoques matriciales basados en técnicas o herramientas analíticas que ayudan identificar, evaluar y elegir estrategias. Por tanto, se ilustran las matrices que aportan información básica de entrada y conforman la base para formular las estrategias. En una segunda fase de adecuación entre los recursos de la empresa, sus habilidades internas y las oportunidades y riesgos se desarrollan matrices de ajuste y por último se examinan un conjunto de estrategias para seleccionar las más atractivas.

En esta cartilla se analiza además la etapa crítica de la implementación que implica una transición de cambio hacia la estrategia, y afecta todos los niveles de la empresa, igualmente y no menos crítico se aborda el diseño o rediseño de la estructura que esta facilite la implementación de la estrategia, señalando que dada la imposibilidad de establecer una estructura óptima para una estrategia dada, es un hecho que la estructura influye la estrategia.

El estudiante encontrará en esta cartilla 4 denominada implementación, control y evaluación de las estrategias, los contenidos relacionados con la identificación, evaluación y selección de alternativas estratégicas, la implementación y el diseño de la estructura organizacional, así como el diseño de un sistema de control, la evaluación a posteriori de la estrategia y los peligros y riesgos más frecuentes que amenazan las estrategias. Las lecturas de estos contenidos son importantes para que el estudiante comprenda el enfoque matricial de la planeación estratégica, el sistema de control y la evaluación. De otra el estudiante complementará estos conocimientos con los encuentros sincrónicos, las lecturas y otros recursos del aprendizaje que se encuentran a su disposición y que facilitan la realización de las actividades evaluativas.

## Implementación, control y evaluación de las estrategias

### Identificación, evaluación y selección de alternativas estratégicas

Las estrategias se derivan de las declaraciones de la visión, de la misión, de los objetivos y de las auditorías externa e interna; para las empresas en marcha generalmente son congruentes con las estrategias implementadas en el pasado y que han dado buenos resultados. Las estrategias que adelantan las empresas se pueden clasificar como estrategias de integración, intensivas, diversificación, defensivas y las genéricas de Porter.

Las estrategias de integración pueden ser verticales hacia adelante o hacia atrás y horizontales. Se trata básicamente de expandir la propiedad o lograr el control en dirección a los clientes (rio o corriente abajo) o en dirección (corriente arriba) hacia los proveedores, mientras que la integración horizontal busca lo mismo, pero apropiándose de los competidores.

Se consideran estrategias intensivas la penetración del mercado que busca aumentar la participación de los productos actuales en los mercados a través de mayores esfuerzos de marketing. Las otras estrategias intensivas son el desarrollo de mercado y el desarrollo de producto, la primera con la finalidad de introducir los productos (bienes o servicios) actuales en una nueva área geográfica y la segunda aumentar las ventas a través del lanzamiento de nuevos productos o la mejora de los productos actuales.

De las estrategias de diversificación, se dice diversificación relacionada cuando agregan productos nuevos pero relacionados con los actuales y existen relaciones competitivamente valiosas entre las actividades de sus cadenas de valor que les permite obtener sinergias, estas acciones son reconocidas como estrategias concéntricas. Otro tipo de diversificación es la no relacionada, que se refiere a la agregación de productos nuevos, pero no relacionados con los productos presentes y se conoce como diversificación horizontal o por conglomerados. Esta diversificación no relacionada busca invertir en empresas de diferentes industrias con posibilidades de generar un alto rendimiento sobre su inversión.

Las estrategias defensivas comprenden acciones de recorte de gastos, la desinversión y la liquidación. El recorte de gastos es la estrategia que sobreviene cuando la organización se reestructura y reduce costos y activos para revertir la disminución de las ventas y el margen de utilidades puede incluir el cierre parcial o total de algunas instalaciones.

La estrategia de desinversión consiste en vender una división o unidad estratégica de negocios por diversos motivos como deshacerse de un negocio no rentable o de unidades que requieren demasiado capital o que no se ajustan al enfoque de la empresa y es frecuente que se realicen con el fin de reunir fondos para realizar otras estrategias.

La estrategia de liquidación implica la venta en partes de todos los activos de la empresa, en razón a factores como la iliquidez y /o a las pérdidas, entre otros que justifican dejar de operar antes que seguir perdiendo sumas significativas. En nuestro medio son muchas las empresas pequeñas que anualmente se liquidan.

Las estrategias de Porter comprenden el liderazgo en costos orientada a los grandes mercados que enfatiza la producción de productos estandarizados con un costo unitario muy bajo y un mercado muy sensible al precio. Se pueden caracterizar dos alternativas estratégicas de liderazgo en costo, una ofreciendo productos a un amplio rango de clientes al precio más bajo del mercado y la otra alternativa o estrategia que ofrece productos enfocada en el mejor valor –precio teniendo como referencia los precios de la competencia.

Porter plantea una tercera estrategia con base en la diferenciación para producir productos que sean percibidos en el mercado como únicos en toda la industria y al tiempo que los consumidores sean relativamente insensibles al precio.

Las últimas dos estrategias de Porter se caracterizan porque los productos (bienes y/o servicios) están dirigidos a grupos o nichos de consumidores pequeños y se denomina estrategias de enfoque. La primera ofrece productos al precio más bajo disponible en el mercado, mientras que la otra estrategia de enfoque enfatiza el mejor valor al nicho del mercado, pero a un precio más alto que se ve reflejado en los beneficios del producto, esta estrategia se reconocida también como “diferenciación enfocada” y trata de cubrir las necesidades y gustos mejor que los competidores.

En razón de que no es viable examinar todas las alternativas posibles que tiene una empresa para formular e implementar las estrategias se requiere examinar con sus ventajas y desventajas un conjunto de estrategias y determinar cuáles son las más atractivas.

Muchas son las empresas que aplican la planeación estratégica y este proceso se adelanta generalmente con directivos y empleados de toda la organización incluyendo asesores que participaron en la declaraciones de la visión , la misión y en el diagnóstico del entorno externo e interno .Con base en estas declaraciones y la información de la auditoria los participantes proponen las alternativas más beneficiosas para la empresa, las cuales una vez expuestas, analizadas y comprendidas deben ser clasificadas por los mismos participantes siguiendo alguna metodología para jerarquizar las mejores estrategias que reflejen el punto de vista como grupo. Un ejemplo de la clasificación de acuerdo con el atractivo de las estrategias es: 1 = no debe implementarse; 2 = podría implementarse; 3 = debería implementarse, y 4 = definitivamente debe implementarse.

En el proceso de toma de decisiones para formular, evaluar y seleccionar las estrategias para cualquier empresa, los estrategas o el grupo participante pueden utilizar técnicas o herramientas analíticas que ayudan a identificar, evaluar y elegir estrategias mediante un enfoque matricial tal como lo expone David (2013)

En una primera fase se elaboran las matrices de evaluación de factor externo EFE, la matriz de evaluación de factor interno EFI y de perfil competitivo (MPC) como resumen de la información de entrada y conforman la base para formular las estrategias.

La segunda fase se reconoce como de adecuación o de ajuste entre los recursos de la empresa, sus habilidades internas y las oportunidades y riesgos, es decir mediante la alineación de los factores claves internos y externos se formulan las alternativas factibles y se definen las estrategias apoyándose en una o varias de las técnicas de construcción de matrices como la matriz FODA de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, la matriz PEYEA de posición estratégica y evaluación de la acción, la matriz BCG del grupo Boston Consultan Group, la matriz IE interna –externa y la matriz de la estrategia principal.

El ajuste que se realiza en esta fase puede resultar complejo como ocurre cuando una empresa con la fortaleza interna de exceso de capital de trabajo podría aprovechar la oportunidad externa de adquirir alguna empresa en una industria con una alta tasa de crecimiento. Casos así donde las empresas aprovechan sus fortalezas para concretar las oportunidades que se presentan en el entorno se reconocen como estrategias ofensivas, mientras que las estrategias defensivas implican superar las debilidades al tiempo que evitan las amenazas.

