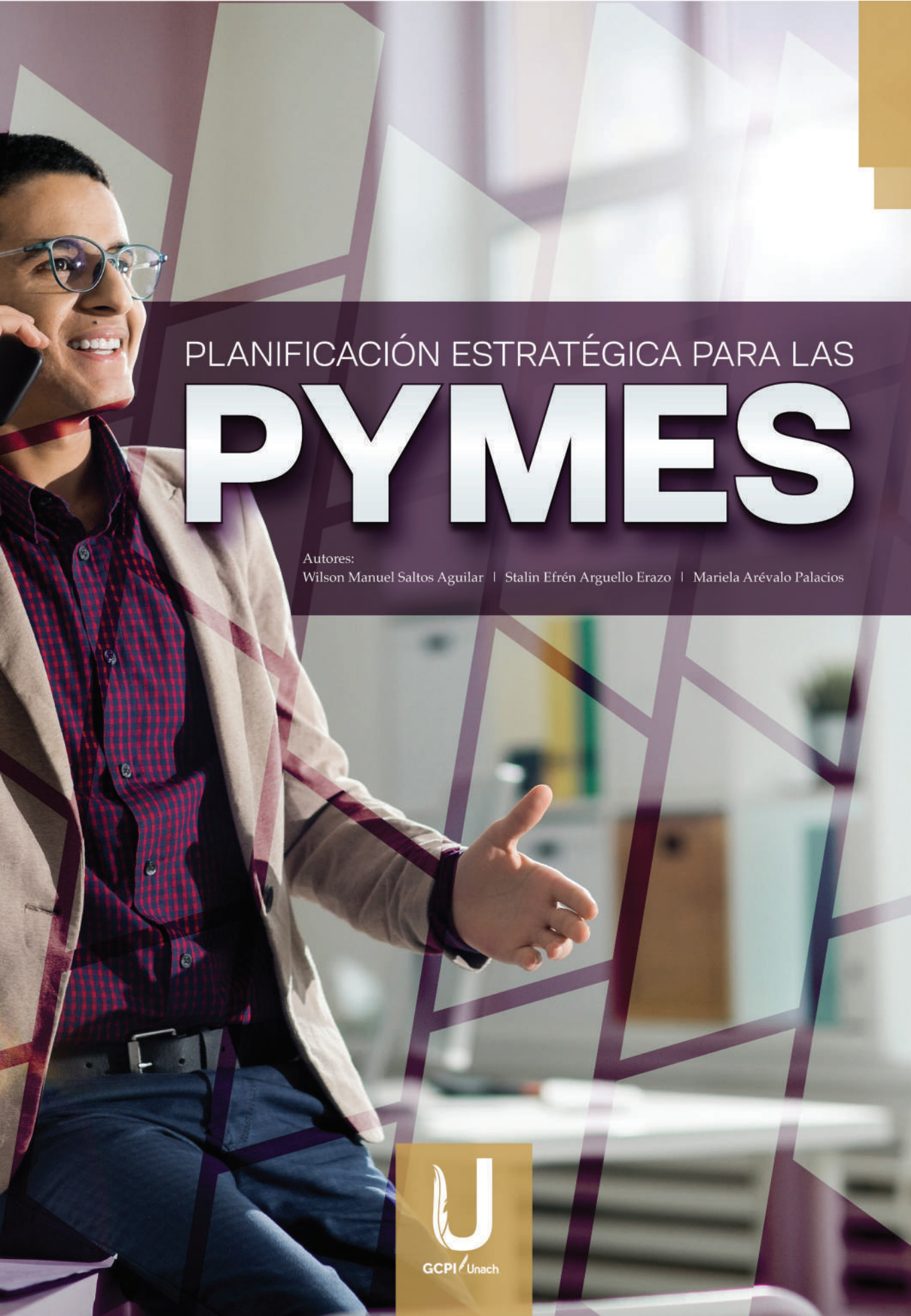




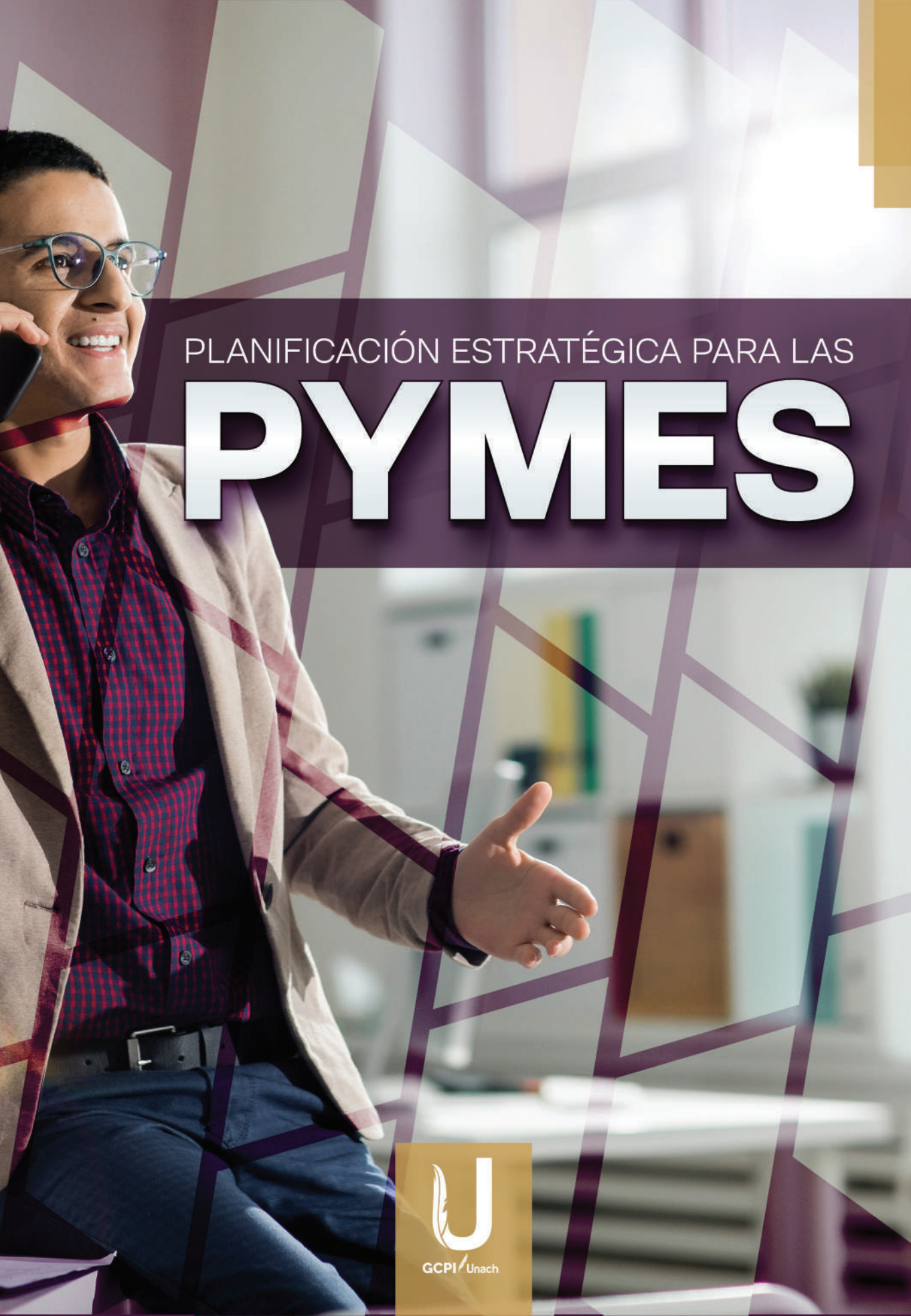
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS **PYMES**

Autores:

Wilson Manuel Saltos Aguilar | Stalin Efrén Arguello Erazo | Mariela Arévalo Palacios



GCPI Unach



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS

PYMES



GCPI Unach

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

Rector

Ph.D. Gonzalo Nicolay Samaniego Erazo

Vicerrectora Académica

Ph.D. Lida Mercedes Barba Maggi

Vicerrector de Investigación, Vinculación y Posgrado

Ph.D. Luis Alberto Tuaza Castro

Vicerrectora Administrativa

Mag. Yolanda Elizabeth Salazar Granizo

Comité Editorial:

Presidente: Ph.D. Luis Alberto Tuaza Castro

Secretaria: Mag. Sandra Zúñiga Donoso

Miembros: Ph.D. Anita Ríos Rivera; Ph.D. Víctor Julio García; Ph.D. Gerardo Nieves Loja; Ph.D. Carmen Varguillas Carmona; Ph.D. Cristhy Jiménez Granizo; Ph.D. Pablo Djabayan Djibeyan; Ph.D. Magda Cejas Martínez; Ph.D. Cristian Naranjo Navas

Título de la obra:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS PYMES

Nombres de los autores: Wilson Manuel Saltos Aguilar; Stalin Efrén Arguello Erazo; Mariela Arévalo Palacios; Riobamba, 2022

© UNACH, 2022

Ediciones: Universidad Nacional de Chimborazo (Unach)

Diseño Gráfico: UNACH

Primera edición – abril 2022

Riobamba-Ecuador

Derechos reservados. Se prohíbe la reproducción de esta obra por cualquier medio impreso, reprográfico o electrónico. El contenido, uso de fotografías, gráficos, cuadros, tablas, y referencias es de exclusiva responsabilidad de los autores

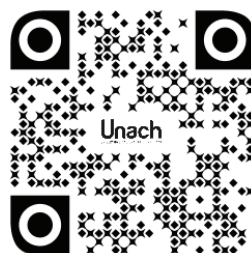
ISBN: 978-9942-835-94-9

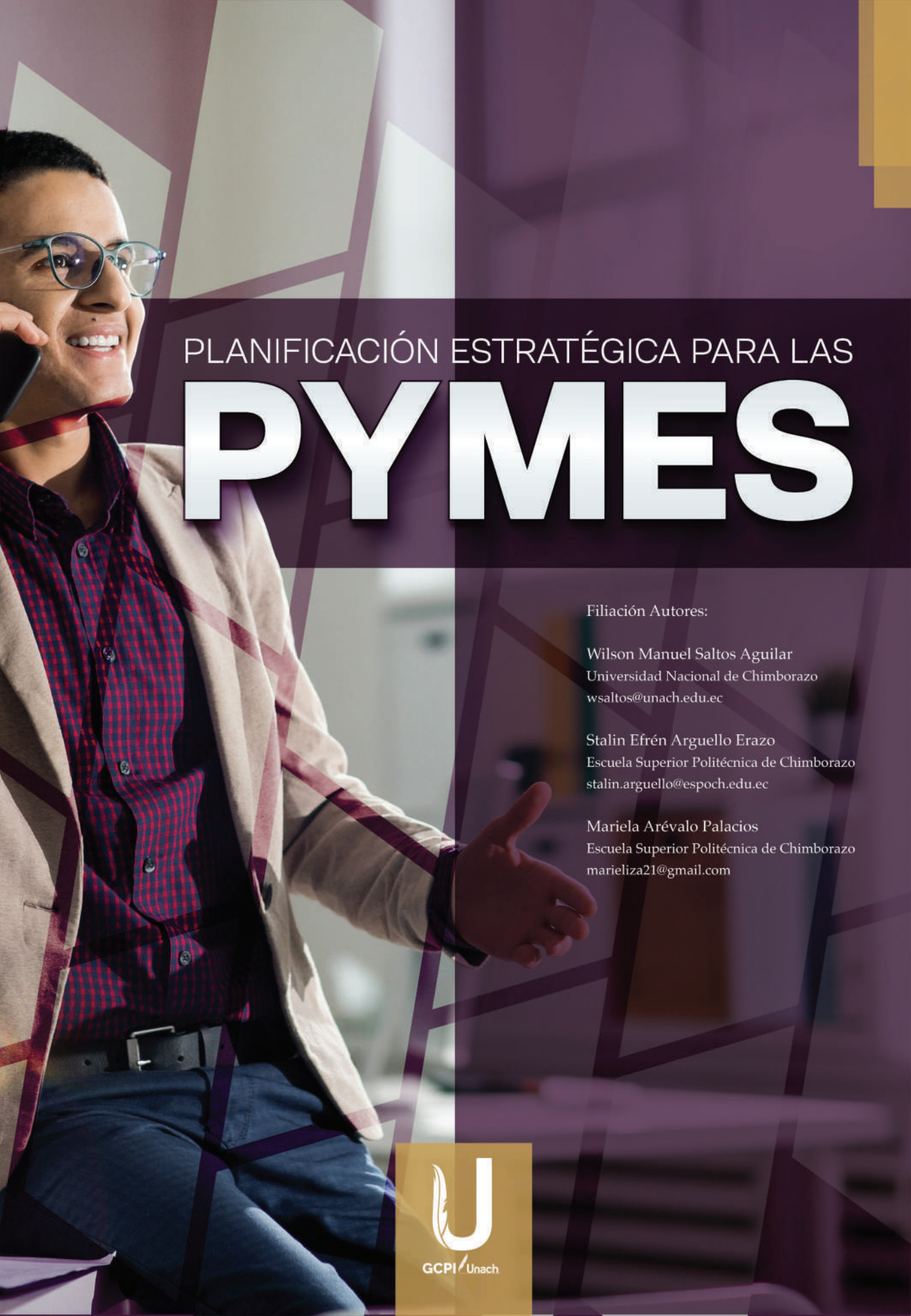
ISBN: 978-9942-835-95-6 (DIGITAL)

Registro Biblioteca Nacional

Depósito legal: 061610

DOI: <https://doi.org/10.37135/u.editorial.05.56>





PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS **PYMES**

Filiación Autores:

Wilson Manuel Saltos Aguilar
Universidad Nacional de Chimborazo
wsaltos@unach.edu.ec

Stalin Efrén Arguello Erazo
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
stalin.arguello@esPOCH.edu.ec

Mariela Arévalo Palacios
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
marieliza21@gmail.com

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	11
UNIDAD 1.....	15
1.1. Antecedentes de la planificación estratégica.....	16
1.2. Definición de planeación	17
1.3. Elementos básicos de la planeación	19
1.4. Funciones generales de la planeación.....	20
1.5. Propósitos de planeación	21
1.6. Aspectos principales de la naturaleza de la planeación	22
1.7. Pasos para la planeación	22
1.8. La planeación dentro del proceso administrativo:.....	24
1.9. Ventajas y desventajas de la planeación	28
1.10. Fases de la planeación a nivel organizacional.....	31
a. Establecimiento de objetivos	31
b. Desglosamiento de los objetivos	32
c. Definir la cobertura esperada	36
UNIDAD 2	
2.1. Surgimiento y definición de la dirección estratégica.....	42
2.2. Beneficios de la administración estratégica.....	43

2.3. Consideraciones sobre la estrategia	44
2.3.1. Concepto Básico de estrategia.....	44
2.3.2. La ventaja competitiva.....	47
2.3.3. Agrupación y tipos de estrategias aplicables.....	52
2.4. Ética empresarial y administración estratégica.....	67

UNIDAD 3

3.1. Etapas del proceso de administración estratégica	70
3.1.1. Formulación de la estrategia.....	70
3.1.1.1. Búsqueda de valores	70
3.1.1.2. Formular la misión y visión Empresarial.....	72
3.1.1.3. Análisis interno de las fortalezas y limitaciones de la empresa.....	77
3.1.1.4. Análisis Externo o del entorno de la empresa.....	82
3.1.1.5. Análisis y selección estratégicas	88
3.1.2. Implementación de la estrategia.....	129
3.2. Desarrollo de planes tácticos	140
3.3. Planeación estratégica y supervivencia empresarial	148
3.3.1. Estrategias de supervivencia	148

UNIDAD 4

4.1. Evaluación, control y revisión de estrategias	154
4.2. Cómo medir el desempeño organizacional	162
4.3. Indicadores de gestión como herramientas de dirección ...	164
4.3.1. Concepto de Indicador	164
4.3.2. Niveles de gestión	166
4.3.3. ¿Por qué medir indicadores de gestión?	167
4.3.4. ¿Qué información se requiere para evaluar la gestión?	168
4.3.5. ¿Cómo se construyen los indicadores de gestión?	169
4.3.6. Ventajas para la organización por implementar Indicadores de Gestión.....	170
4.3.7. Metodología para establecer los indicadores de gestión	171
4.4. El balanced scorecard (BSC)	186
4.4.1. Implementación del BSC.....	186
4.4.2. Beneficios de implementar el Balanced Scorecard	186
4.5. Indicadores típicos de algunas áreas de la organización ...	188
CONCLUSIONES	205
BIBLIOGRAFÍA.....	206

ÍNDICE DE FIGURAS	117
Figura 1. Estructura del proceso de planeación.....	19
Figura 2. Pasos para la planeación.....	23
Figura 3. El proceso administrativo	26
Figura 4. Los procesos de la administración y su interacción por niveles.....	27
Figura 5. Funciones del administrador como un ciclo administrativo.....	28
Figura 6. Desglosamiento de los objetivos	33
Figura 7. Pasos del pensamiento estratégico.....	39
Figura 8. Niveles de estrategia de la empresa.....	45
Figura 9. Cadena económica y posibles ventajas competitivas ..	49
Figura 10. Recursos de una organización	80
Figura 11. Estructura competitiva de un sector	86
Figura 12. Matriz “Grupo Consultor de Boston”	113
Figura 13. Matriz interna-externa	117
Figura 14. Matriz de la gran estrategia.....	119
Figura 15. Matriz CPE	124
Figura 16. Marco en la implementación estratégica	132
Figura 17. Secuencia media de cambio estratégico en las organizaciones	134
Figura 18. Desarrollo del plan estratégico.....	136

Figura 19. Fuerzas que influyen en el diseño de los sistemas de administración estratégica	139
Figura 20. Desarrollo de los planes tácticos.	141
Figura 21. Esquema típico de planes tácticos.....	142
Figura 22. Factores de la estrategia.	144
Figura 23. Marco para la evaluación de estrategias.....	158
Figura 24. Tablero comando estratégico BSC	183
Figura 25. Expresión del BSC mapa estratégico adaptado por Norton y Kaplan.....	185
Figura 26. Barreras en la implementación del BSC.....	188

INTRODUCCIÓN

Si se ha preguntado ¿por qué una organización tiene más éxito que otra? Todo depende de la formulación e implementación de las estrategias que los directivos o dueños de una organización se plantean o de aquello que influye en su desempeño frente a sus competidores. Una estrategia es la acción que los gestores toman para alcanzar una o más de las metas planteadas en la organización. Si las organizaciones no afrontaran el desafío del cambio, sus gerentes no tendrían que hacer planes. Lo que un gestor o propietario hiciera hoy, o en el futuro, sería exactamente lo mismo que hizo hace décadas. No tendría que pensar en lo que debe hacer, pues estaría explicado en un manual.

Si el mundo fuera así, no habría necesidad de planificar; pero esto no existe. Los cambios tecnológicos, sociales, políticos, económicos, ambientales y jurídicos ocurren permanentemente. El contexto que afrontan los gerentes o propietarios es sumamente dinámico y tiene repercusiones tan grandes para la supervivencia de la organización que no podemos dejar las cosas al azar. Por ende, los gerentes contemporáneos necesitan planificar y lo deben hacer bien. Para garantizar el éxito de una organización, no solamente se requiere que las personas de la alta dirección posean excelentes habilidades de liderazgo, planeación y comunicación, entre otras; ni es suficiente que la salud de la misma esté sustentada por una buena calidad de los productos y servicios prestados, ni por la

excelente gestión de mercadeo ni por la sólida posición financiera que se tenga. Es importante entender el elemento en el cual, estas y otras prácticas interactúan entre sí: la propia organización.

El presente libro tiene por objeto ayudar a los propietarios y gestores de las pequeñas y medianas empresas a hacer un análisis de su funcionamiento, estudiando cada una de las áreas de la gestión empresarial y detectando sus puntos fuertes y débiles con el fin de identificar los cambios a efectuar para adaptarse a un entorno y a un mercado que está cambiando continuamente.

Los planes, las decisiones y las acciones contribuyen a mejorar las decisiones a futuro. Las organizaciones reúnen a las personas para que intervengan en los procesos de planeación, la toma de decisiones y la acción, de manera colectiva, estos procesos de toma de decisiones organizacionales determinan si la organización sobrevivirá o crecerá. Además, determinan el éxito alcanzado por la empresa en la satisfacción de las aspiraciones de su personal.

En la dinámica empresarial actual la toma de decisiones no puede sobrellevarse en prácticas de improvisación por lo que la planeación figura entonces como la más importante función administrativa, precisamente por ser la que sirve como base para proyectar las acciones organizacionales.

En este contexto la planificación estratégica se vuelve una de las tareas primordiales de las pequeñas y medianas empresas para enfrentar la globalización de la economía.

La obra propone una metodología para detectar los cambios en el mercado, sistemas de producción, y en su entorno interno como el talento humano, los mismos que no han sido detectados y a partir de ahí, trazar un plan estratégico a medio y largo plazo que fije los objetivos, las líneas de acción y las acciones a emprender en cada una de las áreas de la gestión empresarial.

A la vez, la obra dará al lector conocimientos exactos de la temática, ya que inicia con los antecedentes de la planificación estratégica, posicionando al lector o posible ejecutante de esta herramienta, así como sus elementos y su relación con las empresas. En la actualidad las empresas en el mundo atraviesan crisis, nacionales e internacionales, que afectan de una u otra forma el desempeño esperado. Precisamente la pequeña y mediana empresa es la que carga con un gran peso ante cambios del entorno, debido a su estructura informal y poco sólida en el manejo de recursos. Es ahí cuando la planeación estratégica se convierte en una herramienta útil para la gerencia, ya que a través del análisis profundo de la empresa-entorno se establecen estrategias que marcan el camino a seguir hacia el logro de objetivos. En general la planeación estratégica es un proceso gerencial que ayuda a la empresa a sobrevivir, crecer y alcanzar el éxito ante situaciones de incertidumbre, crisis y conflictos, es decir, permite superar situaciones turbulentas de manera inteligente. Por ende, es obligación de la alta dirección el detectar oportunidades y amenazas externas, así como también fortalecer sus estructuras internas para diseñar programas de acción que aprovechen las situaciones futuras que afrontan sus organizaciones. En el mundo, alrededor del 98% de empresas es de tipo pyme con un promedio de veinte trabajadores por

empresa. Según FUNDES (consultora) en América Latina existen 145 mil pequeñas empresas y 716 mil medianas. En Ecuador las pyme contribuyen al empleo con el 24% del total empresarial, en Colombia con el 17,4% y en México en el 35,1% factores importantes para el desarrollo del empleo y la generación de riquezas en las sociedades.

En este contexto, cabe mencionar que la primera escuela de planeación estratégica nace en Harvard, con un sistema básico de análisis de casos y de experiencia empresarial, basado en la estrategia y formulación de políticas. Así, la planeación estratégica como el proceso de ordenamiento de objetivos y estrategias en el tiempo, destacando que este proceso en las pymes se centraliza en las decisiones que toma el propietario para superar problemas de lanzamiento, liquidez, delegación, liderazgo, financiamiento, prosperidad y continuidad.

UNIDAD 1

ANTECEDENTES

1.1. Antecedentes de la planificación estratégica

La gestión a través de la planificación estratégica es tan antigua que tiene sus orígenes en el área militar en Grecia; el término estrategia etimológicamente se deriva del griego *strategos* que significa general del ejército, su papel consistía en dar los consejos tácticos para manejar tropas, a su vez el interés de quien ostentaba dicho cargo se centraba en los resultados y en menor grado en las actividades. Fue Sócrates en la Grecia antigua que comparó las actividades de un empresario con las de un general señalando que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos propuestos.

A mediados de la década de los 50, las primeras organizaciones que emplearon sistemas de planificación estratégica denominados sistemas de planeación a largo plazo, fueron las empresas comerciales más importantes del mundo. ¿Por qué surgió en el mundo empresarial el planeamiento estratégico? Sin duda alguna las exigencias del mundo globalizado han obligado a las organizaciones empresariales a crear y utilizar la planificación estratégica como un instrumento eficaz para enfrentar con mayores posibilidades de éxito los retos y desafíos, como aquellos que involucran el surgimiento de nueva tecnología y el desafío por implementarlos dentro de sus organizaciones, propios del mundo contemporáneo.

En 1962 Alfred Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial especialmente en los estudios posteriores a la Segunda Guerra Mundial estableció “el elemento que determina las metas básicas de la empresa a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas”.

La planeación estratégica surge formalmente a mediados de los años sesenta con el surgimiento del libro Estrategias corporativas de Ansoff en 1965.

Desde entonces, la planificación estratégica se ha ido perfeccionando, tal es el caso de que se haya integrado dentro del estudio convirtiéndose en la actualidad en un instrumento fundamental no solo para el desarrollo de las empresas y corporaciones, sino también para instituciones y organizaciones que trabajan por el desarrollo nacional e internacional.

1.2. Definición de planeación

La planificación constituye uno de los instrumentos más importantes que utilizan las organizaciones para proyectarse en el tiempo y cumplir con determinados objetivos. No puede ser entendida como un fin en sí misma, sino como uno de los medios posibles que las organizaciones tienen a su alcance para concertar esfuerzos bajo un marco de referencia compartido por todos sus integrantes.

En el sentido amplio, la planificación cristaliza la concertación de esfuerzos, programa la utilización de recursos y, es desde ahí que se puede tomar decisiones para reorientar acciones, que puedan lograr eficiencia y eficacia en el cumplimiento de nuestros propósitos.

Planear es sin duda una de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

Se define a la planeación estratégica como “el proceso de reflexión aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que esta influye el cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y los resultados futuros de la empresa”. Para Cossio (2017), se entiende por reflexión el análisis exhaustivo de una situación real dentro de una

organización, que tiene una misión como propósito de la misma, así como el análisis de las condiciones en la que opera la organización lo que ayudara a tomar acciones para afrontar el futuro.

Según Gurumendi (2015), “La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”.

La planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Esta se constituye entonces en uno de los elementos principales de la administración en la teoría clásica (Gulick, 1937). A través del proceso de planeación se pretende entender, en primer término, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente obtener el mayor provecho. Son pocos los autores que han realizado investigaciones acerca de la planificación estratégica para empresas familiares, recordando que la mayor parte de las pymes son empresas familiares dentro de estos autores tenemos a Ward, citado en Cepeda (2016), que propusieron el modelo para el Proceso de Planificación Estratégica en las Empresas Familiares.

Para autores como Barroeta (2016), siguiendo los conceptos de Mintzberg (2000), quien definió a la planificación estratégica como “un proceso en el que se establecen objetivos, estrategias, programas de trabajo, presupuestos y acciones concretas en dos niveles: formulación e implementación. Es un proceso de evaluación permanente de la naturaleza y filosofía corporativa en la que se definen planes a corto plazo, se identifican metas y se evalúan los recursos con lo que se dispone para alcanzar dichos Objetivos”.

Según Sánchez (2018) “La planificación Estratégica es un proceso analítico de la relación causa – efecto, el cual inicia con la identificación del problema, formulación de las metas organizacionales, definición de estrategias y políticas para alcanzar las metas, desarrollo de planes para asegurar la implantación de las estrategias que lleven a la meta deseada, la definición de indicadores de gestión sujetos a la planificación presupuestaria y

los procesos de evaluación y mejoramiento continuo. Por supuesto, que este proceso se fundamenta en la misión y visión empresarial y se lleva a cabo mediante el trabajo en equipo, con principios bien claros de calidad”.

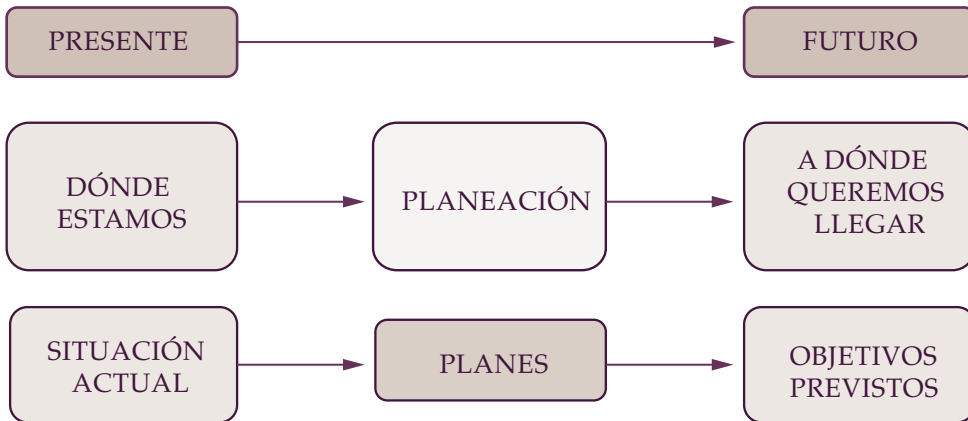


Figura 1. Estructura del proceso de planeación. Autoría.

1.3. Elementos básicos de la planeación

La planeación contiene cuatro elementos básicos dentro de su estructura y que son claves para su desarrollo por sencilla que sea la actividad de planeación a desarrollar:

- **Objetivos:** es el punto de partida de la planeación. Saber a dónde se pretende llegar, para saber en qué forma puede llegarse hasta allá.
- **Plan:** es un curso anticipado de acción que se realiza con el fin de alcanzar los objetivos o aspiraciones.
- **Toma decisiones:** es la función mediante la cual se debe seleccionar entre diversos cursos de acción futuros, es decir, decidir lo que va a hacerse y como se va a realizar antes de que se necesite actuar.

- **Previsión:** visualizar el futuro y dentro de las limitaciones humanas encontrar los factores que puedan influir favorable o desfavorablemente en el mismo futuro, sobre la marcha de la empresa.

1.4. Funciones generales de la planeación

A continuación, se hace un resumen de las funciones generales que cumple la planeación y definen la naturaleza de la misma:

Tabla 1

Funciones generales de la planeación

Función	Definición y o razón de ser
Adaptativas:	Debe ser adaptable para efectuar ajustes mayores a condiciones del medio ambiente, por ejemplo el de crear nuevos mercados, productos, programas, etc.
De relaciones con el medio ambiente:	Para mantener o mejorar las relaciones en grupos o sectores del medio ambiente y asegurar el flujo de recursos.
De efectividad y eficiencia:	Para mejorar y optimizar la distribución y el uso de los recursos organizacionales.
Mejora de la toma de decisiones:	Para mejorar las estructuras de actualidad, responsabilidad, participación y toma de decisiones.
Mantenimiento o desarrollo del recurso humano:	Para mantener o mejorar el compromiso, el desempeño moral, y satisfacción de los miembros de la organización.

Fuente: Argüello, Arévalo & Saltos (2020)

1.5. Propósitos de planeación

La planeación tiene como propósito fundamental contribuir al alcance de los objetivos, o de otra forma como lo expresaría Koontz y O'Donnell en 2007: “facilitar el logro de los objetivos y de la empresa”.

Los demás propósitos de la planeación se derivan del anterior y entre ellos tenemos:

Tabla 2

Propósitos de la planeación

Propósito protector:	Propósito afirmativo:	Propósito de coordinación:
Hace referencia a minimizar el riesgo reduciendo las incertidumbres que rodean el entorno de los negocios y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en ese sentido.	Plantea que se debe elevar el nivel de éxito de la organización.	Con la planeación también se busca un esfuerzo combinado de los miembros de la organización, que permitan generar una eficiencia organizacional.

Fuente: Argüello, Arévalo & Saltos (2020).

Reforzando un poco los conceptos anteriores, podemos hacer una síntesis sencilla del para que planear:

- Es la primera función administrativa que obliga a los demás.
- Para diseñar un ambiente adecuado.
- Para un desempeño más eficaz de las personas.
- Para hacer un uso más racional de los recursos existentes o potenciales.

- Para solucionar problemas.
- Para la consecución de los objetivos y metas organizacionales.
- Para afrontar adecuadamente los cambios.
- Para disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones gerenciales.

1.6. Aspectos principales de la naturaleza de la planeación

- **La contribución de la planeación a los propósitos y los objetivos de la empresa:** cada plan y todos sus planes de apoyo deben contribuir al logro del propósito y los objetivos de la empresa.
- **La supremacía de la administración:** la planeación es única en el sentido que implica establecer los objetivos necesarios hacia los cuales confluirá el esfuerzo de grupo. Además, un administrador debe planear para saber qué tipo de relaciones organizacionales y aptitudes personales se necesitan junto con los cursos de acción que deben seguir los subordinados y las clases de controles a aplicar.
- **La eficiencia de los planes:** la eficiencia de un plan se mide por su contribución al propósito o a los objetivos, menos los costos y otros factores necesarios para formularlo y operarlo. Los planes son eficientes si logran su propósito a un costo razonable, cuando este se mide no solo en términos de tiempo, dinero o producción, sino también por el grado de satisfacción general o individual.

1.7. Pasos para la planeación

El proceso de planeación es ordenar de forma sistémica un evento que se vaya a realizar, involucra al control y a los demás procesos de la organización (KOONTZ & O'Donnell 2007).

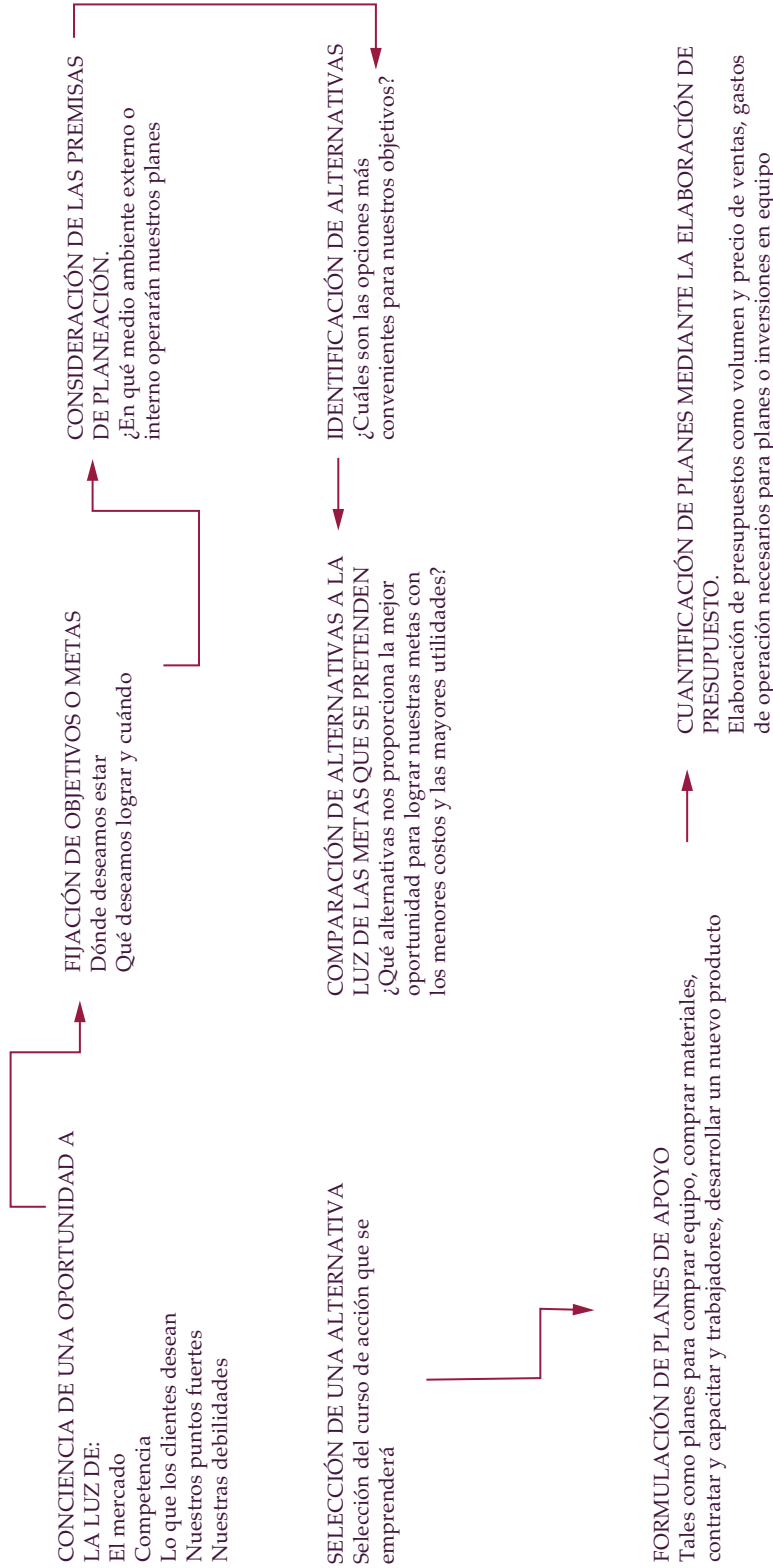


Figura 2. Pasos para la planeación. Argüello, Arévalo & Saltos (2020).

1.8. La planeación dentro del proceso administrativo

La teoría administrativa comprende varios factores que coadyuvan a que la organización se centre en el logro de sus objetivos y que sea por ello que busque la eficiencia, la eficacia y obtener así la productividad en su interior. Para ello es necesario tomar los subsistemas administrativos como entes que ayuden a que la puesta en marcha de esos objetivos sea la más conveniente, para ello surge en primera instancia la planeación, como recurso principal e inicial para la ejecución de alguna estrategia.

La planeación se populariza después de la Segunda Guerra Mundial, pero es asociada entonces casi exclusivamente con actividades totalitarias de control social. Gradualmente se expande su uso y hoy se considera una actividad relacionada con la consecución de fines. Así por ejemplo, se planea o planifica el desarrollo de un país o de una empresa, la construcción de obras de ingeniería, la educación y hasta la familia.

Dentro de los planteamientos de autores clásicos y neoclásicos del proceso administrativo, se puede ilustrar el hecho de que todos coinciden en que la planeación es un componente vital para el desarrollo de las actividades organizacionales y lo que define las funciones del administrador.

Tabla 3

El proceso administrativo y sus funciones principales, según cada autor clásico o neoclásico

Fayol	Urwick	Gulick	Koontz y O'Donnell	Newman	Dale	Wadia	Miner
Prever Organizar Comandar Coordinar Controlar	Investigación Previsión Planeación Coordinación Comando Control	Planeación Organización Administración de personas Dirección o Comando Coordinación Información Apoyo	Planeación Organización Designación de personal Dirección Control	Organización Planeación Liderazgo Control	Planeación Organización Dirección Control	Planeación Organización Motivación Innovación Control	Planeación Organización Dirección Coordinación y Control

Fuente: Argüello, Arévalo & Saltos (2020).

Las funciones administrativas consideradas como un todo, conforman el proceso administrativo. Cuando se consideran aisladamente, planeación, organización, dirección y control son funciones administrativas; por otro lado, cuando se consideran en su enfoque global para alcanzar objetivos, forman el proceso administrativo, el cual está determinado por el conjunto de las funciones administrativas.



Figura 3. El proceso administrativo. Argüello, Arévalo & Saltos (2020).

Los procesos administrativos interactúan de manera entrelazada con los niveles de administración, esto genera lo que se denomina la dinámica organizacional, evidenciando que la planeación se involucra en forma directa o indirecta dichos procesos.

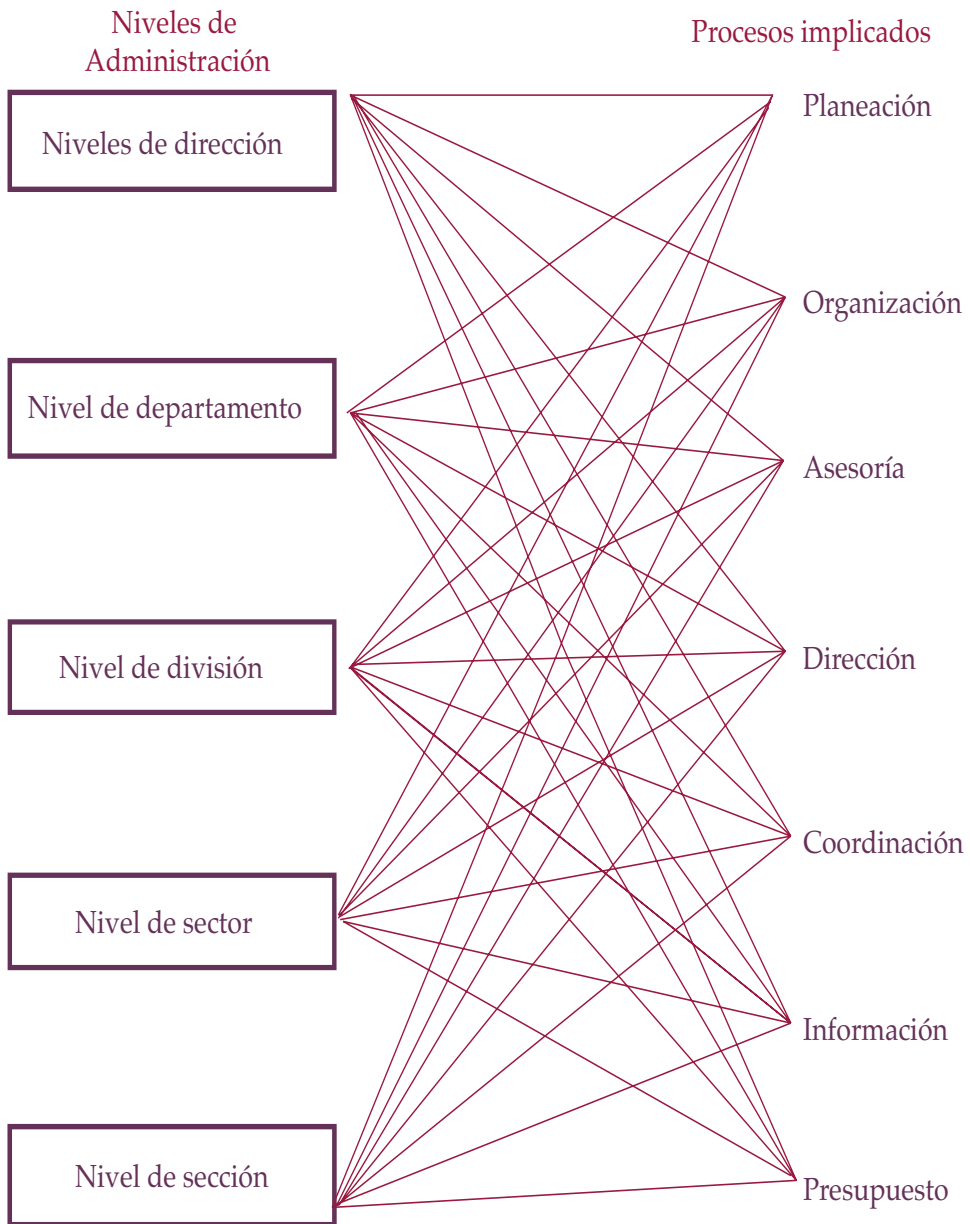


Figura 4. Los procesos de la administración y su interacción por niveles. Argüello, Arévalo & Saltos (2020).

Al haber una interacción de procesos se genera lo que se denomina el ciclo administrativo, el cual se estructura sobre el desempeño de funciones.

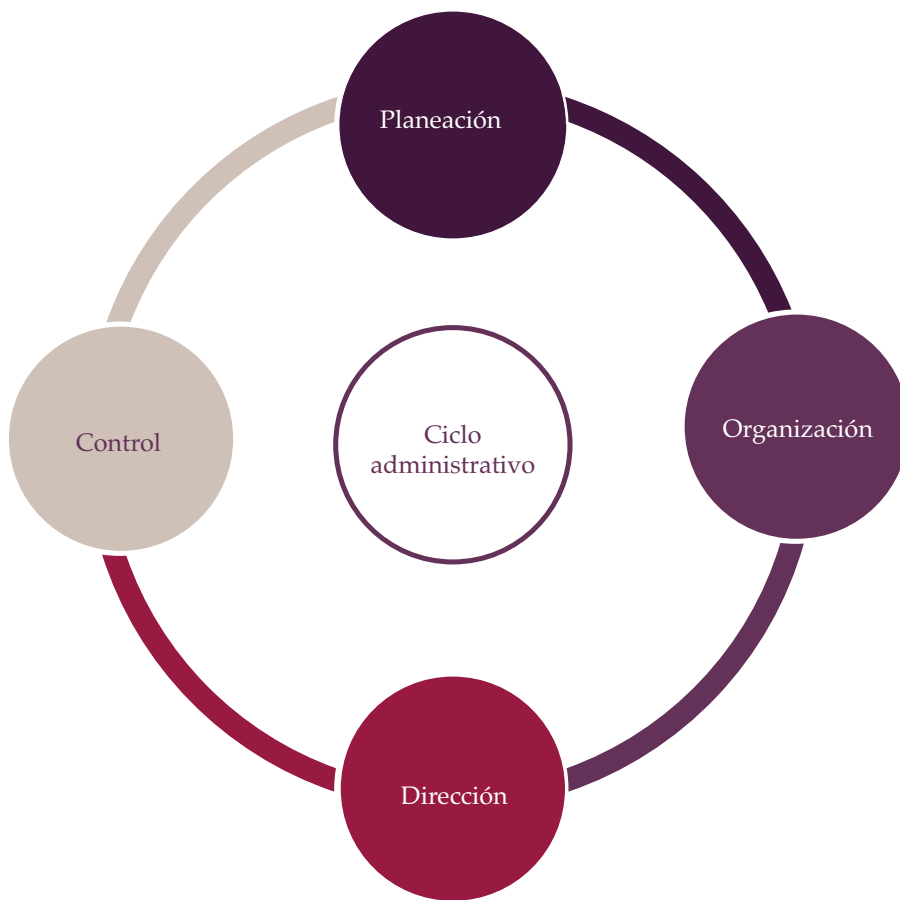


Figura 5. Funciones del administrador como un ciclo administrativo. Argüello, Arévalo & Saltos (2020).