**El desarrollo de la matriz FODA** no es fácil y con base en las matrices de factor externo, interno y perfil competitivo se agrupan los factores claves externos en oportunidades y amenazas, mientras que los factores claves interno se organizan de mayor a menor grado de importancia tanto fortalezas como debilidades, de tal forma que se busquen las relaciones adecuadas y se formulen las estrategias FO, FA, DA, DO. Estos factores como las estrategias se expresan en términos cuantitativos, en la medida de lo posible. Las estrategias formuladas pueden relacionar por una fortaleza o una debilidad una o dos oportunidades o amenazas, es decir la relación no necesariamente debe ser por ejemplo una fortaleza y una oportunidad.

En general las fortalezas de la empresa se pueden utilizar de dos formas, una creando estrategias FO, para aprovechar las oportunidades externas y/o para crear estrategias FA al usar las fortalezas para reducir o evitar el impacto de las amenazas del entorno externo. Para ilustrar esta última estrategia se puede considerar la amenaza permanente que existe por la violación de patentes y la copia o imitación de productos como ocurre en China con ciertas marcas o como lo que ocurrió con Apple y Samsung en el año 2014 que se demandaron mutuamente, la fortaleza estaría representada en los departamentos jurídicos de las empresas para contrarrestar estas malas prácticas.



También se pueden considerar las estrategias tácticas defensivas DA que tienden a superar las debilidades y evitar las amenazas, al tiempo que hacen posible la aplicación de las estrategias FO. Las estrategias DO implican reconocer que actualmente hay oportunidades que dadas las debilidades de la empresa no se pueden aprovechar, con frecuencia algunas empresas no pueden conseguir estas oportunidades del mercado y competir porque no disponen de la tecnología y de la capacitación del talento humano, por lo tanto, se generan estas estrategias de tecnología y capacitación para superar o reducir las debilidades y poder conseguir las oportunidades. El esquema de la figura 1, tomado de David (2013) ilustra la formulación de las estrategias DOFA donde se observa que por ejemplo la estrategia DO definida como: renovar el alfombrado/pintura/sanitarios vincula dos debilidades y una oportunidad numeradas 3,4,1 respectivamente, (D3, D4, O1).

**El desarrollo de la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción PEEA,** también llamada matriz espacial se fundamenta en las variables o factores identificados básicamente en las matrices EFE y EFI.

La elaboración de esta matriz selecciona para su análisis y evaluación un tipo de estrategias de cuatro posibles categorizadas como estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. La matriz se esquematiza en un plano cartesiano, donde se representan cuatro dimensiones y las calificaciones en una escala de -6 a 6 para cada eje.

Matriz FODA para una tienda minorista de computadoras		
	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento en la rotación de inventario de 5.8 a 6.7</li> <li>2. Aumento de las compras promedio por cliente de 97 a 128 dólares</li> <li>3. La moral de los empleados es excelente</li> <li>4. Promociones en tienda = incremento de 20% en ventas</li> <li>5. 10% de disminución en gasto publicitario en periódicos</li> <li>6. 16% de aumento en los ingresos por reparación/servicio en la tienda</li> <li>7. El personal de soporte técnico de la tienda está certificado</li> <li>8. Disminución de 34% en la proporción deuda/activos totales de la tienda</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disminución de 12% en los ingresos por venta de software</li> <li>2. Afectación a la ubicación de la tienda por la nueva Autopista 34</li> <li>3. Mal estado del alfombrado y la pintura de la tienda</li> <li>4. Los sanitarios de la tienda necesitan remodelación</li> <li>5. Disminución de 8% en los ingresos totales de la tienda</li> <li>6. La tienda no tiene sitio web</li> <li>7. El tiempo de entrega del proveedor es de hasta 2.4 días</li> <li>8. El proceso de cobro a los clientes es demasiado lento</li> <li>9. Aumento de 19% en los ingresos de los empleados</li> </ol>
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 10% de crecimiento de la población de la ciudad</li> <li>2. Apertura de una tienda rival a 1.5 km de distancia</li> <li>3. Aumento de 12% en el tránsito vehicular que pasa por la tienda</li> <li>4. Los proveedores ofrecen en promedio seis nuevos productos al año</li> <li>5. Aumento de 8% en la población de adultos mayores que utilizan computadoras</li> <li>6. Aumento de 10% en apertura de pequeñas empresas en el área</li> <li>7. Aumento de 18% en el interés por parte los agentes de bienes raíces en creación de sitios</li> <li>8. Incremento de 12% en las pequeñas empresas que desean contar con un sitio web</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar 4 nuevas promociones en tienda cada mes (F4, O3)</li> <li>2. Contratar 2 técnicos más de reparación/servicio (F6, O5)</li> <li>3. Enviar propaganda a todas las personas de 55 años de edad o más</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compra de terreno para construir una nueva tienda (D2, O2)</li> <li>2. Renovar el alfombrado/pintura/sanitarios (D3, D4, O1)</li> <li>3. Aumentar 50% los servicios relacionados con sitios web (D6, O1)</li> <li>4. Lanzar una campaña publicitaria por correo a todos los agentes de</li> </ol>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dentro de un año Best Buy abrirá una nueva tienda en las cercanías</li> <li>2. La universidad local ofrece servicio de reparación de computadoras</li> <li>3. El año próximo la construcción de la Autopista 34 desviará el tránsito</li> <li>4. Un nuevo centro comercial se está construyendo en las inmediaciones</li> <li>5. Aumento de 14% en el precio de la gasolina</li> <li>6. Aumento de 8% en los precios de los proveedores</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratar a 2 técnicos más de reparación y promocionar estos nuevos servicios (F6, F7, A1)</li> <li>2. Comprar un terreno para construir una nueva tienda (F8, A3)</li> <li>3. Aumentar el precio de los servicios a domicilio de 60 a 80 dólares (F6, A5)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratar 2 nuevos cajeros (D8, A1, A4))</li> <li>2. Renovar el alfombrado/pintura/sanitarios (D3, D4, A1)</li> </ol>

Figura 1  
Fuente: Propia.

Los valores positivos en el eje X representan la dimensión o factor externo de la fortaleza industrial FI y los valores negativos el factor interno de la ventaja competitiva VC. En el eje Y los valores positivos y los negativos simbolizan las dimensiones; el factor interno de la fortaleza financiera FF y el factor externo de la estabilidad ambiental o del entorno EA, o EE respectivamente.

Como se aprecia en la figura 2, según Rowe (1982) (los cuadrantes corresponden a estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas).

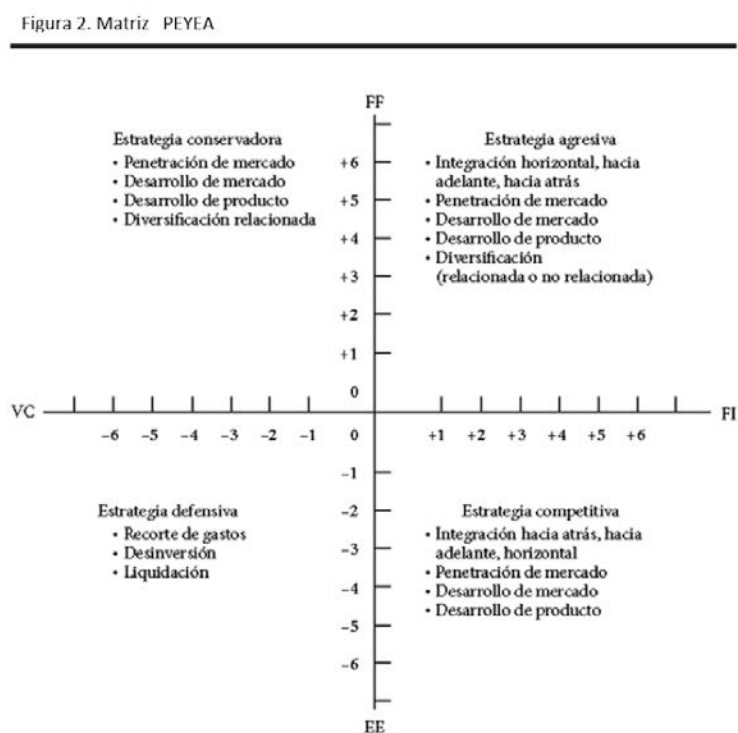


Figura 2. Matriz PEYEA  
Fuente: Propia.