A medida que se repite, el ciclo administrativo permite una continua corrección y ajuste, a través de la retroalimentación. Así, el desarrollo de un ciclo permite, hasta cierto punto, definir cuáles son las correcciones que deberán introducirse en el ciclo siguiente, y así sucesivamente.

1.9. Ventajas y desventajas de la planeación

Más que unas desventajas, se toman como dificultades de la planeación, ya que no se puede afirmar que exista una desventaja

realmente. Se puede decir que tal vez la más importante ventaja es tener la forma de prever, el grado de confianza frente a las decisiones, con ella se puede medir la gestión que se realiza desde el momento en que se hizo, para saber cómo va el cumplimiento de los objetivos. Como principal desavenencia se podría mencionar el manejo de la información para la toma de decisiones a largo plazo.

La planeación es ventajosa, dependiendo desde el punto de vista que se mire, si es de quien planea y el resultado es bueno, pero si es de alguien que está inmiscuido en el proceso y se ve muy afectado en su posición, entonces no sería tan ventajoso.

Tabla 4

Ventajas y desventajas de la planeación

Ventajas	Desventajas
• Reduce el nivel de incertidumbre para el cumplimiento de los objetivos • Estimula la formación de esquemas propios de trabajo ajustado a los problemas reales • Coordina los esfuerzos de la empresa y plantea nuevos desafíos • Orienta los objetivos y políticas poniendo a todos de un mismo lado • Genera una prolija interrelación entre las áreas involucradas aumentando la motivación general	• Falta de control • Excesivas situaciones imprevistas • Inexistencia de una medida para controlar el verdadero éxito o fracaso de la gestión • Falta de una guía de acción clara y precisa • Falta de criterios para decidir inversiones y gastos

- Ayuda a los administradores a estar orientados hacia el futuro, se ven esforzados a mirar más allá de sus problemas cotidianos para proyectar lo que podría suceder en el futuro.
- La función de planeación ayuda a los administradores en sus esfuerzos por coordinar sus decisiones, ya que una decisión no debería tomarse sin tener alguna idea de la forma en la que afectará a una nueva decisión que tenga que tomarse del día de mañana.
- Pone de relieve los objetivos de las organizaciones con el punto de partida “La planeación”; quiere decir que los administradores se ven constantemente forzados a recordar con exactitud lo que su organización está tratando de lograr.
- Los administradores no cuentan con la información completa de toda su organización, lo que permite realizar un proceso de planeación adecuado al comportamiento continuo pero carente de una seguridad en las acciones predichas por los gerentes encargados de tomar todas las decisiones dentro de la organización.
- El factor externo que influye de manera cambiante en el proceso de planeación, de manera que los planes deben ser flexibles y no estructuras rígidas, que sean susceptibles al cambio exógeno que se presente en el entorno de nuestras organizaciones.
- El tiempo con el que dispone los administradores para verificar que todos los planes se estén ejecutando de la forma más adecuada para el desarrollo y el crecimiento de la empresa en un tiempo determinado es demasiado corto en oportunidades.

Fuente: Argüello, Arévalo & Saltos (2020).

1.10. Fases de la planeación a nivel organizacional

Básicamente la planeación a nivel organizacional sigue tres etapas fundamentalmente: establecimiento de objetivos, el desglose de los mismos y definir la cobertura resultado de la planeación.

a. Establecimiento de objetivos

La planeación es un proceso que empieza por definir los objetivos y los planes para alcanzarlos. En esta definición, el establecimiento de los objetivos a alcanzar es el punto de partida de la planeación. La fijación de objetivos es la primera actividad que debe hacerse: saber a dónde se pretende llegar, para saber exactamente cómo llegar hasta allá.

Los objetivos son los resultados futuros que se espera alcanzar. Son los blancos escogidos que se pretende alcanzar dentro de un cierto espacio de tiempo, aplicando determinados recursos disponibles o posibles. Así, los objetivos son pretensiones futuras que, una vez alcanzadas, dejan de ser objetivos para volverse realidad.

Generalmente, las empresas buscan alcanzar varios objetivos al mismo tiempo. Por esto hay una jerarquía de objetivos, pues algunos son más importantes y predominan sobre los demás. En realidad, existen objetivos de la empresa como un todo, y objetivos de cada una de sus divisiones o departamentos y de cada especialista. Los objetivos de la empresa predominan sobre todos los demás objetivos, mientras que los objetivos de cada división predominan sobre los de cada especialista. Los objetivos mayores se imponen sobre los objetivos específicos.

b. Desglosamiento de los objetivos

Los objetivos de las organizaciones pueden visualizarse en una jerarquía que va desde los objetivos globales de la organización (en la cima de la jerarquía) hasta los objetivos operativos u operacionales que implican simples instrucciones para la rutina cotidiana (en la base de la jerarquía). De este modo, la planeación se compone tanto de estrategias y políticas a largo plazo, por medio de las cuales se pretende alcanzar los objetivos globales de la organización, como también de un conjunto de planes en que se detallan las actividades cotidianas para el alcance de objetivos inmediatos, relacionados con una división u órgano de la organización.

Como consecuencia de la jerarquía de objetivos surgen los desglosamientos de los mismos. A partir de los objetivos organizacionales, la empresa puede fijar sus políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas.

Los objetivos organizacionales son amplios y genéricos, no obstante, a medida que se avanza en su desglosamiento, la focalización se hace cada vez más restringida y detallada.

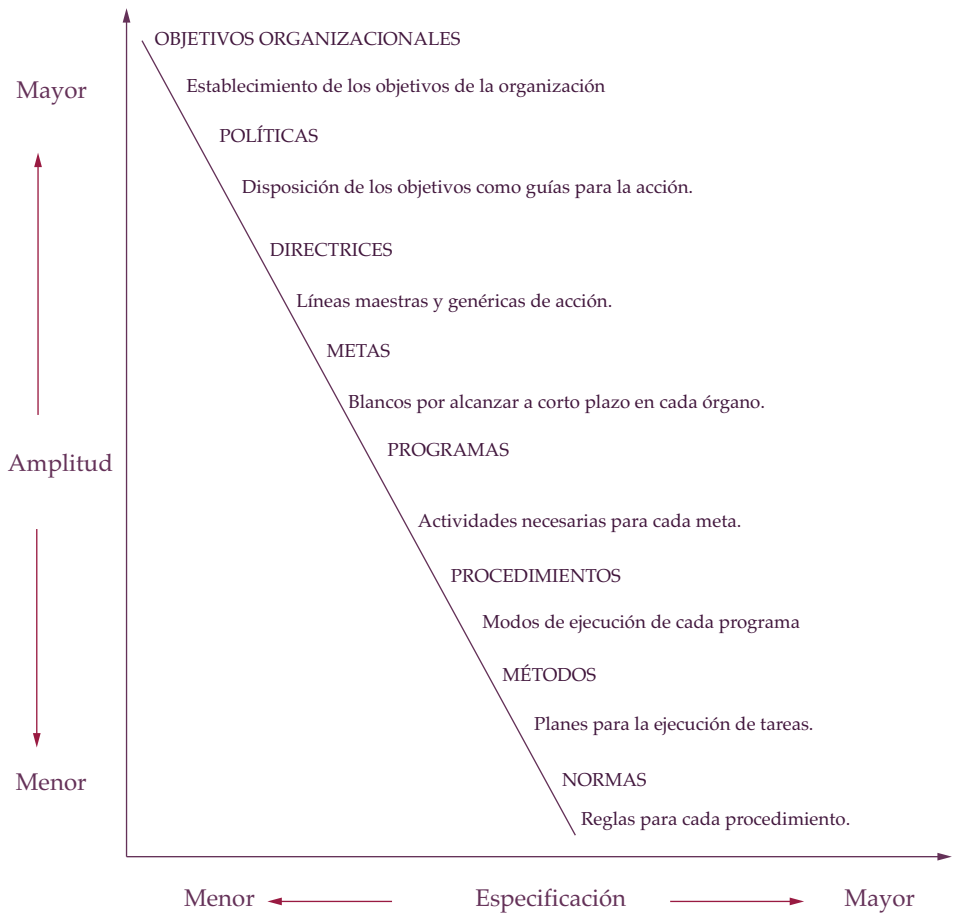


Figura 6. Desglosamiento de los objetivos. Argüello, Arévalo & Saltos (2020).

Políticas	Se refieren a la ubicación de los objetivos o intenciones de la organización, como guías orientadoras de la acción administrativa. Funcionan como guías para ejecutar una acción y proporcionan marcos o limitaciones, aunque flexibles y elásticos, para demarcar las áreas dentro de las cuales deberá desarrollarse la acción administrativa. Son genéricas y utilizan verbos como: mantener, usar, proveer, ayudar, etc. Son comunes las políticas de recursos humanos (cómo tratar a los funcionarios de la organización), las políticas de ventas (cómo tratar a la clientela), las políticas de precio (cómo manejar los precios frente al mercado), etc.
Directrices	Son principios establecidos para posibilitar el alcance de los objetivos pretendidos. Como los objetivos son fines, las directrices sirven para establecer los medios adecuados para alcanzarlos y canalizar las decisiones. Existen directrices de personal (cómo reclutar y seleccionar a los futuros funcionarios, por ejemplo), directrices de compras (cómo hacer competencia entre los proveedores), etc.
Metas	Son los blancos por alcanzar a corto plazo. Muchas veces pueden confundirse con los objetivos inmediatos o con los objetivos de los departamentos. Las metas más comúnmente encontradas son: de producción mensual, de facturación mensual, de cobro diario, etc.

Programas	Son las actividades necesarias para alcanzar cada una de las metas. El alcance de las metas se planea por medio de programas. Los programas son planes específicos. Son muy variables y pueden incluir un conjunto integrado de planes menores. Es el caso de los programas de producción (cómo programar la producción de las diversas áreas para alcanzar la meta de producción establecida), de los programas de financiamiento (cómo programar los diversos préstamos bancarios para alcanzar la meta de aportes financieros), etc.
Procedimientos	Son los modos por los cuales deberán ejecutarse u organizarse los programas. Los procedimientos son planes que prescriben la secuencia cronológica de las tareas específicas necesarias para realizar determinados trabajos o tareas. Es el caso de los procedimientos de admisión de personal (qué documentos y formularios se necesitan para efectuar la admisión de las personas), los procedimientos de giro de cheques (quién debe llenarlos, quién debe firmarlos, etc.). Se denominan también rutinas.
Métodos	Son planes prescritos para el desempeño de una tarea específica. Por lo general, el método se atribuye a cada persona que ocupa un cargo o realiza una tarea, para indicar exactamente cómo hacerlo. El método detalla cómo debe realizarse el trabajo. Su amplitud es más restringida y limitada que el procedimiento. Es el caso del método de montar una pieza, de describir un cargo, de entrenar a una persona, etc. Los procedimientos y los métodos utilizan generalmente flujo gramas para representar el flujo o la ausencia de tareas u operaciones.

Normas	Son reglas que delimitan y aseguran los procedimientos. Son órdenes directas y objetivas respecto del curso de acción que se va a seguir. Las normas surgen cuando una determinada situación exige una acción específica y única. Son guías específicas de acción. Cuándo debe seguirse fielmente un curso de acción o de conducta. La regla se establece para posibilitar la uniformidad en la acción. Generalmente define lo que debe hacerse o lo que no debe hacerse. Ejemplo: prohibición de fumar en determinados lugares, normas sobre horarios de trabajo, sobre inasistencia al trabajo, etc.
--------	--

c. Definir la cobertura esperada

Además de la jerarquía de objetivos, también existe una jerarquía de la planeación. En este sentido, existen tres niveles diferentes de planeación: la planeación estratégica, la táctica y la operacional.

Planeación estratégica: es la planeación más amplia de la organización. Sus principales características son:

- Está proyectada a largo plazo, con sus efectos y consecuencias previstos a varios años.
- Cobija la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividad, y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizacional.
- Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás.

Planeación táctica: es la planeación efectuada a nivel de departamento. Sus principales características son:

- Está proyectada para el mediano plazo, generalmente para el ejercicio anual.
- Cobija cada departamento, abarca sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del departamento.
- Es definida en cada departamento de la empresa.

La planeación operacional: es la planeación efectuada para cada tarea o actividad. Sus principales características son:

- Está proyectada para el corto plazo, para lo inmediato.
- Cobija cada tarea o actividad aisladamente y se preocupa por alcanzar metas específicas.
- Está definida para cada tarea o actividad.

La planeación operacional está constituida generalmente por metas, programas, procedimientos, métodos y normas.

Tabla 5

Los tres niveles de la planeación

Planeación	Contenido	Extensión de tiempo	Amplitud
Estratégica	Genérico, sintético y abarcador	Largo plazo	Macro orientado; Aborda la empresa en su totalidad.
Táctica	Menos genérico y más detallado	Mediano plazo	Aborda cada unidad de la empresa por separado
Operacional	Detallado, específico y analítico	Corto plazo	Micro orientado. Aborda solo cada tarea u operación.

Fuente: Argüello, Arévalo & Saltos (2020).

Pensamiento estratégico

1. ¿Dónde estamos? Pregunta que obliga a conocer las fortalezas y debilidades de la actividad económica así como las amenazas y oportunidades que brinda el medio. Esto se llega a saber tras analizar el posicionamiento y competencia de la empresa, y conocer el desempeño presente, enunciar la misión, metas y objetivos, según los grupos de interés, y evaluar las tendencias del entorno.

2. ¿Hacia dónde vamos?, al generar las alternativas a nivel corporativo, de negocio y funcional.

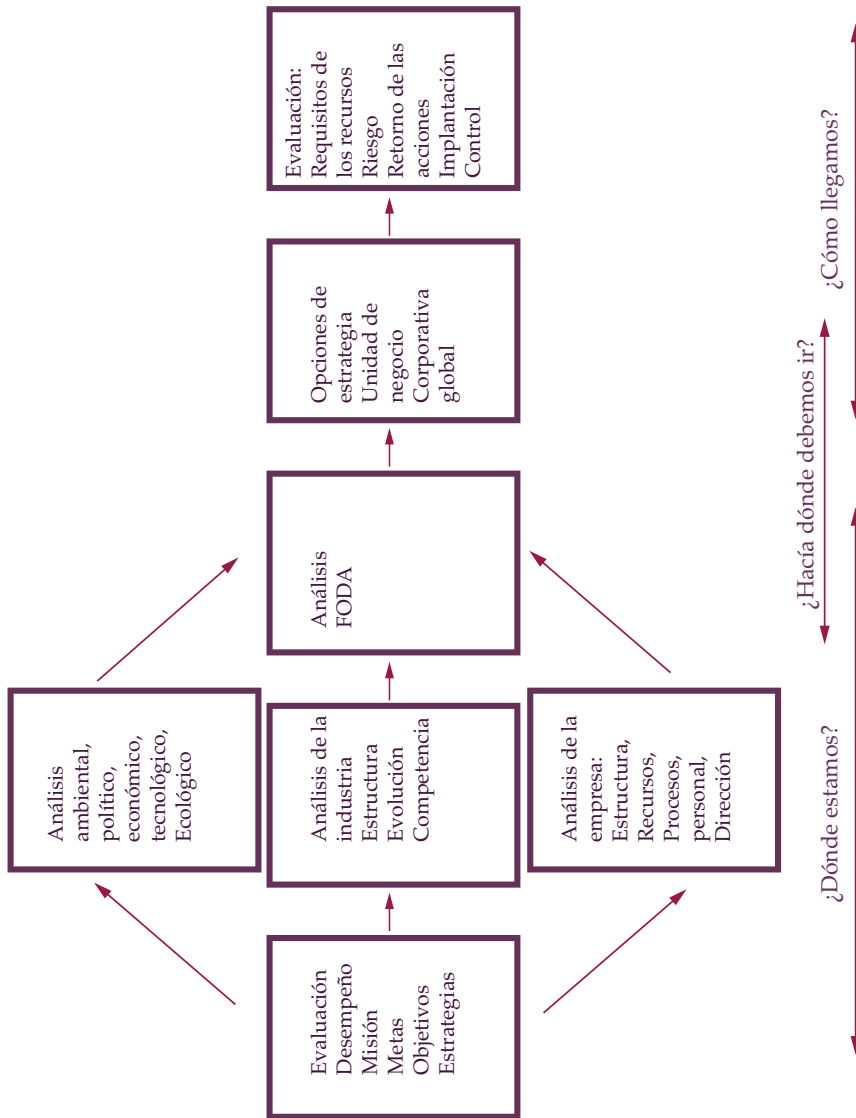


Figura 7. Pasos del pensamiento estratégico. Argüello, Arévalo & Saltos (2020).

RESUMEN DEL CAPÍTULO

La planificación estratégica es a menudo una tarea temida para las pequeñas empresas, pero no tiene que ser así.

Siguiendo algunos pasos, las empresas de cualquier tamaño pueden desarrollar planes estratégicos que son enfocados y proporcionan una orientación correcta a los empleados.

Los planes efectivos evaluarán cuidadosamente el entorno empresarial, estar alineados con la misión de la organización, enumerar los puntos fuertes y débiles de la empresa, e incluyen objetivos medibles para medir el éxito.

La planificación estratégica, a corto, mediano y a largo plazo, es una herramienta que permite a las pequeñas empresas la oportunidad de desarrollar y poner en práctica los conceptos fundamentales de funcionamiento que pueden mover el negocio hacia adelante desde el punto de vista fiscal y organizativa.

La planificación estratégica para las pequeñas empresas, puede ayudar a priorizar los proyectos, la planificación del presupuesto y la gestión eficaz del personal.

UNIDAD 2

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
UN DIFERENCIADOR EN EL ÉXITO
DE LAS PYMES

2.1. Surgimiento y definición de la dirección estratégica

Planeación estratégica fue un término acuñado a principios de la década de los años setenta para hacer referencia a unas técnicas de planeación de productos y mercados, centrados en los conceptos de portafolio (el conjunto de inversiones y productos de una empresa o conglomerado) y posición competitiva de la empresa en el medio.

La planeación estratégica es la más amplia de la organización, constituye planeación a largo plazo y concibe a la organización como un todo. En este tipo de planeación los administradores deben detectar que debe realizar la organización para tener éxito en un lapso de tiempo de 3 y 5 años hacia el futuro, lapso que se define de largo plazo.

La planeación estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un período razonable.

Integrada por las estrategias que se derivan de la misión, la visión y los escenarios. Sus principales características son:

- Está proyectada a varios años, con efectos y consecuencias previstos a varios años.
- Ampara a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividades y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizaciones.

- Es definida por la cima de la organización (presidente, director o gerente general) corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás.

Dado lo anterior, el propósito esencial de la administración estratégica radica en lograr una ventaja competitiva sostenible para la organización en el largo plazo; diversos autores subrayan que la estrategia es el resultado de un proceso formal de planeación.

DEFINICIONES

El proceso de planeación estratégica es:

- Un proceso de cambio dinámico, no un evento.
- Un proceso direccional de toma de decisiones/resolución de problemas, que está continuamente enfocado en lo que queremos lograr.
- Un medio por el cual el liderazgo se mantiene, es efectivo en su toma de decisiones, y es rápido en la distribución de sus recursos para maximizar las oportunidades y minimizar los problemas.

2.2. Beneficios de la administración estratégica

La administración estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas (en lugar de solo responder) y por consiguiente, puede controlar su destino.

Dentro de los beneficios al utilizar la administración estratégica, se puede contar con:

- Mejora en las estrategias: esto se logra gracias al uso de un enfoque más sistemático, lógico y racional para la toma de decisiones.
- Mejora en procesos estratégicos: lo que contribuye a crear prácticas de negocio dinámicas que se ajustan al mercado.
- Aporta lazos de compromiso dentro de la organización: ya que los empleados entienden los nexos que hay entre su compensación personal y el desempeño organizacional.
- Se genera una comprensión y conciencia colectiva de los empleados frente a los objetivos organizacionales.
- Aporta creatividad e innovación: ya que se da la oportunidad de facultar, es decir, ceder al personal el poder de decidir.
- Favorece la comunicación organizacional: además de eliminar en muchos casos barreras entre los niveles jerárquicos de la organización.
- Favorece el aprendizaje organizacional.

2.3. Consideraciones sobre la estrategia

2.3.1. Concepto básico de estrategia:

La estrategia de una empresa determina y revela el propósito de la organización en cuanto a sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos. Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de los negocios (caso de que hubiere más de uno) respondiendo a las oportunidades, amenazas del entorno y a las fuerzas y debilidades del sistema empresarial.

Su propósito y alcance se ajusta a concretar una visión clara del futuro, a procurar que la disparidad entre recursos y metas sea

un desafío y no una limitación, y a facilitar ser el ganador en el mercado.

La estrategia como «patrón de toma de decisiones coherente, unificado e integrador dirigido al logro de una ventaja competitiva sostenible a fin de maximizar los beneficios a largo plazo» permite seleccionar los negocios en que se participa o se va a participar (mercados o productos/servicios) y comprende a todos los niveles jerárquicos del sistema empresarial: el corporativo, el de unidad de negocio y el funcional.

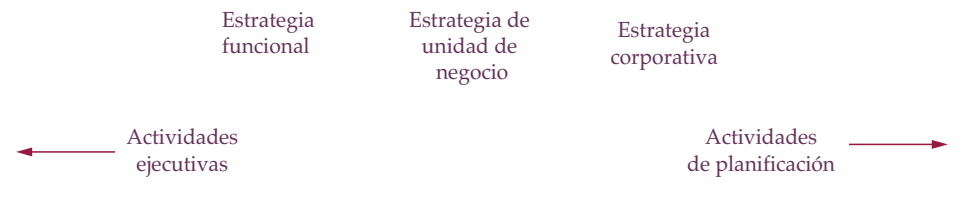


Figura 8. Niveles de estrategia de la empresa. Argüello, Arévalo & Saltos (2020).

DEFINICIÓN

La estrategia empresarial está basada en el aprovechamiento de una ventaja competitiva, pero esta ventaja competitiva puede resultar de muchas ventajas parciales, estructurales o funcionales relacionadas con la cadena económica o tecnológica.

Estrategia funcional	Estrategia de unidad de negocio	Estrategia corporativa
Es el plan de acción administrativo para manejar una actividad funcional o un proceso importante dentro de un negocio, como investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia, servicio al cliente, distribución, finanzas, recursos humanos, etc. Un negocio necesita tantas estrategias funcionales como número de actividades principales tenga.	Concierne a las acciones y los enfoques creados por la administración con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea de negocios específica; la estrategia de negocios pretende desarrollar una posición competitiva poderosa a largo plazo.	Es la forma en la cual una compañía diversificada pretende establecer posiciones de negocios en diferentes industrias, así como las acciones y los enfoques empleados para mejorar el desempeño del grupo de negocios hacia los cuales se ha diversificado.

Para complementar lo anteriormente expuesto, se puede afirmar que la estrategia empresarial se postula en torno a:

- **La creación de valor económico**, es decir, el logro de un desempeño financiero superior y sustentable medido en términos de rentabilidad a largo plazo.

- **La vinculación con clientes** apoyada en una propuesta exclusiva de valor para los clientes: atracción, satisfacción y retención.
- **La creación del espíritu de éxito** vía atracción, satisfacción y retención de los empleados.

Todo esto obliga, a quien corresponda, a pensar estratégicamente, es decir, a adoptar diferentes enfoques para infundir valor y elegir actividades que no sean fácilmente imitables.

2.3.2. La ventaja competitiva

La explotación de una ventaja competitiva es el fundamento de toda estrategia, efímera o durable, pero siempre otorga al estratega la ocasión de aprovechar la oportunidad y crear recursos adicionales en favor de la empresa abriendo una brecha entre esta y sus competidores.

Es esencial para el dirigente empresarial conocer las fuentes de ventajas competitivas y comprender los mecanismos por los que estas ventajas pueden multiplicarse.

Una ventaja competitiva puede ser: **estructural o funcional**. La ventaja estructural proviene del tamaño de la empresa, de su estructura financiera, de su organización e inclusive de las condiciones ambientales, sociales, políticas o económicas en las que ella opera.

Así, una empresa puede tener una ventaja competitiva porque opera en un país con baja inflación, en un mercado protegido o bien con costos de los factores de producción más bajos que los de sus competidores. Por ejemplo, la localización geográfica de

una cementera cerca de una zona de consumo dará una ventaja estructural importante sobre la competencia. Una ventaja estructural es un dato de la empresa, mientras que una ventaja funcional debe adquirirse. Ejemplo: imagen de marca, avance tecnológico, eficacia del sistema de distribución, etc.

- **Cadena económica y cadena tecnológica**

Imaginemos la cadena de operaciones que conduce de la concepción de un producto a su consumo: se empieza por definir el producto y escoger una tecnología de fabricación para luego organizar la fabricación, distribuir y organizar el servicio postventa. Esta sucesión de etapas constituye la cadena económica propia a todo bien o servicio.

Ninguna empresa posee una ventaja competitiva sobre la totalidad de la cadena económica, pero cada competidor se esfuerza en todo momento por obtener una ventaja decisiva en un eslabón de la cadena, y así, compensar las desventajas relativas en los, demás eslabones.

El problema del dirigente estratega consiste no solo en forjar una ventaja competitiva, sino saber aplicarla en el lugar “estratégico” y el momento propicio, teniendo en cuenta el estado de la competencia y del mercado. Cada eslabón de la cadena permite la creación de una ventaja competitiva, pero todas estas no pesarán lo mismo en el balance final, aquel de la decisión le compra por parte del cliente.

• Cadena económica. Ejemplos de ventajas posibles

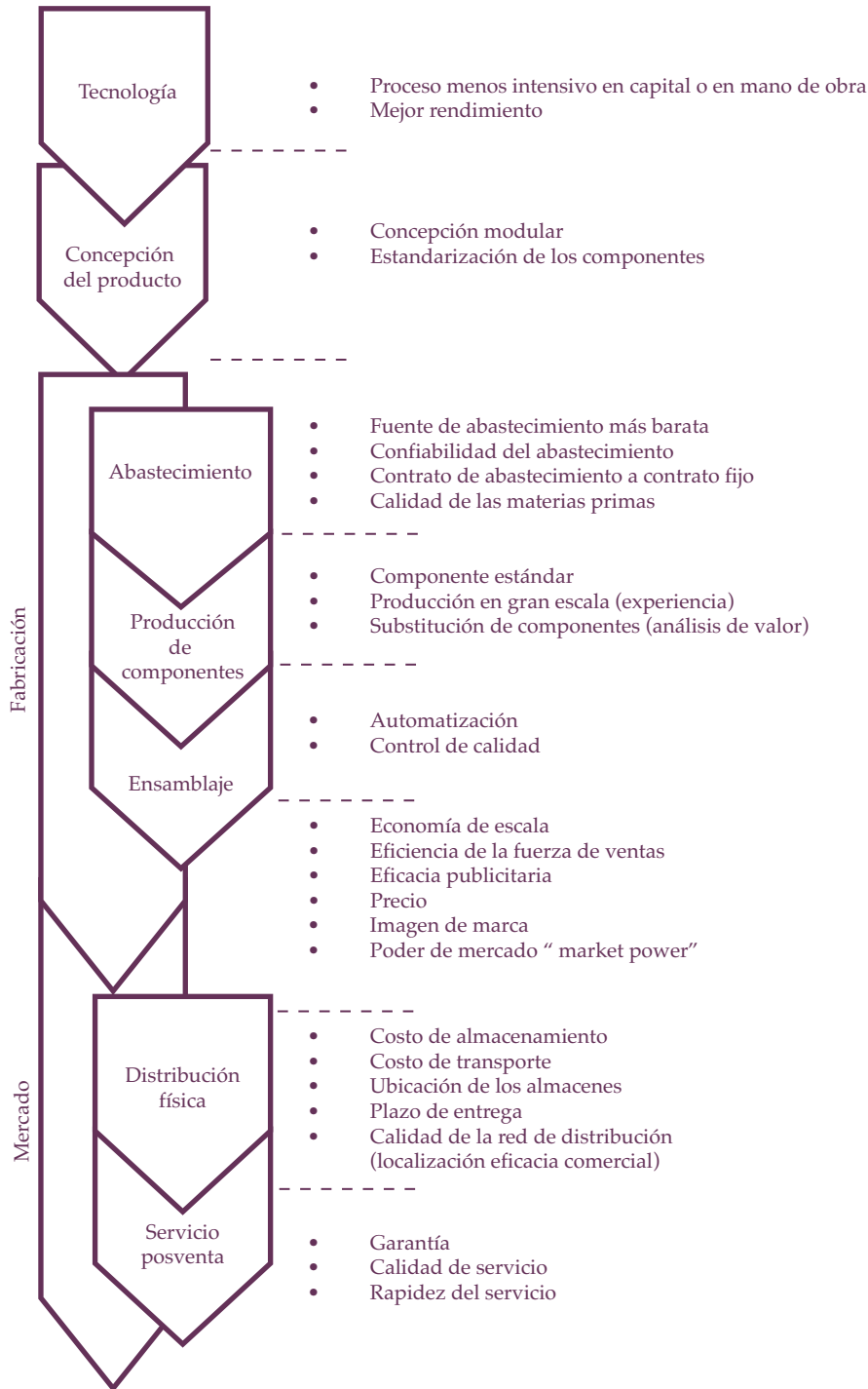


Figura 9. Cadena económica y posibles ventajas competitivas. Argüello, Arévalo & Saltos (2020).

Para ejemplificar, el dominio de las telecomunicaciones modernas ofrece un campo particularmente rico en contrastes en lo que concierne a la lucha competitiva en la cadena económica.

Ejemplo: el caso de las empresas de telefonía celular, mercado en el cual compiten varios gigantes: Movistar, Claro, CNT. Ninguna de esas empresas domina la totalidad de la cadena económica de las comunicaciones por celular, pero cada una posee fortalezas en uno u otro eslabón de la cadena.

Claro apuesta a los avances tecnológicos de sus redes, la cobertura y una concepción original de sus centrales así como del apoyo de sus principales accionistas gozando de esta manera cubrir con mayor cobertura y abonados del servicio celular en el Ecuador. Alegro trata de compensar la debilidad relativa de su red, con un sinnúmero de promociones. Movistar goza de una ventaja competitiva a nivel del mercadeo internacional en los países de habla hispana y en ciertos países del Tercer Mundo, debido al apoyo del capital privado.

Cada una de esas compañías juega una carta diferente, cada una persigue una ventaja competitiva y la aplica en un eslabón distinto de la cadena económica.

¿Quién va a ganar? Todos ganarán, pues como juegan cartas distintas están segmentando el mercado futuro y creando barreras de entrada para los demás competidores.

Es así como se puede prever que de acuerdo con las estrategias establecidas por cada una de estas compañías se establecerá una fuerte competencia por el dominio del mercado, la participación en el mercado de las grandes regiones donde su red comercial lo permite, y una posición privilegiada en los mercados que han segmentado.

La aplicación de ventajas competitivas en varios eslabones de la cadena económica resulta en una verdadera segmentación del mercado, cada empresa tratando de conquistar un feudo y de protegerlo.

Todo producto da lugar a una cadena económica. Además, en un sector industrial, todo producto pertenece a una cadena tecnológica, es decir, que es un elemento dentro de un conjunto de productos derivados de una misma familia tecnológica.

Como ejemplo, la industria japonesa (un referente ineludible para cualquier economía) logró diversificar su producción no por haber seguido los esquemas tradicionales de la integración horizontal y vertical, sino remontando sistemáticamente por la cadena tecnológica de la electrónica. Usaron una lógica tecnológica que produjo efectos de sinergia entre diferentes producciones.

El ejemplo japonés muestra que la búsqueda de una ventaja competitiva no debe limitarse a la cadena económica, sino que, en sectores industriales, hay que pensar en términos de estrategia de cadena tecnológica, es decir, en función de un aprendizaje tecnológico que tiene que ser fructífero a corto plazo (nuevos productos, nuevos procesos) y a largo plazo (creación de nuevas industrias por la convergencia tecnológica). Otra lección que se puede sacar del ejemplo japonés, es la de que una estrategia de cadena económica puede ser propia de la empresa, mientras que una estrategia de cadena tecnológica exige una concertación entre la empresa, el gobierno e instituciones de apoyo (asociaciones profesionales, universidades, centros de investigación, etc.).

- **La ventaja competitiva de las naciones:**

En Ecuador es importante hacer referencia a lo que sucede en otras economías y ambientes empresariales. Algunos países del mundo, por ejemplo: Brasil, ofrecen varios recursos naturales, mientras

que otros, como México, ofrecen mano de obra barata. Otros, por ejemplo, Japón, ofrecen una gran dedicación a la educación y otros más, como Estados Unidos, ofrecen innovaciones e iniciativas. No todos los países ofrecen lo mismo a los negocios, por lo que cada vez son más las empresas que están reubicando diferentes partes de las operaciones de su cadena de valor para aprovechar aquello que ofrecen diferentes países.

Porter, en su libro “La ventaja competitiva de las naciones”, revela que algunos países, al parecer, cuentan con una cantidad desproporcionada de empresas exitosas en industrias concretas. Algunos ejemplos serían Estados Unidos, en entretenimiento; Italia en loseta de cerámica; Suecia, en caminos; Japón, en negocios bancarios; Suiza, en dulces, y Alemania, en autos. Porter atribuye estas diferencias a cuatro elementos decisivos: (1) existencia de fuerzas en ciertos campos técnicos estrechos; (2) gran demanda en el país de origen; (3) industrias relacionadas y de apoyo en el país de origen, y (4) rivales nacionales fuertes (Porter, 2015). La rivalidad local, por ejemplo, suele estimular el crecimiento de distribuidores y proveedores locales. Las organizaciones deben tratar de seguir estrategias que, de hecho, puedan permitir que la empresa capitalice las fuerzas relativas de distintos países.

2.3.3. Agrupación y tipos de estrategias aplicables:

Según Michael Porter, las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres motivos: **el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque**. Porter los llama “estrategias genéricas. El liderazgo en costos gira en torno de la producción de productos estándar, a precios unitarios muy bajos, para consumidores que son sensibles a los precios. La diferenciación es una estrategia que busca la producción de productos y servicios que se consideran únicos en la industria y están dirigidos a consumidores que son relativamente insensibles a los precios.

El enfoque significa producir productos y servicios que satisfacen las necesidades de grupos pequeños de consumidores.

Las estrategias de Porter implican diferentes arreglos organizativos, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Las empresas grandes, con mayor acceso a recursos, suelen competir con base en un liderazgo en costos o diferenciación, mientras que las empresas pequeñas suelen competir basadas en su enfoque. Porter subraya que los estrategas deben realizar análisis de costo-beneficio para evaluar si las unidades de negocios de una empresa, presentes o futuros, tienen “oportunidad de compartir”. La posibilidad de compartir actividades y recursos aumenta la ventaja competitiva porque abate costos o aumenta la diferenciación. Porter, además de aconsejar que se comparta, subraya que las empresas deben ser muy buenas para “transferir” capacidades y experiencias entre las unidades autónomas de negocios, para así conseguir la ventaja competitiva. Diferentes estrategias, dependiendo de factores como el tipo de industria, el tamaño de la empresa y la naturaleza de la competencia, pueden brindar ventaja en el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque.

- **Estrategia para el liderazgo en costos:**

Un motivo primordial para seguir estrategias de integración hacia adelante, hacia atrás y horizontales, es obtener los beneficios del liderazgo en costos. Sin embargo, el liderazgo en costos generalmente se debe perseguir al mismo tiempo que la diferenciación. Una serie de elementos de los costos afectan el atractivo relativo de las estrategias genéricas, entre ellos las economías o des economías de escala, los efectos del aprendizaje y la curva de la experiencia, el porcentaje de aprovechamiento de la capacidad y los vínculos con proveedores y distribuidores. Otros elementos de los costos que se deben tomar en cuenta cuando se elige entre las estrategias alternativas, serían la posibilidad de compartir costos y conocimientos dentro de la organización, los

costos de I y D ligados al desarrollo de productos nuevos o a la modificación de productos existentes, y los costos por concepto de mano de obra, impuestos, energéticos y transportes.

- **Estrategia de diferenciación:**

Distintas estrategias ofrecen distintos grados de diferencias. La diferenciación no garantiza una ventaja competitiva, sobre todo si los productos estándar bastan para satisfacer las necesidades de los clientes o si los competidores pueden imitarlos con rapidez. Los productos duraderos protegidos mediante barreras para que la competencia no los pueda copiar rápidamente son los mejores. Una buena diferenciación puede significar mayor flexibilidad de productos, mayor compatibilidad, costos más bajos, mejor servicio, menos mantenimiento, mayor comodidad o más características. El desarrollo de productos es ejemplo de una estrategia que ofrece las ventajas de la diferenciación.

- **Estrategia de segmentación, especialización o enfoque:**

Una buena estrategia de enfoque depende de que el segmento de la industria sea lo bastante grande, tenga buen potencial para el crecimiento y no sea crucial para el éxito de otros competidores importantes. Por ejemplo, las estrategias para penetrar en el mercado y para desarrollar el mercado ofrecen grandes ventajas para enfocarse bien. Peter Wright señala que las empresas medianas y grandes solo pueden seguir debidamente las estrategias para enfocarse si lo hacen en combinación con estrategias para la diferenciación o el liderazgo en costos. Fulmer y Goodwin coinciden al resaltar que, en esencia, todas las empresas siguen una estrategia para diferenciarse. Como solo una empresa se puede diferenciar gracias al costo más bajo, las empresas restantes de la industria deben encontrar otros caminos para diferenciar sus productos.

Actualmente pueden definirse además de las estrategias genéricas abordadas anteriormente, cuatro grupos importantes para la clasificación de tipo a las estrategias, aplicable a las organizaciones según se al caso.

Tabla 6

Clasificación y tipos de estrategias

Tipo	Movimiento estratégico	Significado
Integrativas	Integración hacia delante	Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas.
	Integración hacia atrás	Buscarla propiedad o un mayor control sobre proveedores
	Integración horizontal	Buscar la propiedad o mayor control de los competidores
Intensivas	Penetración del mercado	Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.
	Desarrollo de mercado	Introducción de productos actúales a nuevas áreas geográficas.
	Desarrollo de producto	Buscar mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual.

Diversificada	Diversificación concéntrica	Añadir nuevos productos, pero relacionados.
	Diversificación de Conglomerado	Añadir nuevos productos no relacionados.
	Diversificación horizontal	Añadir productos nuevos no relacionados para clientes actuales.
	Asociaciones o riesgo compartido.	Una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial.
Otras	Reducción	Una empresa que se reestructura mediante reducción de costos y de activos para disminuir declinación en ventas..
	Desposeimiento	Venta de una división o parte de una organización.
	Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, por partes por su valor tangible.
	Combinación	Una organización que sigue dos o más estrategias simultáneamente.

Fuente: Argüello, Arévalo & Saltos (2020).

Los lineamientos para determinar cuándo resulta más conveniente seguir diferentes tipos de estrategias, es importante para los administradores así no sean recetas que puedan aplicarse efectivamente en la solución de los problemas de la empresa.

A continuación, se dan los lineamientos para situaciones en las que determinadas estrategias resultan más efectivas:

a) **Integración hacia adelante:**

- Cuando los distribuidores presentes de la organización son demasiado caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la existencia de distribuidores buenos es tan limitada que ofrece una ventaja competitiva a las empresas que se integran hacia adelante.
- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo y que se espera que siga creciendo mucho; se trata de un factor porque la integración hacia adelante disminuyen la capacidad de la organización para diversificarse si su industria básica falla.
- Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios para administrar el negocio nuevo para la distribución de sus propios productos.
- Cuando las ventajas de una producción estable son muchas; se trata de una consideración porque la organización puede mejorar los pronósticos de la demanda de sus productos por medio de la integración hacia adelante.
- Cuando los distribuidores o los detallistas presentes tienen elevados márgenes de utilidad; esta situación sugiere que una compañía podría distribuir en forma rentable sus propios productos y ponerles precios más competitivos si se integra hacia adelante.

b) **Integración hacia atrás**

- Cuando los proveedores presentes de la organización son muy caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las

necesidades de la empresa en cuanto a partes, componentes, ensamblajes o materias primas.

- Cuando no hay muchos proveedores y sí hay muchos competidores.
- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo a gran velocidad; se trata de un factor porque las estrategias de tipo integrador (hacia adelante, hacia atrás y horizontales) disminuyen la capacidad de la organización para diversificarse en una industria a la baja.
- Cuando la organización tiene los recursos humanos y de capital que necesita para administrar el negocio nuevo de suministrar sus propias materias primas.
- Cuando las ventajas de los precios estables tienen gran importancia: se trata de un factor porque la organización puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio consecuente de su producto por medio de la integración hacia atrás.
- Cuando los proveedores presentes tienen elevados márgenes de utilidad, lo que sugiere que el negocio de suministrar productos o servicios en una industria dada es una empresa que vale la pena.
- Cuando la organización necesita adquirir a gran velocidad un recurso que necesita.

c) **Integración horizontal:**

- Cuando la organización puede adquirir características monopolísticas en una zona o región sin verse afectada por el gobierno por tender notoriamente a reducir la competencia.
- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo.

- Cuando las economías de escala producen importantes ventajas competitivas.
- Cuando la organización tiene el capital y el talento humano que necesita para administrar debidamente la organización expandida.
- Cuando los competidores están fallando debido a la falta de experiencia administrativa o porque necesitan determinados recursos que su organización sí tiene; nótese que la integración horizontal no sería acertada si los competidores estuvieran fallando debido a que las ventas de la industria están disminuyendo.

d) **Penetración en el mercado:**

- Cuando los mercados presentes no están saturados con su producto o servicio concretos.
- Cuando se podría aumentar notablemente la tasa de uso de los clientes presentes.
- Cuando las partes del mercado correspondientes a los competidores principales han ido disminuyendo al mismo tiempo que el total de ventas de la industria ha ido aumentando.
- Cuando la correlación de las ventas en dólares y el gasto para comercialización en dólares ha sido históricamente alta.
- Cuando aumentar las economías de escala ofrece ventajas competitivas importantes.

e) **Desarrollo del mercado:**

- Cuando existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad.

- Cuando la organización tiene mucho éxito en lo que hace.
- Cuando existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.
- Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y de capital que necesita para administrar las operaciones expandidas.
- Cuando la organización tiene capacidad excesiva de producción.
- Cuando la industria básica de la organización está adquiriendo alcance global a gran velocidad.

f) **Desarrollo del producto:**

- Cuando la organización cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; en este caso la idea es convencer a los clientes satisfechos de que prueben productos nuevos (mejorados) con base en la experiencia positiva que han tenido con los productos o servicios presentes de la organización.
- Cuando la organización compite en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos.
- Cuando los principales competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- Cuando la organización compite en una industria de gran crecimiento.
- Cuando la organización tiene capacidad muy sólida para la investigación y el desarrollo.

g) **Diversificación concéntrica:**

- Cuando la organización compite en una industria que crece lentamente o nada.

- Cuando añadir productos nuevos, pero relacionados, eleva notablemente las ventas de los productos presentes.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se puedan ofrecer a precios muy competitivos.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles estacionales de ventas que equilibran las altas y bajas existentes de la organización.
- Cuando los productos de la organización están en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.
- Cuando la organización tenga un equipo gerencial sólido.

h) **Diversificación en conglomerado:**

- Cuando la industria básica de la organización está registrando cada vez menos ventas y utilidades anuales.
- Cuando la organización cuenta con el capital y el talento gerencial que necesita para competir con éxito en una industria nueva.
- Cuando la organización tiene la oportunidad de comprar un negocio no relacionado que parece una oportunidad atractiva para invertir.
- Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquiriente y la adquirida; nótese que una diferencia fundamental entre la diversificación concéntrica y la diversificación en conglomerado es que la primera se debe fundamentar en algún punto común en cuanto a mercados, productos o tecnología, mientras que la segunda más bien se debe fundamentar en consideraciones respecto a las utilidades.
- Cuando los mercados existentes para los productos presentes de la organización están saturados.