Algunas de las variables que integran los factores citadas por Rowe (1982) en cuanto a la fortaleza financiera –FF– son el rendimiento sobre la inversión –ROI–, la liquidez, el apalancamiento financiero, el capital de trabajo, la rotación de inventarios, el flujo de efectivo, utilidades por acción, etc.

La estabilidad ambiental o del entorno -EA –considera variables como la evolución tecnológica, elasticidad precio de la demanda, tasa de inflación, cambios en la demanda, tasa de cambio, tasas de interés, rango de precios de los productos de la competencia, etc.

Para el factor fuerza de la industria –FI- se citan las variables; facilidad de ingreso al mercado, productividad, potencial de crecimiento, de utilidades, estabilidad financiera, entre otras.

Las variables que integran el factor ventaja competitiva VC son: calidad del producto, utilización de la capacidad, control sobre proveedores y distribuidores, ciclo de vida del producto, participación del mercado, lealtad del cliente, tecnología, etc.

Las variables elegidas se califican en la escala de 1 a 6 para la fortaleza financiera y para la fortaleza industrial, siendo 6 la mejor calificación. Las variables que integran la ventaja competitiva y la estabilidad ambiental se califican de - 1 a - 6 siendo - 6 la peor calificación. Esta escala puede ser más amplia y un punto de referencia para la calificación en los ejes FF y VC, es hacer una comparación con los competidores y para los ejes FI y EE, hacer una comparación con otras industrias.

El siguiente paso consiste en determinar el promedio simple de estas variables para cada una de las dimensiones o factores mencionados y graficar en los ejes X, Y. A continuación, se hallan las coordenadas en X y en Y sumando algebraicamente los promedios encontrados tanto en el eje X y por otro parte sumando los promedios en el eje Y.

Por último, se traza un vector en el plano partiendo del origen (0,0) hasta el punto encontrado X, Y, este vector se encontrará en uno de los cuatro cuadrantes indicando el tipo de estrategias recomendadas que se pueden formular. En la siguiente tabla No I se ilustra la calificación, el promedio y el cálculo de las coordenadas que determinan el vector direccional indicando que las estrategias recomendadas son las competitivas que se ubican en el cuadrante número 4. La figura 3 muestra el vector direccional.

La matriz del grupo Boston Consulting, fue diseñada por el fundador del mismo grupo en 1970 y el primer artículo fue publicado con el título de *"The Product Portfolio"* y con la matriz interna y externa IE son modelos de análisis que utilizan las empresas exitosas, para tomar decisiones relacionadas con el portafolio como función del equilibrio entre los flujos de efectivo y mejorar mediante las estrategias los portafolios o carteras de negocios constituidos por varios productos, línea de productos, divisiones o agrupaciones de estas en unidades estratégicas de negocios - UEN.

Tabla 1 Matriz PEYEA para un banco	
Fuerza financiera (FF)	Calificación
El % de capital principal del banco es de 9.2%, 1.2 puntos porcentuales superior a la proporción requerida, que es 8 %	2
El rendimiento sobre activos del banco es de -0.30 , mientras que la proporción promedio de la industria bancaria es de 0.70	1
El ingreso neto del banco fue de 1500 millones menos que el año anterior.	3
Los ingresos del banco aumentaron 7%	4
<b>Promedio simple de FF</b>	<b>2.50</b>
Fuerza de la industria (FI)	
La desregulación ofrece libertad geográfica y de productos.	4
La desregulación aumenta la competencia en la industria bancaria.	3
La legislación bancaria permite que adquiera otros bancos	4
<b>Promedio simple de FI</b>	<b>3.67</b>
Estabilidad del entorno (EE)	
Los países menos desarrollados están experimentando altas tasas de inflación e inestabilidad política.	-4
Una sucursal importante del banco siempre ha dependido en gran medida de las industrias petrolera y de producción de gas.	-5
La desregulación bancaria ha creado inestabilidad en toda la industria. $\gamma$	-4
<b>Promedio simple de EE</b>	<b>-4.33</b>
Ventaja competitiva (VC)	
El banco ha incrementado los servicios por internet para los clientes	-1
Los bancos suprarregionales, los bancos internacionales y las entidades no bancarias se han vuelto cada vez más competitivos.	-4
El banco tiene una buena base de clientes. $\gamma$	-2
<b>Promedio simple de VC</b>	<b>-2.33</b>
Coordenada de las abscisas $X = 3.67 + (-2.33) = 1.33$	<b>1.33</b>
Coordenada de las ordenadas $Y = 2.50 + (-4.33) = -1.83$	<b>-1.83</b>
<b>Se recomienda implementar estrategias competitivas</b>	

Tabla 1. Matriz PEYEA para un banco  
Fuente: Propia.



Figura 3  
Fuente: Propia.

La matriz, que permite clasificar los negocios en cuatro categorías reconocidas con los nombres de estrellas, vacas lecheras, interrogantes (incógnitas) o mascotas, está determinada por la participación relativa en el mercado, calculada en cada industria como la razón entre la participación en el mercado de la empresa y la participación del competidor más importante, índices que se grafican en el eje de X en una escala logarítmica y en el eje Y se grafica la tasa de crecimiento de cada industria en un rango porcentual que oscila entre 0% y 20%. Las siguientes graficas tomadas del artículo original representan la clasificación, flujo de efectivo optimo, la secuencia exitosa y la secuencia desastrosa.

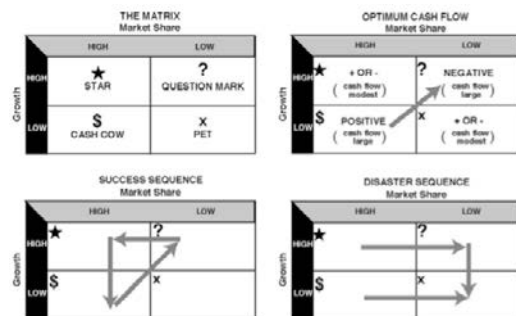


Figura 4

Fuente: <https://joaquinbarquero.files.wordpress.com/2015/10/matriz-y-vision.png?w=240>

Los productos con alta participación en el mercado y crecimiento de la industria lento se denominan “vacas de efectivo -lecheras” simbolizadas con \$, estos negocios generalmente aportan grandes cantidades de efectivo que exceden los requerimientos para mantener la participación. El exceso se debe reinvertir en otros productos, es decir pueden seguir siendo “ordeñadas” para sostener otros productos, al tiempo que defienden la participación en el mercado y refuerzan la lealtad del cliente. Estos productos probablemente pasan por la etapa de madurez dentro de su ciclo de vida con bajas tasas de crecimiento.

Los productos con participación baja en el mercado y con industria de crecimiento lento se llaman “mascotas”; su símbolo X. Estas empresas, negocios, o productos pueden mostrar alguna utilidad que debe ser reinvertida para mantener su participación, pero se ven como productos sin valor, exceptuando su liquidación. Son percibidas como evidencia de falla, ya sea para obtener una posición de liderazgo durante la fase de crecimiento, o para dejar de tener pérdidas, por lo tanto, no son necesarias.

¿Las marcas o productos “interrogación” simbolizados con? se caracterizan porque tienen una baja participación en el mercado, requieren grandes inversiones de efectivo para alcanzar la cuota de mercado, con una estrategia de marketing de un producto diferenciado dentro de una industria en expansión y altamente competitivo.