- Cuando se pueda acusar de actos monopólicos a la organización, que por tradición se ha concentrado en una sola industria.

i) **Diversificación horizontal**

- Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios presentes de la organización subieran significativamente gracias al aumento de productos nuevos, no relacionados.
- Cuando la organización compite en una industria muy competitiva o sin crecimiento, como lo señalan los bajos márgenes de utilidad y rendimientos de la industria.
- Cuando los canales de distribución presentes de la organización se pueden aprovechar para comercializar productos nuevos a los clientes presentes.
- Cuando los productos nuevos tienen patrones contra cíclicos de ventas en comparación con los productos presentes de la organización.

j) **Empresa en riesgo compartido (Joint-Venture)**

- Cuando la organización de dominio privado constituye una empresa mancomunada con la organización de dominio público; el dominio privado ofrece ciertas ventajas, por ejemplo, pocos propietarios; el dominio público ofrece ciertas ventajas, por ejemplo, el acceso a emisiones de acciones como fuente de capital. En ocasiones, las ventajas singulares del dominio público o del dominio privado se pueden combinar, en forma sinérgica, en una empresa de riesgo compartido.
- Cuando la organización doméstica constituye una empresa mancomunada con una compañía extranjera; la empresa en participación puede ofrecer a la compañía doméstica

la posibilidad de conseguir gerentes locales en el país extranjero, reduciendo con ello riesgos como expropiación y hostigamiento por parte de los funcionarios del país anfitrión.

- Cuando las competencias distintivas de dos o más empresas se complementan especialmente bien.
- Cuando algún proyecto tiene potencial para ser muy rentable, pero requiere una cantidad enorme de recursos y riesgos; el oleoducto de Alaska sería un ejemplo.
- Cuando dos o más empresas pequeñas tienen problemas para competir con una empresa grande.
- Cuando se presenta la necesidad de introducir una tecnología nueva a toda velocidad.

k) **Encogimiento**

- Cuando, con el paso del tiempo, la organización tiene una competencia claramente distintiva, pero no ha podido alcanzar sus objetivos y metas en forma consistente.
- Cuando la organización es uno de los competidores más débiles de una industria determinada.
- Cuando la organización se ve afectada por ineficiencia, poca rentabilidad, ánimo decaído de los empleados y presión de los accionistas para mejorar los resultados.
- Cuando, con el tiempo, la organización no ha podido capitalizar las oportunidades externas, minimizar las amenazas externas, aprovechar las fuerzas internas y superar las debilidades internas; es decir, cuando los gerentes de las estrategias de la organización han fracasado (y, con toda probabilidad, reemplazados por personas más competentes).

- Cuando la organización ha crecido tanto y a tanta velocidad que necesita una reorganización interna importante.

l) **Desinversión**

- Cuando la organización ha seguido la estrategia de encogimiento, pero no ha podido lograr las mejoras que necesita.
- Cuando una división, para ser competitiva, necesita más recursos de los que puede proporcionarle la compañía.
- Cuando una división es la responsable de los malos resultados de la organización entera.
- Cuando una división no se adapta al resto de la organización; esta situación se puede dar a causa de mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades radicalmente diferentes.
- Cuando se requiere una gran cantidad de dinero, en poco tiempo, y este no se puede obtener en otras fuentes razonables.
- Cuando las leyes anti monopolísticas aplicadas por el gobierno amenazan a la organización.

m) **Liquidación**

- Cuando la organización ha seguido la estrategia de encogimiento y la estrategia de desinversión y ninguna de las dos ha tenido éxito.
- Cuando la única alternativa de la organización es la quiebra; la liquidación representa una manera ordenada y planificada para obtener la mayor cantidad de dinero posible por los activos de la organización. Una compañía puede declarar primero la quiebra legal y después liquidar diversas divisiones para reunir el capital requerido.

- Cuando los accionistas de una empresa pueden minimizar sus pérdidas vendiendo los activos de la organización.

2.4. Ética empresarial y administración estratégica

La ética empresarial se podría definir como los principios de conducta de las organizaciones que sirven de guía para su toma de decisiones y comportamiento. La ética empresarial sólida es requisito indispensable para la administración estratégica acertada.

¡Una ética fuerte es igual a un negocio fuerte!

Los directivos o gerentes son los principales responsables de asegurar que una organización abrace y practique principios éticos de primera. Todas las decisiones para formular, implementar y evaluar estrategias tienen derivaciones éticas; hoy día los periódicos y las revistas especializadas hablan todos los días de organizaciones públicas y privadas que han infringido la ética debido a su conducta moral o jurídica (Ávila, 2016).

Algunos aspectos a considerar en el ejercicio empresarial con implicaciones éticas serían el daño al medio ambiente, la seguridad de los productos, la salud de los empleados, el acoso sexual, el sida en el centro de trabajo, el hábito de fumar, la lluvia ácida, las acciones de protesta, el manejo de desechos, las prácticas de empresas extranjeras, los ocultamientos, las tácticas de las adquisiciones, los conflictos de intereses, la privacidad de los empleados, los regalos inconvenientes, la seguridad de los informes de la compañía y los despidos masivos han acentuado la necesidad existente de que los estrategias elaboren un código claro de ética empresarial.

Una cultura ética empresarial puede servir de base para elaborar políticas que servirán de guía diaria para la conducta y las decisiones en el centro de trabajo.

Sin embargo, el solo hecho de contar con un código ético no basta para garantizar la conducta ética del negocio.

Las organizaciones interesadas en que su código sea leído, entendido, aceptado y recordado, deben realizar talleres de ética periódicamente con el propósito de sensibilizar a las personas en cuanto a las circunstancias laborales en las que se podrían presentar problemas de ética.

La ética es inseparable de la competitividad. “La carencia de ética es una receta segura para llegar a los dolores de cabeza, la ineficiencia y el desperdicio”. Ninguna sociedad, en ninguna parte del mundo, puede competir mucho tiempo ni con éxito si las personas se roban unas a otras, si no confían entre sí, cuando toda información (por pequeña que sea), requiere confirmación notarial, cuando todo desacuerdo termina en litigio o cuando el gobierno tiene que reglamentar las actividades para que se cumplan.

La historia ha demostrado que cuanto más confían y creen las personas en la ética de una institución o corporación, tanto mayor será su potencial económico.

Las relaciones empresariales se fundamentan sobre todo en la confianza y la reputación recíprocas.

Las decisiones a corto plazo, basadas en la avaricia y en una ética dudosa excluyen el respeto que se requiere para merecer la confianza de terceros. Es cada vez mayor la cantidad de empresas que creen que la capacitación ética y la cultura ética producen una ventaja estratégica.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

Si bien conocimos las diferentes teorías y conceptos todo esto traducido al beneficio que se tendrá en la empresa, se puede considerar los siguientes aspectos:

Lograr un sistema de control de gestión interno donde se define, y es público, las responsabilidades por el cumplimiento de las metas, así como los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.

Motivar al capital humano, ya que puedes determinar incentivos, de acuerdo a compromisos de desempeño, cumplimiento de objetivos y metas, a través de indicadores que son de conocimiento de todos.

Permite flexibilizar y adaptar el rumbo del negocio de una forma más rápida a los cambios del entorno, al poder identificar acciones de corto, mediano y largo plazo para el logro de la visión.

Mejorar el flujo comunicacional, el aprendizaje y la autoestima organizacional, logrando tener una empresa más eficiente e inteligente con un capital humano más feliz.

Conseguir una estructura más eficiente, optimizar el uso de los recursos físicos y financieros, logrando definir mejor la rentabilidad e inversiones.

Crear las bases del posicionamiento competitivo y ganas el reconocimiento de tus clientes porque les entrega algo diferenciado que los satisface, a través de distintas formas.

UNIDAD 3

EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA

3.1. Etapas del proceso de administración estratégica

La administración estratégica comprende una serie de elementos que en conjunto permiten alcanzar de forma ordenada y clara, las metas tanto a largo, como a corto plazo de una empresa.

Según Gregory (2003), el proceso estratégico puede definirse en tres grandes conjuntos:

- Formulación de la estrategia.
- Implementación de la estrategia.
- Evaluación de la estrategia.

3.1.1. Formulación de la estrategia.

3.1.1.1. Búsqueda de valores:

La búsqueda de valores constituye un examen de los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, los supuestos que comúnmente utiliza en sus operaciones, la cultura organizacional predominante y finalmente, los valores de los grupos de interés en su futuro.

- **Valores personales:** una parte importante implica un examen de los valores personales de los integrantes de la empresa. Definido como una convicción permanente de que una forma específica de conducta o estado final de existencia se prefiere de manera personal o social ante una forma opuesta o contraria de conducta o condición final de existencia.
- **Valores organizacionales:** los valores a que aspira la organización en general, deben reflejar en el comportamiento futuro de la entidad (ADN empresarial).
- **Filosofía de Operaciones:** algunas veces, los valores de una compañía se organizan y codifican dentro de su filosofía de

operaciones, es decir, la forma como enfoca su trabajo; la filosofía de operaciones de una organización incluye una serie de supuestos acerca de su funcionamiento y la manera como se toman las decisiones.

- **Análisis del grupo de interés:** explorar los valores de la empresa exige el análisis de los grupos de interés, constituidos por los individuos, los grupos y las organizaciones que recibirán el impacto del plan estratégico de la compañía o que se interesarán en él. Por lo general, los grupos de interés incluyen empleados (inclusive los gerentes), clientes o consumidores, proveedores, gobiernos, sindicatos, acreedores, dueños, accionistas y miembros de la comunidad que se consideran con un interés en la organización, independientemente de si tal convicción es precisa o razonable.

Como ejemplo tenemos los valores institucionales de la cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema” de la ciudad de Riobamba.

- **Honestidad y Transparencia:** comportarse y expresarse con coherencia, sinceridad y libres de corrupción.
- **Lealtad:** mantener el compromiso de cumplimiento de la misión y misión institucionales.
- **Equidad:** trato justo e igualitario sin distinción alguna.
- **Solidaridad:** cooperación o ayuda para alcanzar un impacto social positivo.
- **Responsabilidad y Compromiso:** concebir libre y conscientemente una acción y sus consecuencias.

- **Disciplina:** puntualidad, cumplimiento de disposiciones, orden, respeto, testimonio personal.
- **Identidad:** mantener la vestimenta, idioma, cultura y tradición indígena.”

3.1.1.2. Formular la misión y visión empresarial:

Es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que sirve y los principios y valores con que pretende funcionar.

La formulación de *la misión* implica desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía (o planea estar): una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad o en la economía. Al formular su misión, una empresa debe responder a cuatro preguntas básicas:

- ¿Qué funciones desempeña la organización?
- ¿Para quién desempeña estas funciones?
- ¿De qué manera trata de desempeñar las funciones?
- ¿Por qué existe esta organización?

La mayoría de las organizaciones tienden a responder a la pregunta “qué” en términos de los bienes o servicios producidos para los consumidores. Los fabricantes de detergentes consideran que se hallan en el “negocio del jabón”, y las productoras de gasolina se ven en el “negocio del petróleo”. Como señaló Levit citado por Ruiz (2020), desde hace algunas décadas, tal miopía impide que las organizaciones vean la nueva oportunidad para el crecimiento y la expansión y que respondan a las amenazas y retos.

La alternativa recomendada consiste en responder a la pregunta en términos de las necesidades del consumidor o cliente que la organización trata de satisfacer.

Si una compañía se identifica como la entidad que satisface ciertas necesidades del consumidor, tendrá mayor sensibilidad para determinarlas y tratarlas, más probabilidad para desarrollar nuevos productos y servicios que las satisfagan, y tendrá menos posibilidad de experimentar obsolescencia y decadencia.

La misión opera como una guía o un norte que todos los integrantes de la organización deben conocer y compartir, para no desviarse o para tener criterios claros a la hora de tomar decisiones importantes para la organización.

Para formular la misión se debe encontrar una idea fuerza con determinadas características, que sea capaz de movilizar las energías institucionales hacia una causa común, maximizando la creatividad y compromiso de sus miembros, aprovechando al máximo las oportunidades que le brinda el contexto y delimitando su campo de acción a aquello que realmente es competente.

Para lograr una adecuada declaración de la misión se debe contestar a las siguientes preguntas:

a) **¿Cuál es el negocio en el cual queremos estar?**

- Aplicar una lluvia de ideas para describir el negocio donde queremos estar
- Consensuar las palabras que identifiquen específicamente el negocio

b) ¿Quiénes son los consumidores?

- Determinar mediante una lluvia de ideas el perfil del consumidor
- Consensuar las palabras que identifiquen al consumidor

c) ¿Qué necesidad insatisfecha tienen los consumidores?

- Determinar mediante una lluvia de ideas las necesidades insatisfechas que tiene el consumidor relacionadas con el negocio
- Consensuar las palabras que indiquen el producto o servicio con su valor agregado que podrán satisfacer dicha necesidad del consumidor

d) ¿Cuál es la mayor capacidad interna de la organización?

- Determinar mediante una lluvia de ideas las capacidades internas de la organización
- Consensuar la mayor capacidad interna de la organización

e) ¿Cuáles son los valores que deben sustentar la cultura organizacional?

- Determinar mediante una lluvia de ideas los valores que son necesarios para la organización
- Consensuar los tres valores principales que sustenten la cultura organizacional

f) ¿Cuál es el indicador de éxito que debe medir nuestro desempeño?

- Determinar mediante una lluvia de ideas los indicadores de éxito que medirán el desempeño de la organización

- Consensuar el indicador de éxito que permitirá medir nuestro desempeño

Por otro lado, el desarrollo e implementación de *la visión* es uno de los papeles centrales del líder y se refiere al estado futuro deseado, es decir, la aspiración de la organización, bajo la cual se recogen el resto de objetivos, estableciendo un propósito para el largo plazo.

El éxito de la visión dependerá de que se lleve a cabo la estrategia de la empresa y aunque no puede ser medida por un indicador específico, proporciona una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización. Uno de los objetivos que se deben tener en cuenta en el momento de desarrollar la visión es que debe ser fácilmente recordada; en algunos casos para lograrlo se incluye en su presentación un diagrama, imagen o símbolo; que represente su contenido general (Gregory, 2003).

La visión son aspiraciones de la organización generalmente atractivas emocionalmente para las mentes y corazones de sus miembros. La visión es una representación de cómo creemos que sea nuestra organización en el futuro ante los ojos de los clientes, proveedores, empleados y propietarios de la organización.

Por lo general la visión se construye acoplando los siguientes elementos:

- a) Descripción de lo que se aspira ser en el futuro
- b) Tipificación clara y específica del producto o servicio con su valor agregado que lo hace diferente a los de la competencia
- c) Identificación del consumidor meta
- d) Descripción de la industria donde compite la organización

Las siguientes son las preguntas claves que se debe contestar para elaborar una visión:

¿Cuál es la imagen deseada?	Es decir, ¿cuál es la situación futura deseada para nuestros clientes, usuarios o beneficiarios?
¿Cómo seremos en el futuro?	Es decir, ¿cuál será la posición futura de nuestra organización en relación con otras organizaciones?
¿Qué haremos en el futuro?	Cuáles son las contribuciones distintivas que queremos hacer en el futuro o cuáles son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar

Fuente: Argüello, Arévalo & Saltos (2020).

A continuación, se presentan algunos ejemplos de misiones y visiones, vigentes en 2016, de algunas organizaciones:

La misión de la Universidad Nacional de Chimborazo (Unach): “es una comunidad académica científica y humanística cuya misión es formar profesionales críticos a nivel superior, comprometidos con los valores humanísticos, morales y culturales que fundamentados en la ciencia, la tecnología y la cultura, constituyan un aporte para el desarrollo sostenible de nuestra provincia y país, con calidad y reconocimiento social”.

La visión de la Universidad Nacional de Chimborazo (Unach): “ser una institución líder en el sistema de educación superior, en la formación de profesionales con responsabilidad social y axiológica, con sólidos conocimientos en la ciencia, tecnología y la cultura, comprometidos con el desarrollo sostenible de la sociedad”.

Misión: “La Cooperativa Fernando Daquilema Ltda. otorga servicios financieros oportunos y de alta calidad, para la población de la provincia de Chimborazo y de las principales ciudades del

país, especialmente para el segmento de población indígena o de menores ingresos económicos; cuenta para esto, con directivos y personal capacitado, comprometido, motivado y orientado hacia la satisfacción permanente de sus socios, contribuyendo de esta forma al desarrollo y al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad”.

Visión: “La Cooperativa Fernando Daquilema Ltda. es una institución financiera intercultural solvente, eficiente y sostenible; socialmente responsable y orientada hacia la satisfacción de sus socios, directivos y empleados, mediante un enfoque de calidad y mejoramiento continuo y el uso de una adecuada tecnología”.

3.1.1.3. Análisis interno de las fortalezas y limitaciones de la empresa:

Se trata de un análisis organizacional, es decir, de un estudio de las condiciones internas, para permitir una evaluación de los principales puntos fuertes y puntos débiles existentes en la empresa. Los puntos fuertes constituyen las fortalezas propulsoras de la empresa que facilitan el alcance de los objetivos organizacionales, mientras que los puntos débiles constituyen las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el alcance de tales objetivos.

Ese análisis interno generalmente implica dar un vistazo a la configuración de la empresa en los siguientes puntos:

- **Su estructura económica**
- **Sector o rama económica a la que pertenece**, la cual es definida por empresas que se dedican a una misma actividad económica o fabrican productos o servicios sustitutivos cercanos.

- **Campo de actividad de la empresa,** lo que define si la empresa se orienta a nuevos productos y servicios o actividades tradicionales.
- **Localización y movilidad (centralizada o descentralizada)**
- **Dimensión en términos de tamaño,** volumen de beneficios y su capacidad de generación de valor.
- **Personalidad jurídica.**
- **Estructura organizacional.** Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo entre los departamentos y unidades, y cómo los objetivos organizacionales se distribuyen en objetivos por departamento.
- **Ciclo de vida de la empresa.** evolución del desempeño de la empresa, en función de los resultados de lucro, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc., en el momento presente, con respecto a los años anteriores.
- **Cadena de valor**

En la teoría de Porter, la mejor manera de describir las actividades de una empresa es mediante una cadena de valor, en la que el total de ingresos menos el total de costos de todas las actividades realizadas para desarrollar y comercializar un producto o servicio producen valor.

Todas las empresas de una industria tienen una cadena de valor similar, la cual incluye actividades como obtener materias primas, diseñar productos, construir instalaciones fabriles, establecer contratos de cooperación y ofrecer servicios a los clientes. Una empresa será rentable en tanto el total de ingresos sea superior al total de costos contraídos al crear y entregar el producto o servicio.

El análisis de la «cadena de valor» permite la identificación de cómo cada una de las funciones impulsa el valor y la determinación de si la empresa tiene las capacidades necesarias para satisfacer las demandas competitivas que imperan en el mercado. Ahora bien, la necesaria orientación hacia los clientes o usuarios obliga a que tenga que invertirse la secuencia tradicional de las actividades para así atender a las necesidades de estos, a la dinámica de los mercados (y comprender sus cambios), lo que permite a las organizaciones dotarse de una visión ganadora (Gile, 2001).

Según Keintz (2017): “habrá que evaluar de nuevo las competencias esenciales y suprimir las que no sean relevantes”. La clave para ello es la flexibilidad con que se haya promovido y definido los procesos, pues eso facilitará u obstruirá la eliminación o adición de competencias para ser eficaces, ya que la relación entre los valores para los clientes o usuarios y las competencias fundamentales una empresa.

- **Recursos, capacidades y competencias**

Los recursos son los inputs o las entradas del proceso de generación del output o salida y su análisis trata de valorar su fuerza inherente en cuanto a su naturaleza y cuantía. Las empresas disponen de recursos tangibles, humanos e intangibles sujetos a criterios de evaluación.

Tal como se observa en la Figura 9, los recursos son puntos fuertes que proporcionan ventajas competitivas a las empresas. Son valiosos porque permiten explotar las oportunidades o neutralizar las amenazas, exclusivos porque son de consecuciones difíciles y caras de imitar con potencialidad de aplicación a más de un área de actividad. Generalmente los recursos intangibles y la capacidad para integrar esfuerzos de varios recursos es lo más difícil de observar e imitar por los competidores.

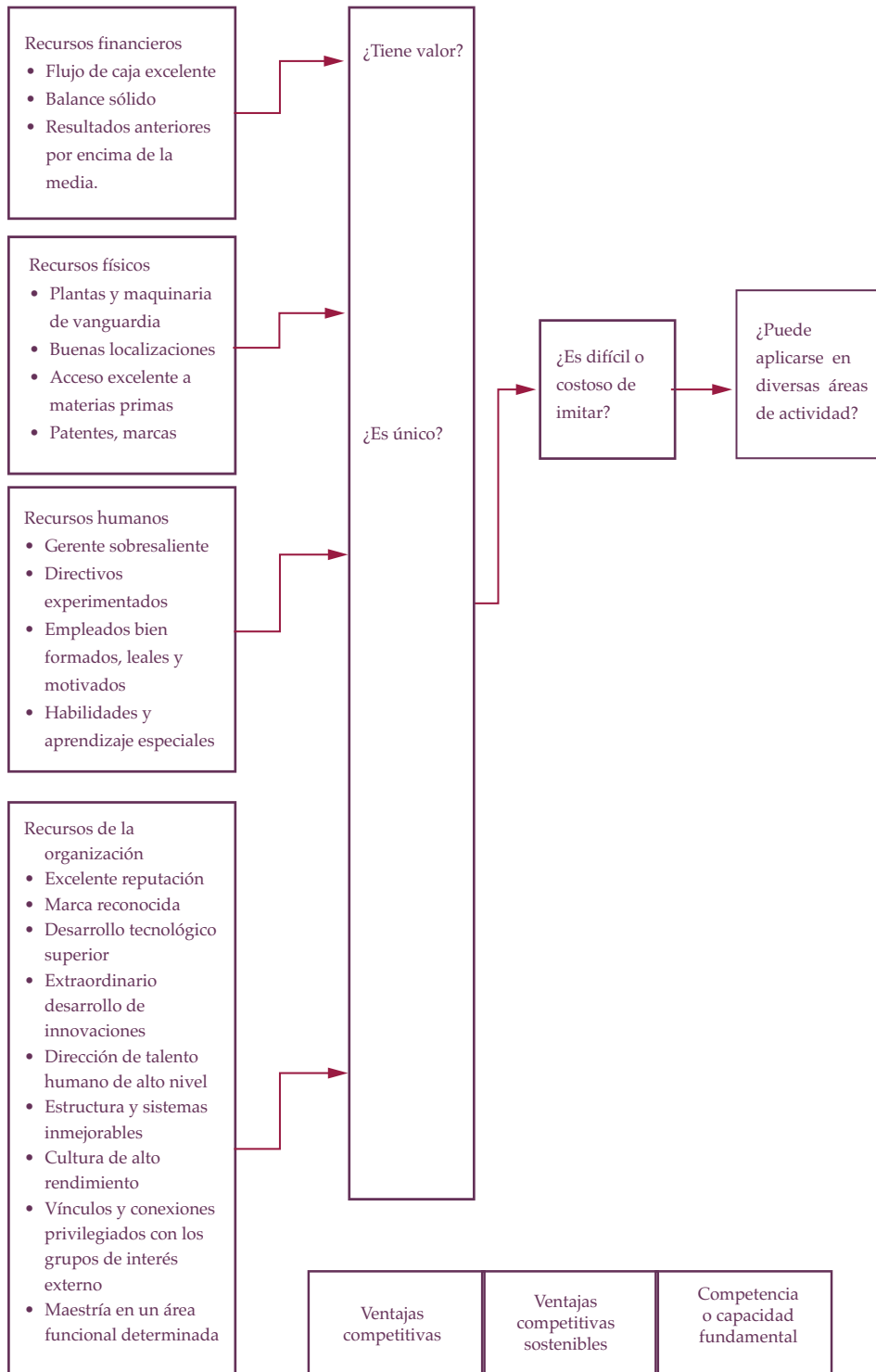


Figura 10. Recursos de una organización. Autoría.

La manera en que la empresa despliega sus recursos de forma combinada a lo largo del tiempo mediante interacciones simples o complejas promueve lo que se denominan capacidades y determinan lo que el sistema organizativo es capaz de ser y hacer con los recursos que trabajan conjuntamente. Son, por tanto, fuente de ventaja competitiva al conformar conocimientos y habilidades.

La generación de capacidades es de orden interno (por ejemplo: la integración de conocimientos especializados y el dominio de ciertas tecnologías) y de orden externo (su origen radica en los objetivos de los programas de gestión que requieren la aportación de otras organizaciones ajenas o vinculadas, e incluso de los clientes o usuarios).

Con el paso del tiempo las empresas manifiestan competencias por el aprendizaje colectivo que tiene lugar en las mismas. A partir de los recursos, las tecnologías y técnicas, y los conocimientos individuales y colectivos, se promueve el saber hacer que distancie de los competidores.

Las competencias son características individuales que se pueden medir y cuya relación con el desarrollo en los puestos de trabajo son demostrables. Por tanto, están relacionadas con la actuación en las responsabilidades laborales y se basan en los conocimientos, la motivación, los rasgos físicos, las actitudes y los valores.

En las competencias empresariales se perciben tres tipos diferentes de componentes: uno organizativo por la coordinación y despliegue de activos; otro de intención, al tratarse de actividades premeditadas; y finalmente otro de consecución de objetivos.

- **Estilo de dirección**

La manera en que se desarrolla el proceso de dirigir así como el dominio de una habilidad u otra en el curso del mismo es lo que ha dado lugar a los diferentes estilos de dirección. En los sistemas empresariales, con independencia de su titularidad, se desarrollan los siguientes: burocrático (predominio del status, comunicaciones verticales, decisiones tomadas por el líder funcional, reducida interacción), orgánico (orientado a las tareas, consenso a nivel de grupo sobre las decisiones, participación, satisfacción compartida), autocrático (orientado al poder y la política, rechazo de las decisiones del grupo, insatisfacción) y anárquico (orientado a las personas, dominio de las individualidades, reducida interacción/participación, satisfacción individual variable).

3.1.1.4. Análisis externo o del entorno de la empresa:

Se trata de un análisis del ambiente externo, es decir de las condiciones externas que rodean la empresa y que le imponen desafíos y oportunidades pues no pueden ser controladas por la empresa. Tal análisis generalmente abarca:

- Los mercados atendidos por la empresa, sus características actuales y tendencias futuras, oportunidades y perspectivas.
- La competencia, es decir, las empresas que actúan en el mismo mercado, disputándose los mismos clientes o consumidores o los mismos recursos.
- Los factores externos, como la coyuntura económica, tendencias políticas, sociales, culturales, legales, ecológico, etc., que afectan a toda la sociedad y a todas las empresas existentes en ella.

La dinámica e interdependencia de estos factores son la causa de la incertidumbre, la complejidad y el riesgo. En relación con su naturaleza y sus posibles repercusiones en el hacer empresarial surgen las preguntas siguientes:

¿Son relativamente estables?, ¿hay signos de cambio?, ¿de qué manera?, ¿es comprensible?

Para clarificar el horizonte hay que analizar las circunstancias contextuales por medio de la valoración de la naturaleza de los distintos factores, lo que se logra a través del análisis conocido por el acrónimo PESTE. (análisis de los factores político, económico, social, tecnológico y ecológico) que se ilustra a continuación.

A lo largo de su existencia, las organizaciones deben tomar conciencia de lo que sucede en su entorno y que pueda afectarlas; y ello es especialmente cierto en el proceso de planeación. En particular, se deben monitorear cuatro entornos separados pero traslapados:

- El macro entorno
- El entorno industrial
- El entorno competitivo
- El entorno interno de la organización

Los factores que se consideran parte del proceso de **monitoreo del macro entorno** incluyen aspectos sociales como los demográficos, tecnológicos como la utilización en gran escala de microcomputadores, económicos como las tasas de interés y políticos como los cambios en la regulación gubernamental.

Entre los factores que se consideran parte del **entorno industrial** se halla la estructura de la industria, la forma como se financia, el

grado de presencia gubernamental, los productos típicos utilizados en esta y sus estrategias habituales de mercado.

El **monitoreo del entorno competitivo** incluye factores como la consideración de los perfiles del competidor, los modelos de segmentación del mercado e investigación y desarrollo.

Tabla 7
Inventario de influencias del medio externo en general

POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL	TECNOLÓGICO	ECOLÓGICO
Legislación Regímenes Organización territorial	Ciclo económico	Demografía	Gastos gubernamentales en investigación Apuesta en innovación Nuevos desarrollos Velocidad transferencia tecnológica Tasa obsolescencia	Calentamiento Hábitat y biodiversidad Calidad del aire y agua Calidad de la tierra
	Tendencia PIB	Distribución renta		
	Tipos interés	Movilidad laboral		
	Oferta monetaria	Cambios estilos de vida		
	Tasa inflación	Actitudes ante el trabajo y ocio		
	Tasa empleo	Consumismo		
	Renta disponible	Nivel educativo		
	Disponibilidad y coste de la energía			

Fuente: Argüello, Arévalo & Saltos (2020).

Todos los componentes del medio general y específico hay que identificarlos convenientemente y revisar su influencia. De gran relevancia es la identificación de la estructura del sector industrial o rama de actividad, y situación en el mismo y etapa del ciclo de vida, a fin de percibir el posicionamiento estratégico respecto a los principales competidores para finalmente identificar las amenazas y oportunidades.

A partir de aquí, se puede llegar a conocer la posición estratégica de una empresa en su sector o rama a través de:

- El análisis competitivo, es decir, la posición de la empresa en relación a los competidores,
- el análisis de los grupos estratégicos,
- el análisis de los segmentos de mercado y el poder del mercado,
- el análisis de crecimiento o participación,
- el análisis del atractivo del mercado y la fortaleza de la empresa.

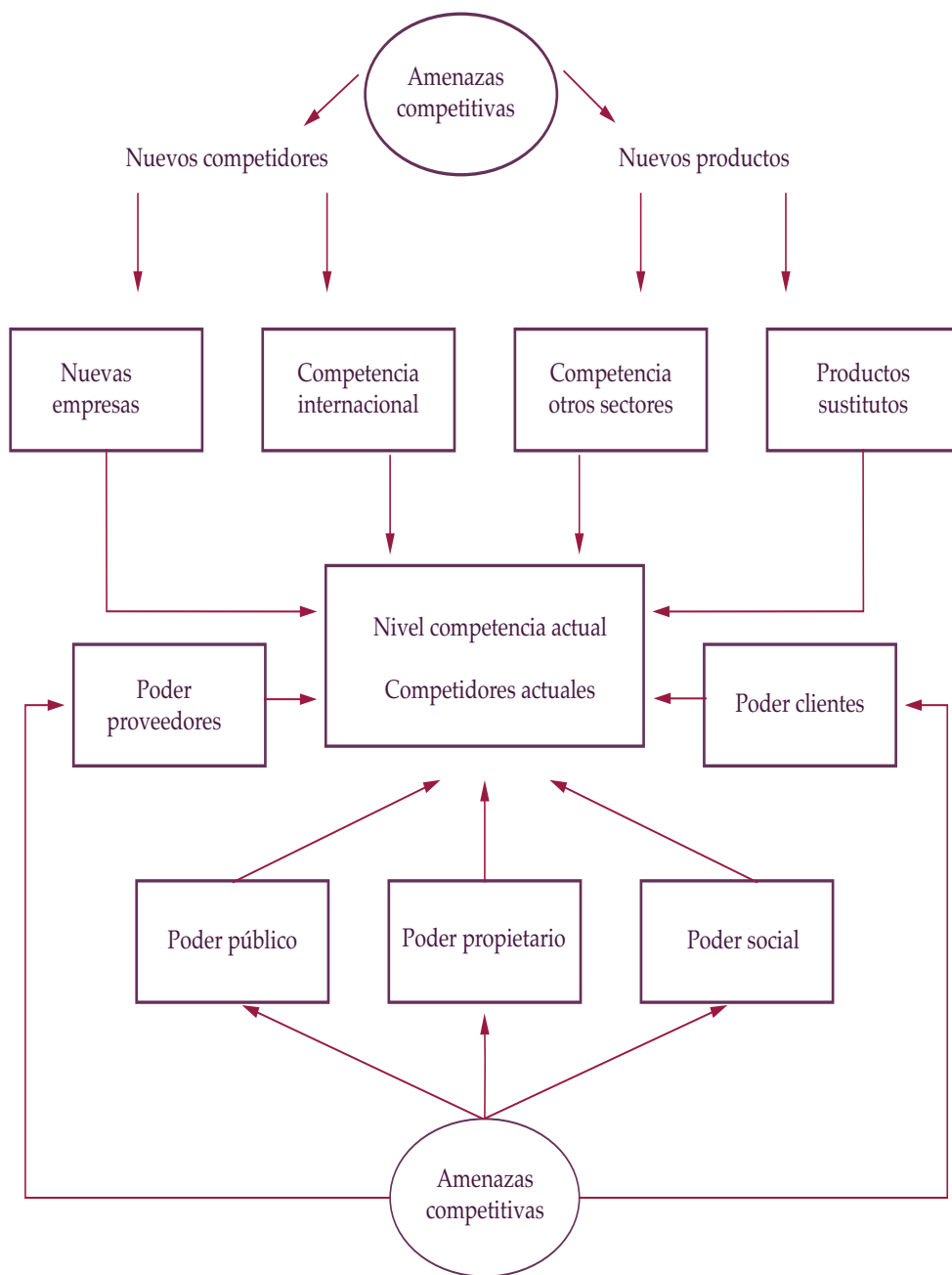


Figura 11. Estructura competitiva de un sector. Argüello, Arévalo & Saltos (2020).

El análisis externo facilita la identificación de las amenazas y oportunidades del medio y los problemas a afrontar; así se observan

las incidencias, las tendencias y se obtiene la información necesaria para poder construir los posibles escenarios e identificar el nivel de competencia presente y potencial.

Tabla 8

Amenazas y oportunidades del entorno

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Nuevos competidores	Nuevos mercados
Productos/servicios sustitutivos	Nuevas líneas de productos/ mercados
Reducción de mercados	Diversificación de productos/ servicios
Legislación restrictiva	Integración vertical
Presión competitiva	Integración horizontal
Ciclo del negocio vulnerable	Pocos competidores
Nuevas necesidades	Innovación tecnológica
Cambios demográficos	Crecimiento del mercado
Pocos proveedores	Productos/servicios adicionales
Competencia desleal	Nuevos clientes/usuarios

Fuente: Argüello, Arévalo & Saltos (2020).

El diagnóstico externo de la empresa facilita la construcción de la conocida matriz FODA que pone de relieve los impactos, prioridades y carencias del sistema y permite enunciar estrategias en relación con el medio de tipo:

- Defensivo, al utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- Adaptativo, para superar las debilidades al aprovechar las oportunidades.

- Reactivo, al utilizar las fortalezas para evitar las amenazas.
- Ofensivo, para reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas.

Tabla 9*Matriz FODA y estrategias de empresa*

SITUACIÓN INTERNA \ SITUACIÓN EXTERNA	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	Estrategia defensiva	Estrategia adaptativa
FOTALEZAS	Estrategia reactiva	Estrategia ofensiva

Fuente: Argüello, Arévalo & Saltos (2020).**3.1.1.5. Análisis y selección estratégicas:**

En esta fase de la formulación estratégica se busca formular las diversas y posibles alternativas estratégicas o medios que la empresa puede adoptar para lograr mejor los objetivos organizacionales propuestos, teniendo en cuenta sus condiciones internas y las condiciones externas existentes a su alrededor. Las alternativas estratégicas constituyen los cursos de acción futura que la empresa pueda adoptar para alcanzar sus objetivos globales.

- **Fijación de objetivos**

Los objetivos son los resultados que se esperan de la ejecución de ciertas estrategias, mientras que las estrategias representan las acciones por realizar para el logro de los objetivos. El tiempo de logro de los objetivos generalmente es superior a 1 año dependiendo de la naturaleza del mismo.

Los objetivos deben ser: cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, estimulantes, jerárquicos, realizables y congruentes entre las unidades de la organización. Generalmente ellos se formulan en términos tales como crecimiento de activos, rentabilidad, porcentaje de participación en el mercado, grado y naturaleza de diversificación, grado y naturaleza de integración vertical, utilidades por acción y responsabilidad social.

Los objetivos fijados con claridad producen múltiples beneficios; suministran dirección, permiten sinergia, colaboran en la evaluación, reducen la incertidumbre y los conflictos, estimulan la realización y ayuda, tanto en la asignación de recursos como en el diseño de cargos. Sin objetivos, una organización es como un barco a la deriva.

- **Marco analítico de formulación de estrategia**

Las técnicas analíticas importantes de la formulación de estrategias pueden integrarse en un marco de toma de decisiones formado por tres etapas y son todas aplicables a diferentes tipos y tamaños de organizaciones.

Mediante el uso de matrices se puede abordar cada etapa dentro del marco analítico de formulación estratégica que se muestra a continuación.

ETAPA 1. ENTRADA DE DATOS	Matriz de evaluación de factor interno
	Matriz de evaluación de factor externo
	Matriz de perfil competitivo

ETAPA 2. ETAPA COMPARATIVA	Matriz FODA
	Matriz de posición estratégica de la acción PEEA
	Matriz de Grupo Consultor de Boston (BCG)
	Matriz de gran estrategias

ETAPA 3. DECISIÓN	Matriz cuantitativa de planeación estratégica (CPE)
--------------------------	---

- **Matrices de etapa 1.- Entrada de datos**

La matriz de evaluación de factor interno: esta herramienta resume las fortalezas y debilidades de una organización en los aspectos claves de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo.

Cinco pasos se requieren para el desarrollo de esta matriz:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el redimiendo deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1,0.
3. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (clasificación

- 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3), una fortaleza importante (clasificación = 4).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
 5. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1,0 a otro alto de 4,0, siendo 2,5 el resultado promedio. Los resultados mayores que 2,5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2,5 muestran una organización con debilidades internas. Esta matriz puede incluir entre cinco y veinte factores, pero el número de factores no tiene efecto sobre el rango de los resultados totales ponderados.

Ejemplo: Matriz de evaluación de factor interno:

Factor interno clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Bajo estado de ánimo de los empleados	0,22	2	0,44
Excelente calidad del producto	0,18	4	0,72
Proveedores fiables	0,10	3	0,30
Suficiente capital de trabajo	0,15	3	0,45
No existe estructura organizativa	0,30	1	0,30

No se emplea personal en investigación y desarrollo	0,05	2	0,10
Totales	1,00		2,31

Ahora, esta herramienta se examina con mayor profundidad, pues forma parte esencial del marco analítico de la formulación de estrategias, dando respuesta a cuatro preguntas fundamentales relacionadas con la posición estratégica interna de la empresa:

1. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas básicas de la organización?
2. ¿Cuál es la importancia relativa de cada fortaleza y debilidad en relación con el desempeño global de la firma?
3. ¿Representa cada factor una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4)?
4. ¿Cuál es el resultado total ponderado para la firma que surge del análisis de la matriz de evaluación de factor externo? ¿Es el resultado mayor o menor que el promedio 2,50?

En lo posible, los factores internos claves deben formularse en términos objetivos. Los factores particulares seleccionados para inclusión son fundamentales porque representan las bases internas sobre las cuales se determinarán los objetivos y estrategias de la organización.

La matriz de evaluación de factor externo: La segunda herramienta incluida en el marco analítico de formulación de estrategias es la matriz de evaluación de factor externo. Esta técnica es similar a la de factor interno, con la diferencia de que enfoca las oportunidades y amenazas económicas, sociales, culturales, demográficas,

geográficas, políticas, gubernamentales, jurídicas, tecnológicas y competitivas, en vez de las fortalezas y amenazas internas.

Los procedimientos requeridos para la construcción de una matriz de evaluación de factor externo son:

1. Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la firma.
2. Asignar una ponderación que oscila entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser 1,0.
3. Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad importante (4) a la organización.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

Ejemplo: Matriz de evaluación de factor externo

Factor externo clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Pérdida del valor adquisitivo del dólar	0,20	1	0,20
Posibilidad de crédito directo a proveedores	0,10	4	0,40

Los intereses bajos permiten la inversión en negocios no financieros	0,30	3	0,90
Endeudamiento incrementa el costo de venta	0,20	2	0,40
Mayor costo del capital	0,20	4	0,60
Totales	1,00		2,70

Fuente: Argüello, Arévalo & Saltos (2020).

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en una matriz de evaluación de factor externo, el resultado ponderado más alto posible para una organización es 4,0, y el resultado total ponderado menor posible es 1,0. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2,5. Un resultado 4,0 indicaría que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1,0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas. El número recomendado de amenazas y oportunidades claves a incluir en la matriz de evaluación de factor externo, varía de cinco a veinte.

La matriz de perfil competitivo: La identificación y evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de nuestros competidores con frecuencia se consideran la porción más importante del proceso de formulación de estrategias (Levitt, 2016). La matriz de perfil competitivo es, por tanto, una herramienta importante de “entrada” que resume información decisiva sobre los competidores. Para el desarrollo de una matriz de perfil competitivo los estrategas deben usar, en lo posible, información objetiva en la escogencia de factores claves, decisiones sobre ponderaciones apropiadas y asignación de clasificaciones. Una matriz de perfil competitivo responde a los siguientes interrogantes:

1. ¿Quiénes son nuestros competidores importantes?
2. ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria?

3. ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito en la industria?
4. ¿Hasta qué punto es cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo de éxito (1=debilidad importante; 2=debilidad menor; 3=fortaleza menor; 4=fortaleza importante)?

Los pasos para construir una matriz de este tipo son los siguientes:

1. Identificar factores decisivos de éxito en la industria. Esto se puede lograr mediante el estudio de la industria particular y mediante negociación, llegando a un consenso en cuanto a los factores más críticos para el éxito. Este conjunto de factores claves puede variar en el tiempo y de acuerdo con la industria. Otras variables que frecuentemente se incluyen son el tamaño de la participación en el mercado, la gama de productos, las economías de escala, las empresas extranjeras, las ventajas de cuentas claves, la competitividad de los precios, la efectividad publicitaria y de promoción, la ubicación de instalaciones y su edad, su lugar en la curva de experiencia, su posición financiera, la calidad de sus productos, la posición y ventajas en cuanto a investigación y desarrollo y la capacidad del personal. La matriz de perfil competitivo debería estar formada por cinco a diez de los más importantes factores decisivos de éxito.
2. El segundo paso consiste en asignar ponderación a cada factor determinante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria; Se pueden determinar ponderaciones apropiadas mediante la comparación de competidores exitosos con fracasados. La ponderación asignada a cada factor debe variar de 0,0 (sin importancia) a 1,0 (muy importante). Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores; la columna de ponderaciones debe sumar 1,0.

3. En el tercer paso, se debe asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito, en donde: 1=debilidad grave; 2=debilidad menor; 3=fortaleza menor; y 4=fortaleza importante. En lo posible las clasificaciones deben basarse en información objetiva.
4. Como cuarto paso, la ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada empresa. El resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.
5. Sumar los resultados ponderados para cada competidor. Dicho total ponderado revela la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores. El total ponderado más alto indicará el competidor más amenazante, mientras que el menor revelará quizás el más débil. Los totales ponderados pueden variar de 1,0 (el más bajo) a 4,0 (el más alto).

Ejemplo: Matriz de perfil competitivo

Factores claves de éxito	Ponderación	Empresa nuestra		Competidor 1		Competidor 2	
		Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado
Participación en el Mercado	0,20	3	0,60	2	0,40	2	0,40
Competitividad del precio	0,20	1	0,20	4	0,80	1	0,20
Posición financiera	0,40	2	0,80	1	0,40	4	1,60
Calidad del producto	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Lealtad del consumidor	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Total resultado ponderado	1,00		2,30		2,20		2,80

Fuente: Argüello, Arévalo & Saltos (2020).

- **Matrices de etapa 2.- Etapa comparativa**

La matriz FODA: es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA, y DA. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las estrategias F y O se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Generalmente las organizaciones usan estrategias DO, FA o DA para llegar a una situación en la cual puedan aplicar una estrategia FO.

Cuando una empresa afronta debilidades importantes, tratará de vencerlas y convertirlas en fortalezas. Cuando se ve enfrentada a amenazas graves, luchará por evitarlas y concentrarse más en las oportunidades.

Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas. A veces una empresa disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades. Por ejemplo, es posible que exista gran demanda de artefactos electrónicos para controlar la cantidad y la regulación de la inyección de combustible en los motores de automóviles (oportunidad), pero puede que cierto fabricante de repuestos para autos carezca de la tecnología necesaria para la producción de dichos aparatos (debilidades).

Como posibilidad de estrategia DO, se sugiere que se adquiriera esta tecnología mediante la información de una empresa conjunta con una empresa competente en este campo. Otra opción de estrategia DO sería la contratación y adiestramiento del personal que posee las habilidades técnicas necesarias.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas externas. Esto no significa que una empresa grande deba siempre afrontar las amenazas del ambiente en forma frontal. Las estrategias DA tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable.

Los pasos para construir una matriz DOFA son los siguientes:

1. Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
2. Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
3. Hacer una lista de las oportunidades externas importantes.
4. Hacer una lista de las amenazas externas claves.
5. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.

Ejemplo: Matriz DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Dejar en blanco	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	4.	4.
	5.Hacer lista de oportunidades	5.Hacer lista de amenazas
	6.	6.
	7.	7.
	8.	8.
	9.	9.
	10.	10.