Los productos con alta participación en industrias de alto crecimiento se clasifican como estrellas y pueden o no general la totalidad de su efectivo. Si permanecen como líderes, llegan a ser grandes generadores de efectivo cuando el crecimiento del mercado decline y la reinversión que requieren se ve disminuida. Las estrellas eventualmente se convierten en vacas lecheras y proveen altos márgenes, estabilidad, seguridad y efectivo para reinvertir en otras partes.

Una compañía diversificada con un portafolio balanceado usa sus fortalezas para capitalizar las oportunidades de crecimiento. La planeación estratégica puede formular estrategias que favorezcan la aparición de las “vacas lecheras” para aprovechar el efectivo invirtiendo en innovación. El siguiente ejemplo ilustra la construcción de la matriz del grupo Boston Consulting.

**La matriz interna y externa IE** también es una matriz de cartera, de portafolio, creada a partir de una matriz del análisis de negocios de General Electric, que permite representar adicionalmente a la matriz BCG el porcentaje de contribución a las utilidades que genera cada negocio, producto o división. Una diferencia con la matriz BCG es que requiere más información que es aportada por las matrices EFE y EFI de cada uno de los negocios. Otra diferencia está en los ejes, la matriz IE se construye graficando los puntajes e las matrices EFI de cada división en el eje X, mientras los puntajes de las matrices EFE se grafican en el eje Y.

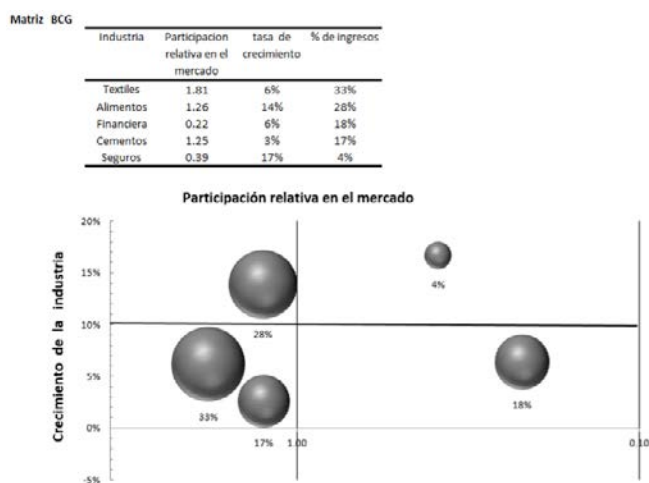


Figura 5  
Fuente: Propia.

Los puntajes ponderados totales de las matrices EFE y EFI que estén entre 1.0 y 1.99 representan posiciones débiles, bajas. Puntajes entre 2.0 y 2.99 se consideran medios o promedios y los puntajes entre 3.0 4.0 reflejan posiciones, fuertes, altas.

La matriz IE clasifica los negocios en nueve cuadrantes que se agrupan en tres categorías o regiones y de acuerdo con cada categoría se recomiendan estrategias para su evaluación tal como se aprecia en la siguiente figura según David (2013).

**La matriz de la estrategia principal- MEP** tiene la misma finalidad de las matrices anteriores FODA, PEYEA, BCG e IE, -y es frecuentemente empleada por las organizaciones, para formular estrategias alternativas que se recomiendan según el cuadrante de ubicación de la empresa. En esta matriz se determinan cuatro cuadrantes a partir de las dimensiones de posición competitiva en el eje X y crecimiento del mercado o de la industria en el eje Y.

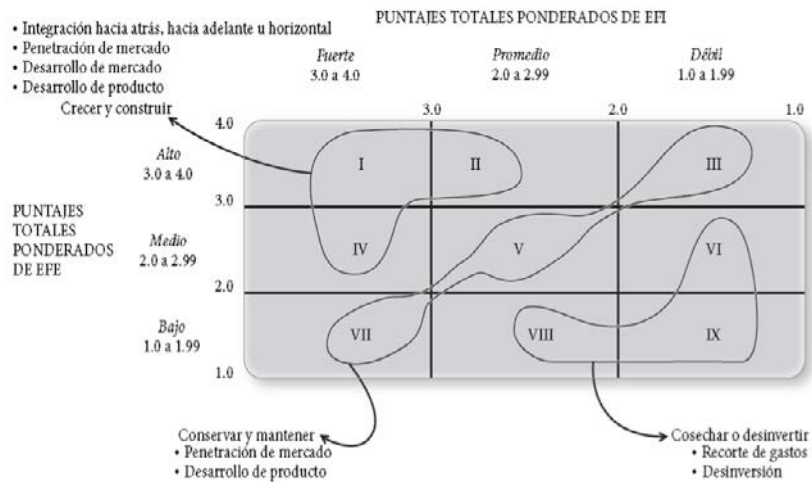


Figura 6  
Fuente: Propia.

Cuando el crecimiento anual de las ventas de la industria es mayor del 5 % se estima que hay un rápido crecimiento en la industria. En la siguiente gráfica se muestran las principales estrategias priorizadas por orden de importancia.





Figura 7  
Fuente: Propia.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I tienen la mejor posición estratégica y deben enfocarse en el mercado y en el producto con estrategias de penetración de mercados, nuevos productos y expansión a nuevos mercados, sin cambios significativos en sus ventajas competitivas. Si tienen exceso de flujo de efectivo las estrategias de integración son las más recomendadas. Las empresas que se enfocan principalmente en uno o dos productos, pueden disminuir los riesgos mediante la diversificación relacionada.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II no compiten eficientemente en una industria en crecimiento y requieren mejorar su productividad, su competitividad. Entre las opciones estratégicas están las intensivas o la integración horizontal que brinde la competencia distintiva o una ventaja competitiva. Otra alternativa es considerar la desinversión o liquidación como fuente de recursos para recomprar acciones, pago de obligaciones o adquirir otra empresa.

Las empresas del cuadrante III compiten en industrias de lento crecimiento y tienen una posición competitiva débil. Estas empresas aplican estrategias de supervivencia para evitar su deterioro y/o liquidación, implementan reducciones de costos y gastos, de activos o de redistribución de recursos en otras áreas o estrategias de redespigue, en última instancia consideran la desinversión y la liquidación.

Finalmente, las organizaciones del cuadrante IV tienen una firme posición competitiva con excedentes de flujo de efectivo en una industria de lento crecimiento que limita las necesidades de expansión y por lo tanto las estrategias de diversificación relacionada y no relacionada junto con las alianzas estratégicas son frecuentes.

Estrategias adicionales centradas en la excelencia operacional para lograr la eficiencia en procesos administrativos y operativos esplendidos o las estrategias de liderazgo de producto innovadores con alto desempeño, o aquellas orientadas a la flexibilidad para obtener personalización y empatía con los clientes podrían ser examinadas y añadidas a la lista de opciones alternativas factibles.

Para adelantar **la evaluación y selección de las alternativas estratégicas**, los participantes podrían jerarquizar las estrategias y determinar las mejores calificando cada estrategia con alguna escala conveniente por ejemplo de 1 a 4 o de 1 a 10, o un método de comparación pareada de estrategias asignando un 1 a la más importante y 0 a la menos importante o a ambas 1 si se consideran iguales de importantes. Así por ejemplo en este caso si hay 5 estrategias el número de combinaciones posibles para ser calificadas sería 10.

Comparaciones pareadas

Estrategia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Suma de preferencias	Índice
A	1	0	1	1							3	23%
B	0				1	1	0				2	15%
C		1			1			0	1		3	23%
D			1			1		1		1	4	31%
E				0			1		0	0	1	8%
13												

Figura 8  
Fuente: Propia.

Además, para la jerarquización de las estrategias se puede considerar la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) que indica cuáles son las mejores estrategias alternativas.

Esta técnica se basa en la intuición y el análisis de las matrices anteriores EFI, EFE y MPC, FODA, PEYEA, BCG, IE y MEP, fundamentalmente los evaluadores o estrategias para hacer una evaluación objetiva se centran en los factores críticos –internos y externos identificados anteriormente.