FORTALEZAS 1. 2. 3. 4. 5.Hacer lista de fortalezas 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS FO 1. 2. 3. 4. 5.Uso de fortalezas para 6. aprovechar oportunidades 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS FA 1. 2. 3. 4. 5. usar Fortalezas para 6. evitar amenazas 7. 8. 9. 10.
DEBILIDADES 1. 2. 3. 4. 5.Hacer lista de debilidades 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS DO 1. 2. 3. 4. 5. Vencer Debilidades 6. aprovechando oportunidades 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS DA 1. 2. 3. 4. 5.Reducir a un mínimo las 6. debilidades y evitar 7. amenazas 8. 9. 10.

Fuente: Argüello, Arévalo & Saltos (2020).

Ejemplo: Matriz FODA

	Oportunidades		Amenazas	
Análisis externo	O1	Los intereses bajos permiten la inversión en negocios no financieros.	A1	Pérdida del valor adquisitivo del dólar, disminuye la posibilidad de ventas
	O7	Posibilidad de crédito directo de proveedores	A2	Incremento de precios de los artículos obliga a priorizar gastos
	O8	Relación confiable y duradera con proveedores	A3	El precio alto del dinero limita las posibilidades de ventas
	O9	Posicionamiento de la organización como cliente fiable	A4	Endeudamiento incrementa el costo de ventas
Análisis interno			A6	Restricción de las líneas de crédito hacia el país, complicando la situación económica
			A8	Mayor costo del capital

Fortalezas		F.O.		F.A.	
F3	Proveedores fiables por relación estable y duradera	1	(F3,O7,O8,O9) Realizar las compras de materias primas mediante proyecciones de consumo, aprovechando al máximo el crédito directo	8	(F3,A4,A6,A8) Aprovechar al máximo el crédito de los proveedores
F5	Muy buena relación cliente – proveedor	2	(F5,O7,O8,O9) Establecer políticas de pago definidas a los proveedores, ajustándose a estas al máximo	9	(F5,A4,A6,A8,A1,A2) Disminuir las influencias del entorno mediante la aplicación de un modelo de gestión.
F12	Demanda estable todo el año	3	(F12,O1) Desarrollar clientes mediante la excelencia en servicio y calidad.	10	(F12,A1,A2,A3) Aplicación de un modelo de gestión que permita aprovechar las fortalezas, disminuyendo las amenazas del entorno.

F21	Cupos de materias primas	4	F21,O7,O8,O9) Realizar las compras de materias primas mediante proyecciones de consumo, aprovechando al máximo el crédito directo	11	F21,A4,A6,A8) Establecer proyecciones de compra de materia prima, minimizando el riesgo de desabastecimiento
F22	Liquidez suficiente	5	(F22,O1) Consolidar la posición en el mercado mediante la reinversión en la empresa	12	F22,A4) Minimizar el endeudamiento aprovechando la fortaleza financiera
F25	Posición privilegiada por fortaleza financiera	6	(F25,O1) Desarrollo de clientes mediante el aprovechamiento de la fortaleza financiera	13	F25,A4,A8) Mantener la posición privilegiada mediante el control estricto de los recursos financieros
F31	Clientes fieles	7	(F31,O1) Desarrollar el servicio pos-venta, mediante la creación del departamento respectivo.	14	(F31,A1,A2,A3) Fidelizar clientes mediante políticas de servicio y calidad.

DEBILIDADES		DO		DA	
D3	Importante grupo de clientes con percepción de precios negativos	1	(D3, O1,O9) Establecer un modelo de gestión que permita aprovechar las oportunidades del mercado y disminuir la percepción negativa	5	(D3,A2,A3,A6,A8) Establecer un modelo de gestión basado en objetivos, y de esta manera minimizar las percepciones y los riesgos del entorno.
D4	Competencia muy activa	2	(D4,O1,O7,O8,O9) Consolidar como un proveedor confiable, mediante la excelencia en servicio y calidad	6	(D4,A2,A3,A4,A6,A8) Minimizar los riesgos del entorno mediante el modelo de gestión por objetivos.
D5	Capital considerable destinado al financiamiento de clientes	3	(D5, O1,O9,O7)Mantener el crédito a clientes fiables, tratando de desarrollarlos y potenciarlos al máximo	7	(D5,A3,A4,A6,A8) Priorización de los créditos a clientes mediante un análisis de cartera

D9	El crédito a clientes es demasiado largo	4	D9,O1) Establecer una política de créditos a clientes muy estricta	8	(D9,A3,A4,A8) Establecer indicadores del manejo de cartera.
----	--	---	--	---	---

Fuente: Argüello, Arévalo & Saltos (2020).

La matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA):

Esta matriz es la segunda herramienta en importancia de la etapa 2; esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, se muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEEA son: fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA) y fortaleza de la industria (FI). Las dos dimensiones internas, fortaleza financiera y ventaja competitiva, así como las dos externas, fortaleza de la industria y estabilidad ambiental, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.

Los pasos que se requieren para el desarrollo de una matriz PEEA son:

1. Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), asignar un valor numérico que oscile entre + 1 (el peor) y + 6 (el mejor), a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor), a cada una de las variables que comprendan estas dimensiones.
2. Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluidas en la respectiva dimensión.
3. Marcar los resultados promedios para FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente en la matriz PEEA.
4. Sumar los resultados sobre el eje X (horizontal) y marcar el punto resultante sobre X. Sumar los dos resultados en el eje

Y (vertical) y marcar el punto resultante sobre Y. Marcar la intersección del nuevo punto XY.

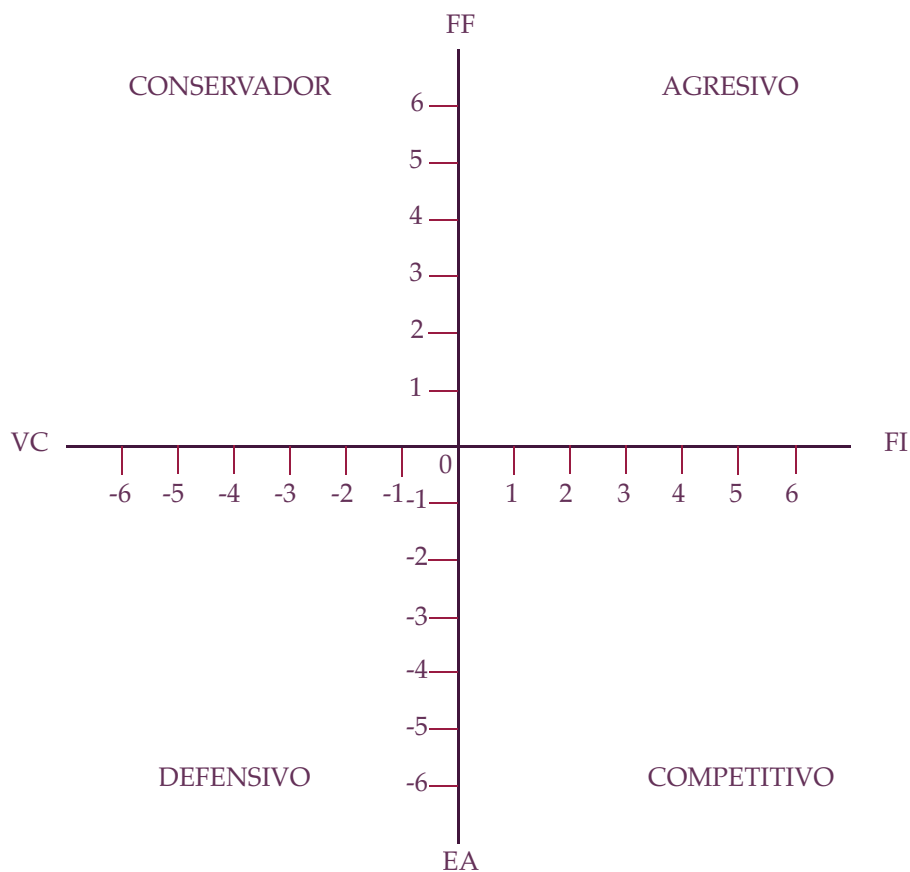
5. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategias (agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras) más apropiadas para la empresa.

Algunas ejemplos de factores que deberían incluirse los ejes de la matriz PEEA (se aclara que los factores y el análisis realizado deben ser ajustados de acuerdo con la situación de cada organización).

Posición estratégica interna	Posición estratégica externa
Fortaleza financiera (FF)	Estabilidad ambiental (EA)
Tasa de retorno de la inversión apalancamiento (endeudamiento) Liquidez Capital de trabajo Flujo de caja Facilidad de salida del mercado Riesgo que implica el negocio	Cambios tecnológicos Tasa de inflación Variabilidad de la demanda Rango de precios de productos Barreras para entrar al mercado Presión competitiva Elasticidad precio de la demanda
Ventaja competitiva (VC)	Fortaleza de la industria (FI)
Participación en el mercado Calidad del producto Ciclo de vida del producto Lealtad del consumidor Utilización de la capacidad de la competencia Conocimientos tecnológicos Control sobre proveedores y distribuidores	Potencial de crecimiento Potencial de utilidades Estabilidad financiera Conocimientos tecnológicos Utilización de recursos Intensidad del capital Facilidad de entrada al mercado Productividad utilización de capacidad

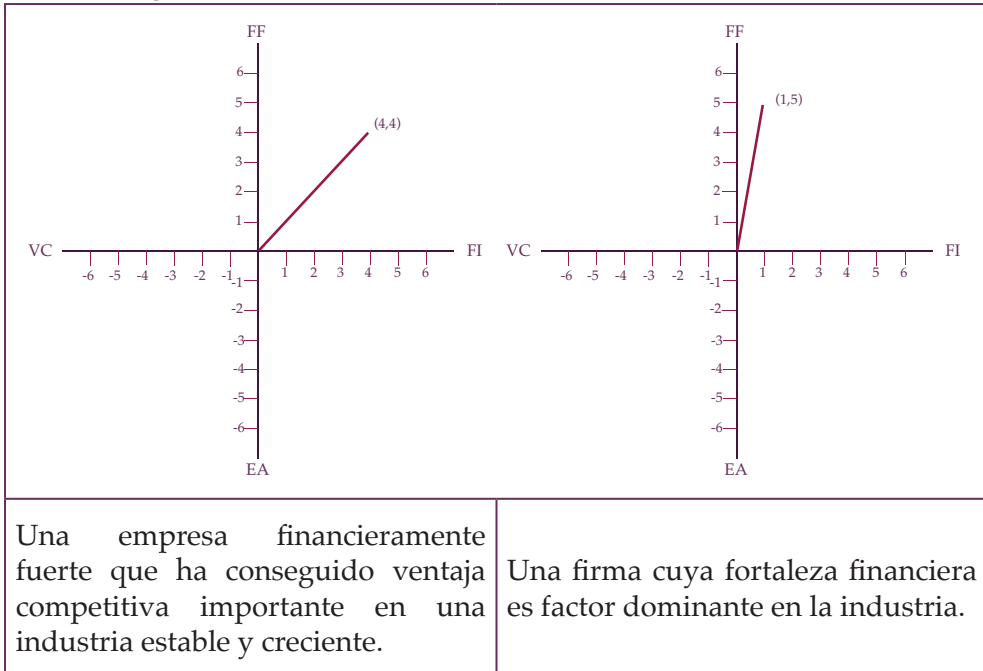
Fuente: Argüello, Arévalo & Saltos (2020).

Ejemplo: Matriz PEEA

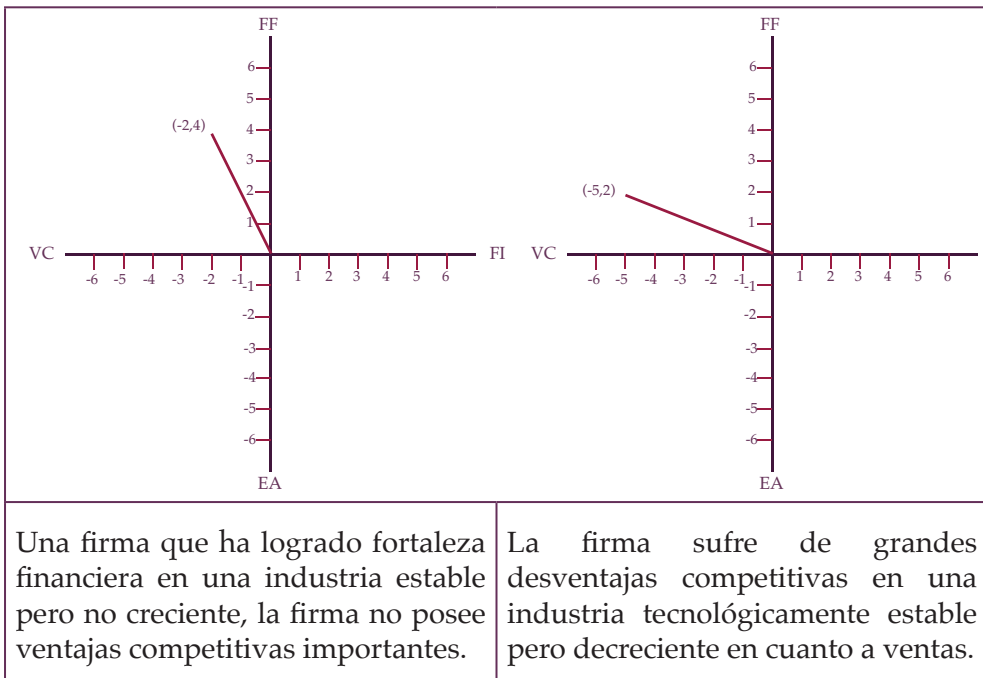


Algunas ilustraciones de perfil de estrategia PEEA

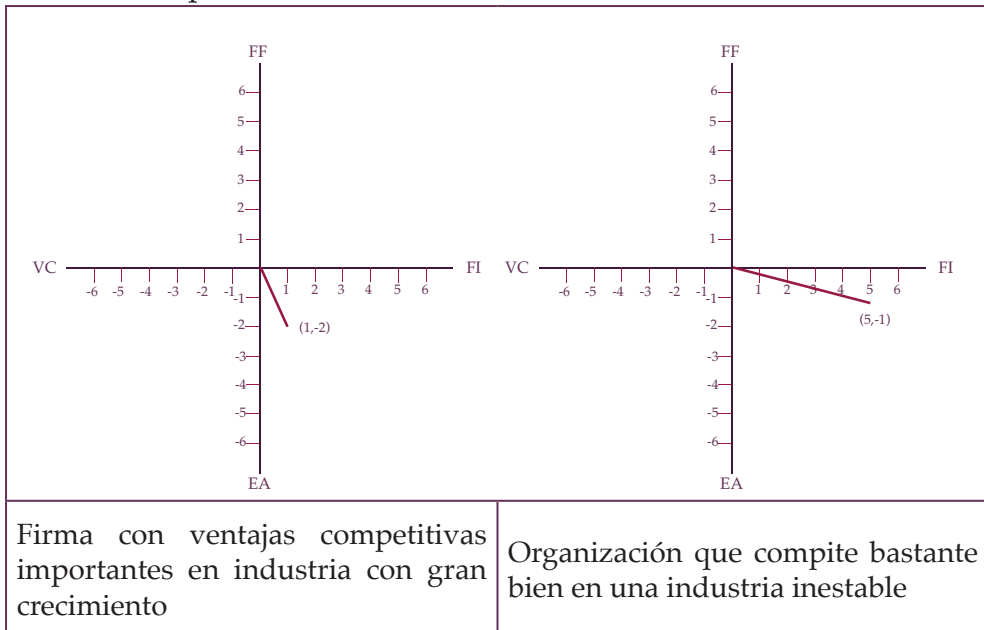
Perfiles agresivos



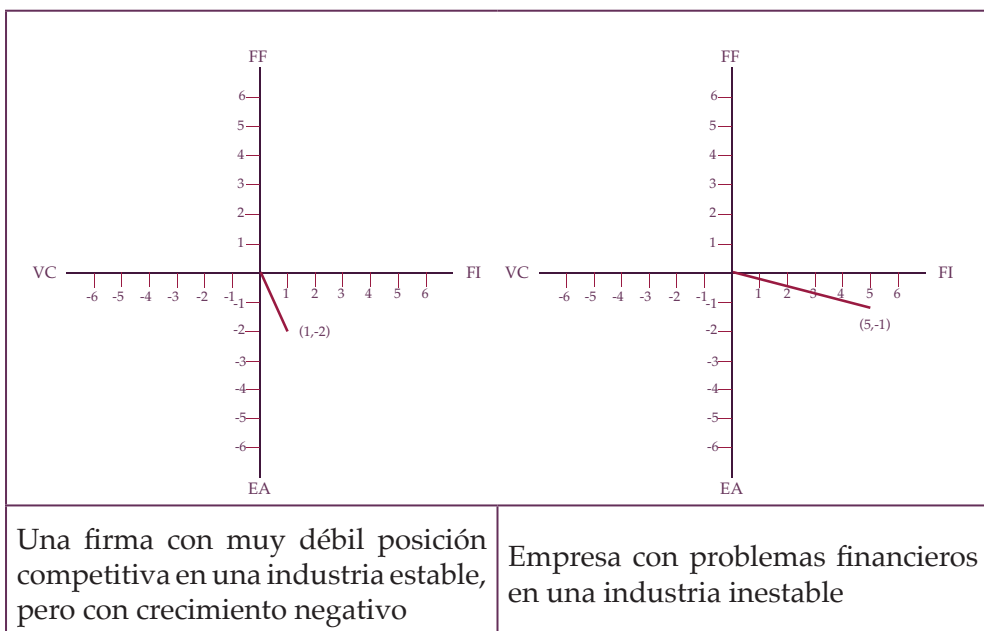
Perfiles conservadores



Perfiles competitivos



Perfiles defensivos



La matriz de Grupo Consultor de Boston (GCB):

Es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970, es una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa; sin embargo, por su estrecha relación con el marketing estratégico, se considera una herramienta de dicha disciplina.

Las divisiones autónomas (o centros de utilidades) de una organización comprenden lo se denomina portafolio empresarial. Cuando las divisiones de una firma compiten en diferentes industrias, con frecuencia se debe desarrollar una estrategia separada para cada negocio. La matriz del grupo consultor de Boston y la interna-externa, que aparecen a continuación, tienen como objetivo mejorar los esfuerzos de una empresa multi divisional para formular estrategias. La matriz del Grupo Consultor de Boston muestra en forma gráfica las diferencias entre divisiones, en términos de porcentaje, de participación en el mercado y de tasa de crecimiento industrial de cada división, y es una importante herramienta de comparación en la etapa 2 del marco analítico de formulación de estrategia.

Esta matriz permite a una organización multi divisional manejar su “portafolio empresarial”, mediante el examen de la posición relativa en cuanto a participación en el mercado, así como la tasa de crecimiento industrial de cada división en relación con todas las demás divisiones.

La posición relativa de participación en el mercado se puede definir como la razón entre la participación de una división en el mercado y la participación de la firma rival más grande.

Este dato se da en el eje x de la matriz GCB. Típicamente, el punto medio en el eje x se fija en 0,50, el cual corresponde a una división poseedora de la mitad de la participación en el mercado de la firma más importante de la industria.

El eje y representa la tasa de crecimiento de la industria en cuanto a ventas, medida en términos de porcentaje. Los porcentajes de tasa de crecimiento en el eje y, podrían oscilar entre -20% y + 20%, siendo 0,0 el punto medio. Con frecuencia se usan estos rangos numéricos en los ejes X y Y, pero se podrían fijar otros valores más apropiados para organizaciones particulares.

En la Figura 11 aparece una muestra de la matriz GCB. Cada círculo representa una división separada; el tamaño del círculo corresponde a la proporción de ingresos empresariales generados por dicha unidad empresarial.

Cada porción del pastel indica la proporción de utilidades empresariales generada por esa división. Las divisiones localizadas en el cuadrante I de la matriz GCB se denominan “**interrogantes**”; las situaciones en el cuadrante II se llaman “**estrellas**”, las ubicadas en el cuadrante III llevan como nombre “**vacas lecheras**” y las que están en el cuadrante IV se les designan “**huesos o perros**”.

La matriz GCB permite a la alta gerencia analizar, mediante una representación esquemática, las relaciones entre todas sus divisiones. Este análisis comparativo, junto con las matrices FODA y PEEA, proporciona una base para identificar estrategias alternativas.

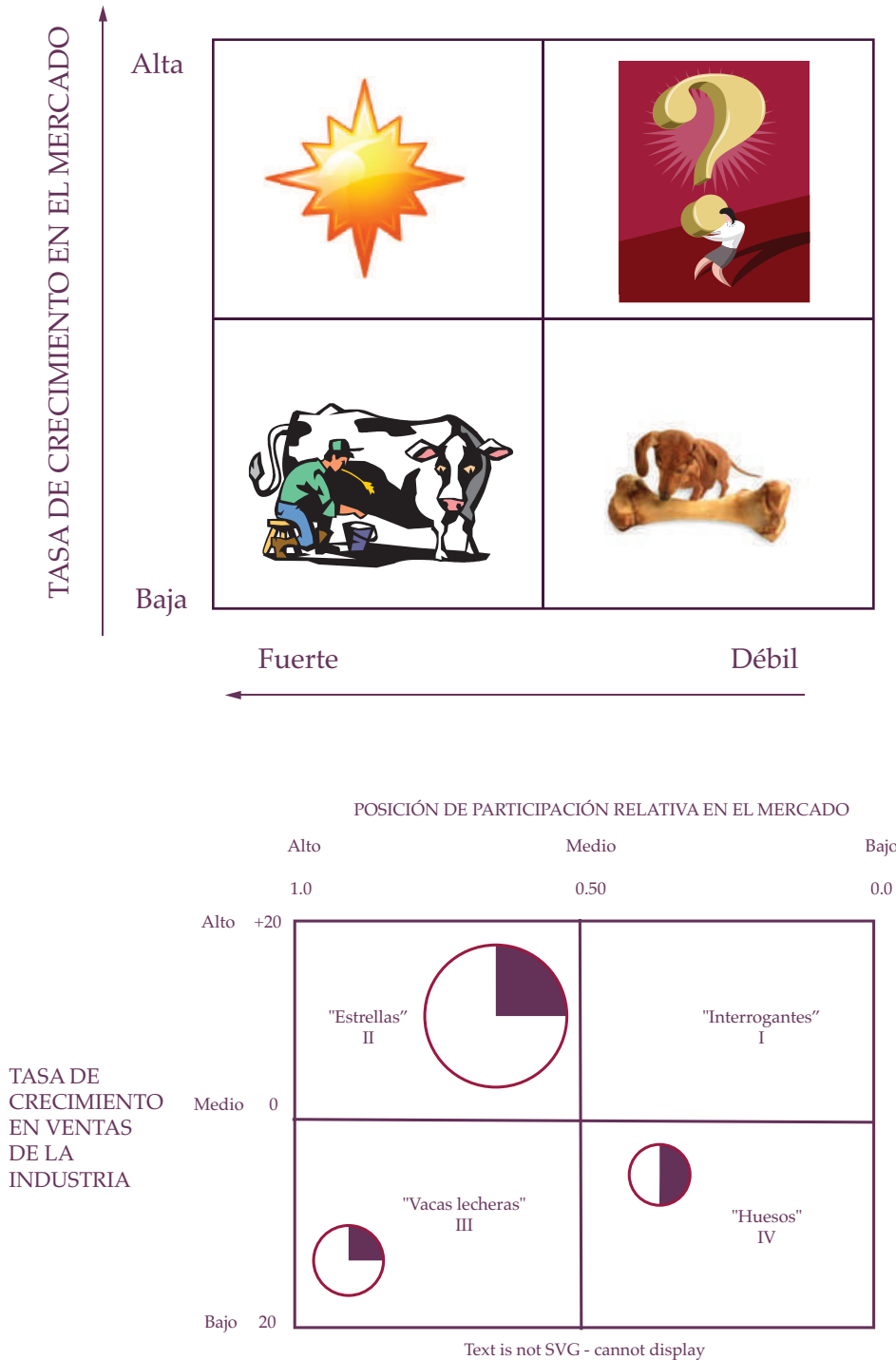


Figura 12. Matriz “Grupo Consultor de Boston”. Argüello, Arévalo & Saltos (2020).