### Implementación de la Estrategia

Terminado el proceso de formulación con la selección de la estrategia, la organización entra en la fase de implementación que implica una transición de cambio hacia la estrategia, excepto para las empresas pequeñas, conlleva delegación administrativa y afecta todos los niveles de la empresa, por tanto, no dejan de surgir conflictos por ejemplo entre las áreas funcionales o en las mismas áreas.

Entre los diversos aspectos administrativos básicos en general que las empresas consideran en la implementación de la estrategia están: establecer los objetivos, diseñar políticas, adecuar la estructura organizacional, redistribución y asignación de recursos y administrar los conflictos.

Con frecuencia los objetivos financieros de las empresas entran en conflicto con otros objetivos estratégicos, por ejemplo, cuando tratan de conseguir una rentabilidad inmediata arriesgando la participación en el mercado y dejando de lado otros factores en juego, como el riesgo de las acciones, la ética empresarial, la necesidad de preservar el medio ambiente, y la responsabilidad social. Así para mantener y ampliar una ventaja competitiva, no hay que perder de vista los objetivos estratégicos que fortalecen la posición de la empresa en el mercado, que mejoren su competitividad y también que permitan alcanzar los objetivos financieros.

La implementación involucra esfuerzos de coordinación de gerentes y mandos medios, de liderazgo operativo, eficiencia y una motivación especial, esta etapa se facilita cuando los empleados conocen los planes, las acciones y tienen referentes de la competencia con los cuales se pueden comparar y asumen un reto personal. Además, si han participado en las fases previas, comprenden el negocio de la empresa y sienten pertenencia enfrentan el compromiso con la empresa con menos resistencia al cambio. El éxito de la implantación está ligado estrechamente al desarrollo de la estructura adecuada y la cultura organizacional de apoyo a la estrategia.

Los conceptos, técnicas y modelos de implementación cambian significativamente de acuerdo con el tamaño y el tipo de empresa ya sea pequeña, mediana, grande, corporación, pública, de servicios o manufacturera.

En los planes administrativos anuales, se determinan los objetivos a alcanzar en el año, la necesidad de reorganizar las zonas de ventas, revisar los sistemas de compensación, adaptar las operaciones, planes de marketing, cierre de instalaciones, remodelación, contratación y despido de empleados, venta de activos, inversiones, determinación del presupuesto de utilidades y adecuación de los sistemas de información, entre otros.

Los objetivos anuales deben estar alineados con los objetivos de largo plazo ya sean corporativos, divisionales o funcionales, deben guardar congruencia tanto horizontal como vertical y son fundamentales para la implementación de las estrategias porque fijan las prioridades en los diferentes niveles jerárquicos de la organización y orientan su diseño, permiten distribuir los recursos, incentivar al personal, monitorear el alcance de los objetivos y se constituyen en estándares para evaluar.

Para ilustrar los objetivos jerarquizados partimos del objetivo estratégico, de largo plazo, de la empresa, por ejemplo: Duplicar los ingresos de la empresa en cuatro años mediante la estrategia intensiva de desarrollo y penetración de mercados. Los negocios o divisiones pueden asumir un objetivo similar para cumplir en un año tal como: Incrementar los ingre-

divisionales a una tasa del 25 % por año durante los próximos cuatro años. Mientras que los objetivos funcionales se pueden expresar así: desarrollar este año dos nuevos productos, aumentar la productividad 20 % este año, aumentar la fuerza de ventas en un 30 % este año, obtener en seis meses un financiamiento a largo plazo por \$ 500 millones, reducir el ausentismo laboral de 12 % al 8% este año. Los objetivos de corto plazo u operativos podrían ser: lograr un 5 % más de descuento en las compras, mejorar los términos de entrega en un 10 %, y reducir la tasa de defectuosos a un 4 %, aumentar el presupuesto de publicidad en un 15 %, realizar 2 promociones más en el año, etc.

La implementación de las estrategias se apoya en las políticas jerarquizadas y aplicadas a nivel corporativo, en las divisiones, departamentos y áreas funcionales. Las políticas establecen límites y restricciones, se refieren a lineamientos específicos, métodos, procedimientos, reglas o normas y prácticas administrativas que guían las acciones administrativas. En algunas empresas se han establecido políticas que permiten navegar por internet en el trabajo, otras políticas operativas están relacionadas con el tiempo máximo permitido para laborar horas extras mensuales, semanales y otras cubren los horarios de atención de clientes o las jornadas de producción, algunas tienen que ver con los requisitos de selección de personal, etc.

La implementación de la estrategia se puede posponer sino hay una asignación oportuna de los recursos tecnológicos, físicos, humanos y financieros, entre otros, a las divisiones, departamentos y áreas funcionales. La asignación de los recursos no garantiza el éxito de la implementación, no obstante, se realice de acuerdo con las prioridades establecidas en los objetivos anuales y no contemplando factores personales o políticos, porque además se requiere de la coordinación de los programas, de la motivación y del compromiso de los empleados y de los sistemas de control.

Los conflictos son inherentes a la implementación de las estrategias por la interdependencia que hay entre objetivos y la competencia por los recursos, surgen también por la incompatibilidad de personalidades de los gerentes de línea como ingenieros o supervisores con los gerentes de personal. Los conflictos entre objetivos se dan a nivel de las áreas funcionales o internacionales como el objetivo de reducir las deudas incobrables en un 40 % y el objetivo de aumentar las ventas en un 20 %, o el objetivo de mantener un nivel de servicio del 99 % y el objetivo de reducir los inventarios de productos en un 10 %

### **Diseño de una estructura organizacional**

Las estrategias organizacionales que se formulan deben ser factibles, de tal manera que los cambios sean posibles a nivel del diseño o rediseño de la estructura y que esta facilite la implementación de la estrategia. No es posible establecer una estructura óptima para una estrategia dada, pero es un hecho que la estructura influye la estrategia. El tipo de diseño de la estructura condiciona la forma como se establecerán los objetivos, las políticas y la asignación de los recursos. Así por ejemplo una empresa con una estructura geográfica o basada en tipos de productos tiende a expresar los objetivos, las políticas y la asignación recursos en términos geográficos o de los productos.

Los diseños conocidos de la estructura son: funcional, divisional por área geográfica, divisional por producto, divisional por cliente, proceso divisional, unidad estratégica de negocios –UEN- y matriz.

**La estructura funcional o centralizada**, es la más simple de las estructuras que concentra la responsabilidad en la gerencia de alto nivel, se aplica en la mayoría de las empresas, pero con éxito solo en pocas organizaciones, agrupa por especialidades las actividades y tareas entre otras funciones tradicionales como la de mercados, finanzas, producción, talento humano e investigación y desarrollo, no son responsables de las utilidades o ingresos, tiende a reforzar la especialización que aprovecha por ejemplo en las funciones de marketing y finanzas, es económica y permite una rápida toma de decisiones y minimiza la necesidad de un sistema elaborado de control.

Sin embargo, generalmente se presentan conflictos por problemas de mala comunicación y otros, derivados de los objetivos, entre las funciones o áreas a nivel del personal y líneas de trabajo que pueden generar una baja moral. Cada gerente piensa y actúa en función de su área, la planeación de productos y mercados no es la más adecuada y deben rendir cuentas al nivel directivo más alto.

**La estructura divisional o descentralizada** se justifica cuando la empresa crece y se diversifica, haciendo más difícil la administración de los productos, en esta estructura las actividades funcionales se realizan a nivel central y en cada una de las divisiones.

El diseño de la estructura divisional se puede adoptar **por área geográfica, por procesos, por productos y por clientes**. En la medida en que los patrones de consumo se hacen más semejantes a nivel global la estructura por productos resulta ser más efectiva que las estructuras con base en clientes o por áreas geográficas. Cuando hay necesidad de que las estrategias se adapten a las necesidades y características particulares de la demanda, la estructura adecuada es divisional por áreas geográficas.

En general las ventajas y desventajas de una estructura divisional que son citadas en David (2013) están como ventajas: la rendición de cuentas es clara, permite el control situaciones locales, crea oportunidades de desarrollo profesional, promueve la delegación de autoridad, genera un clima interno competitivo, permite la fácil adición de nuevos productos o regiones y permite el estricto control y atención a productos, clientes y/o regiones.

Como desventajas están: puede resultar ser costosa y con duplicación de actividades funcionales, requiere una administración capacitada y un elaborado sistema de control, el riesgo de que la competencia entre divisiones sea tan intensa que raye en lo disfuncional, puede ocasionar una contribución limitada de ideas y recursos, y algunas regiones/productos/clientes pueden recibir un trato especial.

**La estructura divisional por productos** se caracteriza por el control y atención sobre la línea de productos que son bastante precisos, también requiere de una administración bien capacitada y de menor control de la alta dirección, este diseño de estructura es muy utilizado cuando una organización produce pocos productos o productos bien diferenciados. La multinacional Procter & Gamble de bienes de consumo y la empresa productora de bicicletas Huffy son ejemplos de empresas que siguen con éxito este tipo de estructura descentralizada.

**La estructura divisional basada en clientes** permite implementar las estrategias de las organizaciones cuando la demanda está concentrada en clientes que son de vital importancia para las empresas, a los cuales se les ofrece muchos servicios diferentes. Las editoriales y las empresas de servicios públicos son ejemplos de esta estructura con base en divisiones por clientes. Las primeras organizan sus actividades en torno a grupos de clientes bien definidos como universidades, secundaria, escuelas y establecimientos comerciales privado, mientras las empresas de servicios públicos suelen utilizar la división comercial, residencial e industrial.

**La estructura divisional por procesos** está orientada hacia el cliente e implica determinar los procesos que son críticos para el negocio y que afectan al cliente, busca implementar la estrategia gestionando procesos que agreguen valor al producto final. Son estructuras con una mayor capacidad de adaptación al entorno, con mayor flexibilidad y mayor orientación hacia el logro de objetivos. El flujo de trabajo es horizontal, no es vertical como en las estructuras funcionales, contempla puestos de trabajo multifuncionales e integración del conocimiento en grupos autónomos. Si consideramos una organización con las divisiones de fundición, corte, soldadura y pintura, todas las operaciones relacionadas con estos procesos específicos se agruparían dentro de divisiones, es decir cada proceso o división es un centro de ingresos y utilidades.

**La estructura de la unidad estratégica de negocios UEN** facilita la implementación de las estrategias mejorando la coordinación entre divisiones, el control y la evaluación cuando las organizaciones tienen muchas y diversas divisiones de diferentes tamaños, agregando un nivel de administración conocido como UEN que agrupa las divisiones similares, con autonomía de cada unidad en cabeza de un ejecutivo senior que reporta directamente al CEO. Senoco, un proveedor global estadounidense de productos estaba estructurada en ocho divisiones autónomas que reportaban directamente al director de operaciones, ahora rinden sus reportes a dos unidades estratégicas de negocios, la de productos industriales que agrupa las divisiones de adhesivos para embalajes, tubos, papel y bobinas. La otra UEN de productos de consumo agrupa las divisiones de empaques, de películas, de cabos de metal y de rígidos.

**Las estructuras matriciales** son complejas y pueden resultar más costosas por los nuevos puestos administrativos, es un diseño tanto por funciones como por productos y puede combinar lo mejor de ambas estructuras. En las estructuras matriciales hay dualidad en la autoridad, en la parte presupuestaria, en las recompensas, y en los canales para la presentación de informes y en los sistemas de comunicación.

La dualidad es la consecuencia de una dependencia tanto vertical como horizontal y de ahí el término de matriz, que también puede conllevar otras desventajas como menor productividad, dificultad para controlar los proyectos y conflictos de lealtad por la asignación de recursos entre los que ejercen la autoridad vertical y la horizontal

Sin embargo, cuando coexisten variables como producto, cliente, tecnología, geografía, área funcional y línea de negocio con prioridades estratégicas similares la estructura matricial puede ser la más recomendada. Esta estructura es muy utilizada en la construcción, los servicios médicos, la investigación y la industria militar.

Entre las ventajas de esta estructura están los objetivos de los proyectos son claros, el gerente de un proyecto es responsable para cumplir el plazo y el presupuesto especificados, los empleados perciben los resultados de su trabajo y se comparten recursos como personal, equipos e instalaciones. En la siguiente gráfica se muestra una de las formas de una empresa con una estructura matricial.



Figura 9  
Fuente: Propia.

## Diseño de un sistema de control

El diseño de un sistema de control o evaluación de las estrategias es un proceso que pretende mantener la empresa en línea con sus objetivos, incluye las actividades relativas al análisis de las bases (matrices EFE y EFI revisadas comparadas con las existentes) de la estrategia, la comparación de los resultados esperados con los alcanzados y la toma de medidas correctivas para buscar que el desempeño concuerde con lo planeado, por lo tanto este sistema no es aislado y tiene como propósito velar por la eficacia de las estrategias, estableciendo si los objetivos esperados se alcanzan dentro de los plazos previstos, con eficiencia y manteniendo una cultura organizacional motivada, si no es así se deben tomar las medidas correctivas con una retroalimentación, a través de la cual se corrigen las desviaciones observadas.

El control o evaluación estratégica es la última etapa del proceso de dirección estratégica y

se puede considerar como un tipo especial de control que comprende las etapas de la formulación, implementación y aseguramiento del desempeño de las estrategias. Este sistema de control de las estrategias implica que las estrategias se revisen, evalúen y controlen sistemáticamente con un enfoque de corto y largo plazo de manera continua y no periódica o hasta que se presente un problema.

El diseño de un sistema de control estratégico requiere de la medición de los resultados cuantitativos y cualitativos de la estrategia para confrontar con los resultados esperados; la definición de sistemas de control interno para asegurar la correcta implantación de la estrategia en todos los niveles de responsabilidad dentro de la organización tales como centros de costos, de ingresos, de beneficios, de inversión o centros de gastos discrecionales<sup>1</sup> entre otros y un sistema de información adecuado que además de medir los resultados de la empresa también establezca las alertas tempranas que identifiquen a tiempo los cambios provenientes del entorno interno y externo que puedan afectar al éxito de la estrategia.

## **Evaluación de la estrategia**

La evaluación de la estrategia es importante para cualquier empresa por varios motivos:

- Para tener seguridad de que los objetivos se están logrando, porque a veces los cambios del macroentorno y microentorno e internos pueden ser rápidos y drásticos y de no haber una retroalimentación adecuada y oportuna el riesgo de obsolescencia es mayor para la estrategia. En un ambiente cada vez más complejo, con rápidas tasas de obsolescencia, de mayor competencia, difícil de predecir, y por el número creciente de variables y acontecimientos sectoriales, nacionales y globales que afectan las empresas, la evaluación de la estrategia no es fácil, se requiere de una evaluación cuantitativa y cualitativa.
- El proceso de gestión estratégica da lugar a decisiones que pueden tener consecuencias significativas y duraderas, pero las decisiones estratégicas erróneas pueden conllevar costos y sanciones y otros efectos que pueden ser extremadamente difíciles, si no imposibles de revertir.
- La mayoría de los estrategas están de acuerdo, en que la evaluación de la estrategia es vital para el bienestar de una organización, las evaluaciones oportunas pueden alertar a la gerencia de los problemas potenciales antes de que una situación se vuelva crítica.
- Un problema fundamental que enfrentan los directivos hoy en día es cómo controlar a los empleados efectivamente a la luz de las demandas organizativas modernas para una mayor flexibilidad, innovación, creatividad e iniciativa de los empleados.
- La evaluación de las estrategias sobre una base continua más que periódica permite establecer puntos de referencia de los progresos y vigilarlos con mayor eficacia.

---

<sup>1</sup> Áreas administrativas como contraloría, departamento jurídico, departamento de personal, investigación y desarrollo, finanzas, etc.



Evaluar la estrategia puede ser una tarea compleja y delicada, demasiado énfasis en la evaluación puede ser costoso y contraproducente. Sin embargo, muy poca o ninguna evaluación puede crear problemas aún peores. La evaluación de la estrategia es esencial para garantizar que se están logrando los objetivos establecidos. Numerosas organizaciones después de prosperar un solo año han luchado por la supervivencia al año siguiente y numerosas también son las empresas que salen del mercado.

Es imposible demostrar de manera concluyente que una estrategia en particular es óptima, pero puede ser evaluada por defectos críticos en relación a los criterios de consistencia (congruencia), consonancia (conformidad), factibilidad y ventaja.

De acuerdo con Richard Rumelt la estrategia se puede evaluar con los criterios de congruencia, concordancia, ventaja y viabilidad para la evaluación externa e interna. La incongruencia con las estrategias puede estar determinada porque los problemas se basan más en asuntos que en personas o cuando el éxito de un área funcional se interpreta como el fracaso de otra o cuando los problemas relativos a las políticas los sigue resolviendo la gerencia.

En la tabla 1 se muestra un ejemplo de matriz para la evaluación de las estrategias.

¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica interna de la compañía ?	¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica externa de la compañía ?	¿La empresa ha progresado satisfactoriamente para alcanzar los objetivos que se ha trazado?	Resultado
No	No	No	Aplicar medidas correctivas
Si	Si	Si	Aplicar medidas correctivas
Si	Si	No	Aplicar medidas correctivas
Si	No	Si	Aplicar medidas correctivas
Si	No	No	Aplicar medidas correctivas
No	Si	Si	Aplicar medidas correctivas
No	Si	No	Aplicar medidas correctivas
No	No	Si	Continuar con el curso estratégico presente

Tabla 1. Matriz para la evaluación de estrategias.  
Fuente: Propia.

La concordancia establece si hay relación entre las estrategias formuladas con las tendencias externas, como por ejemplo el creciente número de guarderías explicado por otras tendencias en conjunto como la inflación, el incremento en el nivel de educación y de las mujeres en la fuerza laboral.

La viabilidad implica que las estrategias no deben exceder la disponibilidad de los recursos físicos, humanos, financieros actuales y potenciales. Con relación a los empleados contempla establecer si la empresa en el pasado ha tenido la capacidad, experiencia y talento humano para llevar a cabo las estrategias.

El propósito último de las estrategias es buscar la explotación de la diferencia de recursos con la competencia, es decir crear, mantener y aumentar la ventaja competitiva en particular la funcional, aquella que es difícil de alcanzar por los rivales y que se enfoca en la superioridad de los recursos, de las habilidades o de la posición en el mercado que no necesariamente debe estar vinculada con el tamaño.

La evaluación de la estrategia incluye tres actividades básicas: revisar o examinar las bases subyacentes de la estrategia de una empresa, comparar los resultados esperados con los resultados reales y tomar acciones correctivas para asegurar que el desempeño se ajuste a los planes.

La revisión implica desarrollar una matriz IFE y una matriz EFE **revisadas**, así las bases subyacentes de la estrategia de una organización pueden ser abordadas y revisadas, determinando de una parte los cambios en las fortalezas y debilidades de la organización, en todas sus áreas funcionales. De otra parte, la Matriz EFE **revisada** debe indicar la efectividad de las estrategias de una empresa en respuesta a oportunidades y amenazas claves

Este análisis puede abordar entre otra cuestión las siguientes:

- a. ¿Cuál ha sido la reacción de los competidores ante nuestras estrategias?
- b. ¿Han cambiado las estrategias de los competidores?
- c. ¿Han cambiado las fortalezas y debilidades de los principales competidores?
- d. ¿Por qué las estrategias de algunos competidores son más exitosas que otras?
- e. ¿Nuestras fuerzas internas siguen siendo fuertes, hemos agregado otras?
- f. ¿Nuestras oportunidades externas siguen siendo oportunidades, hay ahora otras?
- g. ¿Nuestras amenazas externas siguen siendo amenazas, hay ahora otras?
- h. ¿Somos vulnerables a una toma hostil?

El segundo aspecto de la evaluación vincula la medición del desempeño organizacional para comparar los resultados esperados con los resultados reales, investigar las desviaciones de los planes, evaluar el desempeño individual y examinar los progresos realizados hacia el logro de los objetivos establecidos. Los objetivos a largo plazo y anuales se utilizan comúnmente en este proceso, y el hecho de no lograr progresos satisfactorios en estos objetivos indica la necesidad de acciones correctivas.

Muchas variables pueden y deben ser incluidas en la medición del desempeño organizacional. frecuentemente por cada variable se registra la desviación favorable o desfavorable mensual, trimestral o anualmente, y luego se determinan las acciones resultantes necesarias.

Los criterios cuantitativos comúnmente utilizados para evaluar las estrategias son las ratios financieras, que los estrategas usan para hacer tres comparaciones críticas, equiparando el desempeño de la empresa en diferentes períodos de tiempo, cotejando el rendimiento de la

empresa con los competidores y comparando el desempeño de la empresa con los promedios de la industria.

Las ratios o indicadores financieros típicos claves para medir el desempeño de la organización son: crecimiento de las ventas, crecimiento de activos, retorno de la inversión (ROI), rentabilidad sobre el patrimonio (ROE), margen de beneficio, cuota de mercado, deuda a capital y ganancias por acción, rentabilidad sobre las ventas (ROS).

En la evaluación cualitativa de la estrategia, algunas preguntas claves que revelan la necesidad de juicios cualitativos o intuitivos son las siguientes:

1. ¿Qué tan bueno es el balance de inversiones de la firma entre proyectos de alto riesgo y bajo riesgo?
2. ¿Qué tan bueno es el balance de inversiones de la firma entre proyectos a largo plazo ya corto plazo?
3. ¿Qué tan bueno es el balance de inversiones de la empresa entre mercados de crecimiento lento y de rápido crecimiento?
4. ¿Qué tan bueno es el balance de inversiones de la empresa entre las divisiones?
5. ¿En qué medida las estrategias alternativas de la empresa son socialmente responsables?
6. ¿Qué probabilidad hay de que los principales competidores respondan a estrategias concretas?

La actividad final de evaluación de la estrategia, es tomar las medidas correctivas que se requieren para hacer cambios y buscar reposicionar la empresa de manera competitiva hacia el futuro, estas medidas aumentan las inquietudes y la inseguridad de los empleados y gerentes. Al respecto las investigaciones sugieren que la participación en las actividades de evaluación de estrategias es una de las mejores maneras de superar la resistencia de los individuos al cambio.

Se espera que la acción correctiva ubique la organización en una mejor posición para capitalizar las fortalezas internas; aprovechar aquellas oportunidades externas claves; evitar, reducir o mitigar las amenazas externas y mejorar las debilidades internas

Los cambios pueden estar representados alterando la estructura de una organización, reemplazando empleados claves, vendiendo una división, revisando la misión de negocio, etc.

La evaluación de la estrategia puede significar cambios en: la formulación de estrategias, en la aplicación de la estrategia, en ambas etapas, o ningún cambio.

Una herramienta muy nombrada y aplicada desde 1980 es el *Balanced Scorecard* -BSC - Cuadro de Mando Integral- que surge al considerar que la evaluación de hechos pasados y de estrategias con solo medidas financieras era insuficiente para llevar al éxito a las empresas,

pues no ofrecían indicadores del futuro. Las compañías progresan si invierte en mejorar las relaciones con los clientes, servicio al cliente, la calidad, los procesos, la innovación y la capacitación de los empleados. Estos indicadores complementan las medidas financieras y reflejan el valor total de crecimiento que las compañías tienen.

El *Balanced Scorecard* permite identificar, clarificar y alinear las iniciativas estratégicas, comunicarlas a toda la compañía, vincula los objetivos estratégicos con los objetivos funcionales y con los presupuestos anuales además tiene en cuenta la moral de los trabajadores. El modelo permite realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, así como obtener la retroalimentación para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

### **Peligros la planeación estratégica**

De acuerdo con Henry Mintzberg, Steiner, y otros sobre los peligros y riesgos de la planeación estratégica, algunos de los peligros generales que sobresalen con más frecuencia y que deben evitarse son la ausencia de apoyo de la alta dirección y un clima organizacional no acorde con la misma. Otros peligros específicos están vinculados con los dos anteriores tales como: la alta dirección delega la función de planificación a entidades externas, los problemas emergentes absorben la mayoría del tiempo de los directivos dedicando entonces tiempo insuficiente a la planeación, falta de compromiso de la mayoría de los empleados, asumir que la planificación de gran alcance es ajena a la administración, el rechazo continuo de la alta dirección para tomar decisiones intuitivas formalmente que parecen entrar en conflicto con los planes formales, omisión de la dirección para revisar con los diferentes niveles organizacionales los planes estratégicos históricos

Otros peligros se pueden soslayar como no estimular un clima organizacional que beneficie la dirección estratégica, errores en el desarrollo de metas factibles, fallas al utilizar los planes como estándares para valorar el desempeño administrativo y la falta de fluidez y flexibilidad al asumir una formalidad extrema que limita la creatividad.

### **Riesgos de la planeación estratégica**

Algunos de los riesgos que se consideran en la planeación estratégica están relacionados con:

- 1.** La ausencia de compromiso de la dirección y/o de las áreas operativas.
- 2.** El riesgo del cambio es decir la posibilidad de que la que la planeación estratégica impida más que promueva el cambio, porque tiende a producir resistencia al cambio verdadero de las organizaciones en lugar de crear por su propia naturaleza un clima que favorezca la implementación de la planeación. La planeación como proceso analítico impulsa el cambio general, en vez del creativo que requiere síntesis, así la planeación tiende a adoptar estrategias como extrapolaciones del pasado o copiadas de otros. No obstante, estos problemas y dado que las predicciones de las discontinuidades son débiles la planeación a corto plazo tiende a favorecer el cambio más que la de largo plazo.
- 3.** El riesgo de la política conlleva la posibilidad de favorecer ciertas estrategias porque simplemente requieren de menos elaboración y complejidad en los análisis que otra estrategia.

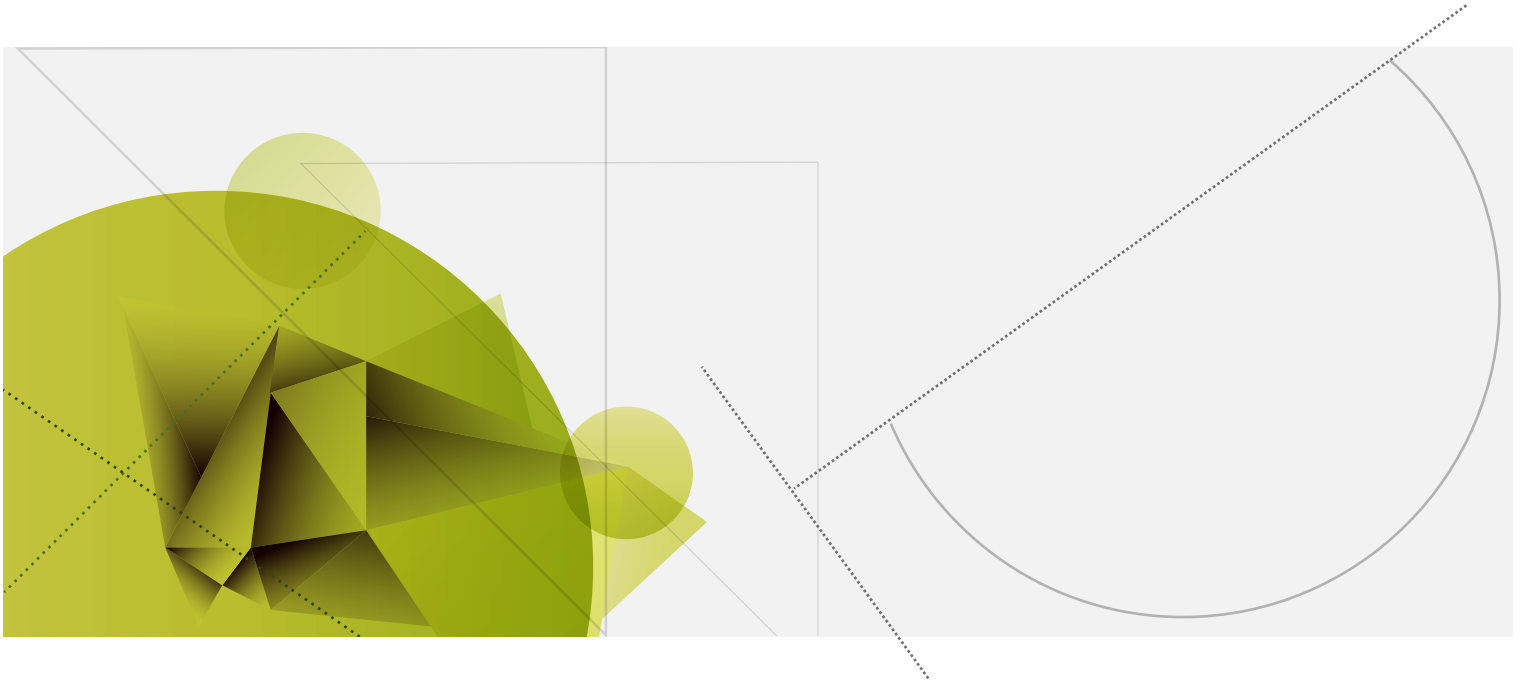
También se presenta cuando los estrategias contradicen los procesos informales de los administradores y minimizan el compromiso en favor del análisis, acentúan el conflicto típico político entre la línea y el staff, de tal manera que impulsan un clima no compatible con la planeación. Igualmente, si la planeación está prejuiciada, vincula la creación de la resistencia política, de las personas que representan otras creencias

4. Otros riesgos de las políticas en la empresa se refieren a la ausencia de políticas o a políticas no definidas claramente, no comunicadas ni comprendidas por los empleados, difíciles de cumplir o no alineadas con la planeación estratégica y a políticas que no se revisan y adecuan con los cambios del entorno, generando conflictos de las áreas con la dirección y entre las mismas áreas operativas y fomentando de este modo un clima incompatible con la planeación estratégica.

# Bibliografía

- **Ackoff, R.** (1979). *Un concepto de planeación de empresas*. México: Limusa.
- **Ansoff, I.** (1990). *¿Qué es la estrategia de la empresa?* (1 a ed.). España: Plaza & Juanes.
- **Chiavenato, I.** (2011). *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones*. (2 a ed.). México: McGraw-Hill.
- **David, F.** (2013). *Conceptos de administración estratégica*. (14 a ed.). México: Pearson Educación.
- **Henderson, B.** (1970). *The product portfolio*. The Boston consulting Group.
- **Mintzberg, H & Quinn, J.** (1993). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.
- **Mintzberg, H.** (1994). *Rethinking Strategic Planning Part, I: Pitfalls and Fallacies*. Elsevier Science.
- **Sallenave, J.** (1994). *La gerencia integral*. Bogotá: Norma.
- **Serna, H.** (2014). *Gerencia estratégica, teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica*. (11 a ed.). Bogotá: Panamericana.
- **Spulber, D.** (2010). *Estrategia de gestión, cómo hacer un análisis exitoso*. Barcelona: Bresca.

Esta obra se terminó de editar en el mes de octubre  
Tipografía Myriad Pro 12 puntos  
Bogotá D.C.,-Colombia.



**AREANDINA**  
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**