“Interrogantes”. Las divisiones del cuadrante 1 en la matriz GCB tienen una baja participación relativa en el mercado y sin embargo compiten en industrias de alto crecimiento. Usualmente, las necesidades de efectivo de estas firmas son cuantiosas y su generación de caja es baja. Las divisiones del cuadrante 1 deberían ser fortalecidas mediante una mayor asignación de recursos de firma o, si no, deberían ser eliminadas. Por estas razones, a estos negocios se los llama “interrogantes”, pues la organización debe decidir entre seguir una estrategia intensiva (penetración de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de producto) o eliminar la división.

“Estrellas”. Los negocios del cuadrante II representan las mejores oportunidades a largo plazo de la organización en cuanto a crecimiento y utilidades. Las divisiones que tienen una alta participación relativa en el mercado, así como una alta tasa de desarrollo industrial, deberían recibir inversiones sustanciales con el objeto de mantener o fortalecer su posición dominante. Con frecuencia los negocios del cuadrante II son llamados “estrellas”. La integración hacia adelante, hacia atrás, horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercado y de producto son todas herramientas apropiadas para estas divisiones.

“Vacas lecheras”. Las divisiones situadas en el cuadrante III poseen una proporción relativamente alta del mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento; se las llama “vacas lecheras”. Muchas de las actuales “vacas lecheras” fueron anteriormente “estrellas”. Debido a su posición dominante y a su mínima necesidad de recursos adicionales, estos negocios generan más efectivo que el necesario; por eso, con frecuencia, se les ordeña. Las divisiones de “vacas lecheras” deberían ser administradas en forma tal que mantengan la fortaleza de su posición por el mayor tiempo posible.

La diversificación concéntrica o el desarrollo de productos pueden ser estrategias atractivas para las “vacas lecheras”; sin embargo, a medida que una división “vacas lecheras” fuerte se debilita, las estrategias de reducción y desposeimiento pueden ser las más apropiadas. Las “vacas lecheras” de hoy en día a menudo se vuelven los “huesos” del futuro.

“Huesos”. Las divisiones del cuadrante IV de la organización tienen un bajo porcentaje de participación en el mercado y se encuentran en una industria de crecimiento lento o inexistente; son los “huesos” del portafolio de la empresa.

Sus débiles posiciones externas e internas, a menudo conducen a liquidación, reducción o eliminación. Al llegar a convertirse en “huesos”, la primera estrategia aconsejable es la reducción, pues la experiencia indica que con posterioridad a la reducción de activos y costos, muchas de ellas se han reanimado y convertido en divisiones viables y rentables.

En general, el beneficio más considerable de la matriz GCB radica en que llama la atención hacia el flujo de efectivo, hacia las características de inversión y hacia las necesidades de las diferentes divisiones de una organización. El desarrollo histórico de las divisiones de numerosas empresas se puede resumir en la forma siguiente: los “huesos” se vuelven “interrogantes”, estos se transforman en “estrellas”, las cuales se convierten, en “vacas lecheras” y estas regresan a ser “huesos” en un movimiento contrario al de las manecillas del reloj. Como proceso menos frecuente, las “estrellas” se vuelven “interrogantes”; estos prosiguen metamorfosis hacia “huesos”, los que se vuelven “vacas lecheras”, las cuales pasan a ser “estrellas”, siguiendo el movimiento de las manecillas del reloj algunas organizaciones no muestran movimiento cíclico aparente. El objetivo ideal consiste en lograr que las divisiones se vuelvan “estrellas”.

La matriz interna-externa (MEFE-MIFE): Esta matriz muestra las diversas divisiones de una organización a través de una gráfica de nueve casillas. Esta es, en varios aspectos, similar a la matriz GCB. Primero, ambas representan las divisiones en un diagrama esquemático; por eso, a ambas se las denomina matrices de portafolio. Segundo, el tamaño de cada círculo representa la contribución de cada división en cuanto a porcentaje de ventas. Por último, las porciones del pastel muestran la contribución en cuanto a porcentaje de utilidades de cada división.

La matriz IE se basa en dos dimensiones claves: (1) los resultados totales ponderados de factor interno en el eje x; y (2) los resultados totales ponderados de factor externo en el eje y. Recuérdese que cada división de una empresa debe construir una matriz de evaluación de factor interno y otra de factor externo para cada división de la organización. Los resultados totales ponderados que surgen de las divisiones permiten la construcción de una matriz interna—externa a nivel empresarial. Sobre el eje x de la matriz IE, un resultado total ponderado de 1,0 a 1,99 representa una posición interna débil de 2,0 a 2,99 se lo considera promedio y de 3,0 a 4,0 se lo considera fuerte. En forma similar, en el eje y, un resultado total ponderado de evaluación de factor externo de 1,0 a 1,99 es considerado bajo; uno de 2,0 a 2,99 mediano y entre 3,0 y 4,0, alto.

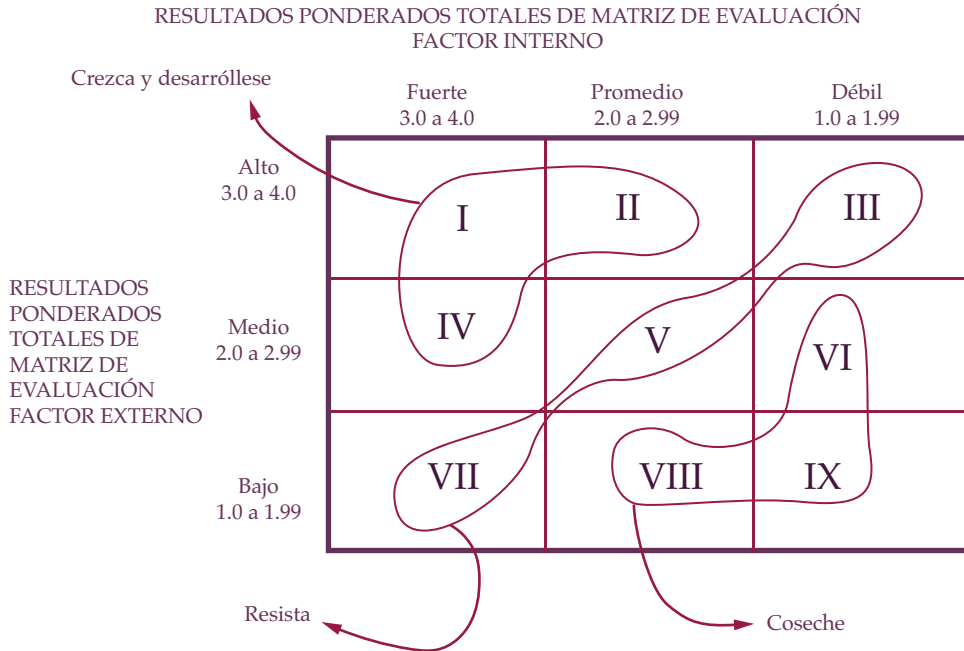
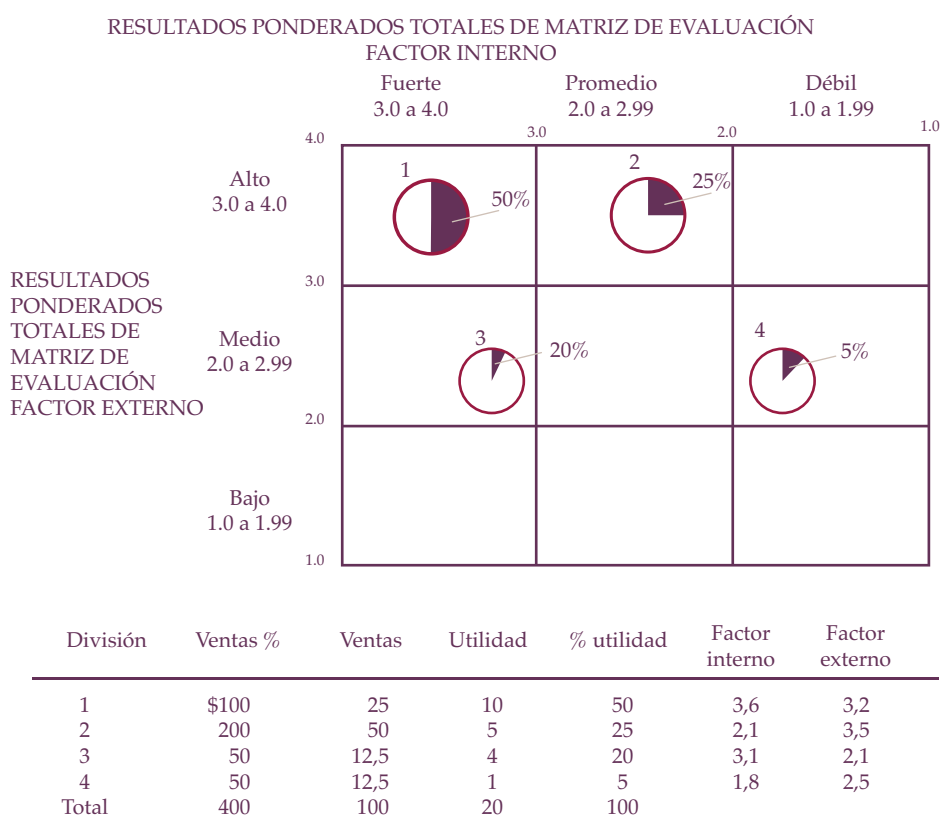


Figura 13. Matriz interna-externa. Grupo Consultor de Boston.

La matriz interna-externa puede dividirse en tres regiones importantes con diferentes significados estratégicos. Primero, las prescripciones para divisiones que caen en las casillas I, II o IV pueden ser “crezca y desarróllese”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto) o integrativas (integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal) pueden ser especialmente adecuadas para estas divisiones. Segundo, las divisiones que se pueden ubicar en las casillas III, V o VIII se pueden administrar mejor con estrategias “resista”. La penetración en el mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias que con frecuencia se usan en estos tipos de diversiones. Tercero, una receta corriente por aplicar a las divisiones que se ubican en las casillas VI, VII o IX es “coseche o elimine”. Las organizaciones exitosas pueden lograr un portafolio de negocios que quede localizado en o alrededor de la casilla I en la matriz IE.

En la Figura 13 se da un ejemplo de matriz IE. Esta organización está formada por cuatro divisiones. Tal como lo indica la colocación de los círculos, las estrategias de “crezca y desarróllese” son apropiadas para las divisiones 1, 2 y 3. La división 4 es candidata para “coseche o elimine”. La división 2 contribuye al porcentaje más grande de ventas de la empresa y está representada por el círculo mayor. La división 1 aporta la proporción más grande de utilidades totales, pues tiene la porción más grande del pastel.



Fuente: Grupo Consultor de Boston. Autoría.

La matriz de la gran estrategia: La matriz de gran estrategia se ha vuelto una herramienta popular para la formulación de estrategias empresariales.

Todas las organizaciones pueden ser ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de gran estrategia, así como también las divisiones de una firma. Tal como se ilustra en la Figura 14 la matriz de gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado. Las estrategias adecuadas para una organización aparecen en orden de atractivo en cada cuadrante de la matriz.



Figura 14. Matriz de la gran estrategia. Grupo Consultor de Boston.

Las empresas situadas en el cuadrante 1 de la matriz de gran estrategia se encuentran en magnífica posición estratégica. Para dichas empresas, la concentración continuada en los mercados y productos actuales (penetración y desarrollo del mercado, desarrollo de productos) son las estrategias adecuadas.

No es prudente para una firma del cuadrante I variar en forma notable sus ventajas competitivas ya establecidas. Cuando una organización del cuadrante 1 posee recursos excesivos, se sugiere el uso de integración hacia adelante, hacia atrás u horizontal. Cuando una empresa del cuadrante I se encuentra demasiado dedicada a un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podrá

reducir los riesgos asociados con una línea de productos muy estrecha.

Las empresas del cuadrante 1 pueden darse el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchos campos, pues pueden asumir riesgos de manera agresiva cuando lo consideran necesario.

Las empresas situadas en el cuadrante II necesitan evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado. Aunque su industria es creciente, son incapaces de competir efectivamente. Se requiere determinar la razón de la ineffectividad de la empresa y la mejor forma de mejorar su posición competitiva.

Tal como se ilustra en la matriz de gran estrategia, Figura 14, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos, la integración horizontal, la venta y, finalmente, la liquidación son estrategias apropiadas a considerar por parte de las empresas del cuadrante II.

Como las empresas del cuadrante II se encuentran en una industria poseedora de rápido desarrollo de mercado, la primera opción a considerar es una estrategia intensiva (opuesta a la diversificación o integración). No obstante, si la empresa carece de ventaja competitiva o de capacidad especial, es preferible optar por la integración horizontal. Como último recurso, se puede considerar la liquidación o la venta.

La venta puede suministrar los fondos necesarios para el desarrollo de actividades empresariales alternativas. La liquidación es una admisión incuestionable de fracaso, pero es una alternativa a la quiebra.

Las organizaciones del cuadrante III compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil. Estas empresas deben efectuar rápidamente algunos cambios drásticos para evitar mayores pérdidas y su posible extinción. Primero, se debe llevar a cabo una extensa reducción de costos y de activos. Una estrategia alternativa consiste en sacar recursos del negocio actual para dedicarlos a áreas diferentes. En caso de que todo lo demás fallare, las opciones finales para las empresas del cuadrante III son la venta o la liquidación.

Finalmente, las empresas del cuadrante IV poseen una fuerte posición competitiva, pero están en una industria de crecimiento lento. Estas empresas poseen la fortaleza suficiente para lanzarse a programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras. Las empresas de este cuadrante tienen por lo general altos niveles de flujo de efectivo y capacidades limitadas de crecimiento interno y con frecuencia pueden tener éxito siguiendo estrategias concéntricas, horizontales o de diversificación de conglomerado. Otra opción factible para una empresa del cuadrante IV es la formación de asociaciones.

Cualquier organización podrá usar en forma útil la matriz de gran estrategia. Los autores originales de esta técnica comparativa no presentaron una gama de valores numéricos para los ejes x y y. Se puede entender, entonces, que no haya un “conjunto óptimo” de valores numéricos para la matriz de gran estrategia. Se requiere buen juicio subjetivo para su desarrollo y los valores numéricos adecuados pueden variar de acuerdo con el tipo del tamaño de la organización.

Sin embargo, a continuación se da un proceso razonable para determinar valores numéricos en la matriz de gran estrategia:

El eje X. El eje de “posición competitiva” de la matriz de gran estrategia es similar al eje de “ventaja competitiva” (VC) de la matriz PEEA. La escala de 0 a -6 de VC anteriormente descrita para la matriz PEEA, se podría usar con la matriz de gran estrategia. Recuerde que 0 = posición fuertemente competitiva que -6 = posición competitiva débil. Un valor numérico de -3 podría representar un posición competitiva promedio en la matriz de gran estrategia, así como lo representó en la matriz PEEA. El punto de intersección sobre el eje x en la matriz de gran estrategia podría ser por lo tanto -3. El eje y. El eje de crecimiento de mercado de la matriz de gran estrategia es análogo al eje de “crecimiento de ventas de la industria” en la matriz de portafolio de negocios GCB. La escala porcentual -20 a + 20 anteriormente descrita para la matriz GCB podría usarse para la matriz de gran estrategia. Recuerde que + 20% es igual a rápido crecimiento de mercado; -20% indica disminución rápida del mercado; y el crecimiento del 0% es el punto de intersección. Un valor numérico de 0 podría por lo tanto representar el punto de intersección del eje y en la matriz de gran estrategia.

- **Matrices de etapa 3.- Etapa decisoria**

La matriz cuantitativa de planificación estratégica (CPE): esta matriz forma la etapa 3 del marco analítico de formulación de estrategia y sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas. Es la más actual de las técnicas analíticas de formulación de estrategia 15; utiliza información de entrada de los análisis de la etapa 1 y los resultados “comparativos” de los análisis de la etapa 2, para decidir objetivamente sobre estrategias alternativas.

O sea, que las matrices de perfil competitivo, de factor interno y de factor externo (todas de la etapa 1), en conjunción con la matriz

DOFA, el análisis PEEA, la matriz GCB, la IE y la de gran estrategia (todas de la etapa 2) proporcionan la información necesaria para la elaboración de la matriz CPE (etapa 3).

Esta matriz es una técnica que permite a los estrategas evaluar cuantitativamente las estrategias alternativas con base en limitaciones y capacidades organizativas específicas. Así como las otras herramientas analíticas de formulación de estrategia, la matriz CPE requiere de decisiones subjetivas para la asignación de ponderaciones y clasificaciones.

En la Figura 15 se ilustra el formato básico de matriz CPE. Nótese que la columna izquierda de la matriz está formada por factores internos y externos claves y que la fila superior está conformada de estrategias alternativas factibles. La columna izquierda de una matriz CPE proporciona información tomada directamente de las matrices de evaluación de factor interno y externo.

En una columna adyacente a estos factores claves se registran las correspondientes clasificaciones recibidas por cada factor. Las clasificaciones son las mismas de las matrices de evaluación de factor interno y externo. La fila superior de una matriz CPE está formada por estrategias alternativas derivadas de las matrices DOFA, GCB, IE y gran estrategia. En general, estas herramientas de comparación generan alternativas factibles similares. Las estrategias sugeridas por las técnicas comparativas no tienen que ser evaluadas en la matriz. Los estrategas deben ejercitar su sentido común para tomar estas decisiones.

Conceptualmente, la matriz CPE determina la atracción relativa de las diversas estrategias con base en factores internos y externos claves. La atracción relativa de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula mediante la determinación del

impacto acumulado de cada factor, interno y externo clave. En una matriz CPE se puede incluir cualquier número de conjuntos de estrategias alternativas, y cualquier número de estrategias puede formar un conjunto dado.

Factores claves	Alternativas estratégicas			
	Clasificaciones	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
Factores interno Gerencia Marketing Finanzas Producción Investigación y desarrollo				
Factores externos Económicos Políticos Sociales Tecnológicos Competitivos				
Factores internos 1= debilidad importante 2 = debilidad menor 3 = fortaleza menor 4= fortaleza importante Factores externos 1= amenaza importante 2 = amenaza menor 3 = oportunidad menor 4= oportunidad importante				

Figura 15. Matriz CPE. Grupo Consultor de Boston. Argüello, Arévalo & Saltos (2020).

Por ejemplo, un conjunto de estrategias puede incluir diversificación concéntrica horizontal o de conglomerado, mientras que otro puede incluir la emisión de acciones contra ventas o cesión de una división para obtener capital necesario.

Hay que reconocer que estos dos conjuntos de estrategias son completamente diferentes, y que la matriz CPE solo evalúa estrategias dentro de conjuntos. En la Figura 15 se incluyeron tres estrategias y ellas solo formaban un conjunto.

En la Figura 15 se muestra un ejemplo más detallado de la matriz CPE con todos los componentes de la matriz: factores claves, estrategias alternativas, clasificaciones, puntajes de atracción, puntajes totales de atracción y suma total de puntaje de atracción. Los tres nuevos términos recién introducidos, (1) puntajes de atracción, (2) puntajes totales de atracción y (3) suma total de puntaje de atracción, se definen y explican a medida que se discuten los seis pasos requeridos para desarrollar una matriz CPE.

Paso uno. Hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna izquierda de la matriz CPE. Esta información se debe tomar directamente de las matrices de evaluación de factor interno y externo. Deben incluirse un mínimo de cinco factores internos y cinco externos en la matriz CPE. Cada factor debe expresarse en términos específicos.

Paso dos. Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo clave. Estas clasificaciones son idénticas a las de las matrices de evaluación de factor interno y externo. Se presentan en una columna al lado derecho de las de declaraciones de factor interno y externos claves, tal como se ve en la Tabla 10.

Paso tres. Analizar las matrices de etapa 2 (comparación) e identificar estrategias alternativas que la organización proyecte llevar a cabo. Registrar estas estrategias en la fila superior de la matriz CPE. Agrupar las estrategias en (conjuntos, si se considera adecuado.

Tabla 10
Factores claves

Factores claves	Clasificación	Estrategias alternativas				Relación para puntaje de atracción
		Adquirir Financial Services Inc.		Adquirir Food Services Inc.		
		PA	PTA	PA	PTA	
Factores internos						
El grupo de alta gerencia posee 15 años de experiencia	3	4	12	2	6	15 años de experiencia en servicios financieros
Disponemos de 2 millones de exceso de capital de trabajo	4	2	8	3	12	Food Service está avaluada en 2 millones
Nuestras 20 plantas están situadas en el Noroeste de USA	1	2	2	4	4	Food Service esté situado en el cinturón soleado
Nuestro departamento de investigación y desarrollo es sobresaliente	3	-	-	-	-	Este rubro no afecta la relación de estrategia
Nuestra tasa de retorno de inversión de 7,12 es la más baja de la industria	1	2	2	3	3	La tasa de retorno de inversión en Food Service es más alta que en Finacial Service

Factores Externos	2	3	6	4	8	Las tasas crecientes perjudican el negocio de los servicios fctros Se construirán y financiarán muchas casas y apartamentos Este crecimiento del 40% es en sevizios financieros Food Service no está afectada por esta entrada Este rubro no afecta la selección de estrategia
Se espera que las tasas de interés suban al 15% en 1987						
Se espera que la población del sur crezca en 15,3 millones	3	4	12	2	6	
Se espera que la industria de servicios financieros crezca en un 40% en 1986	4	4	16	2	8	
Dos competidores extranjeros importantes entran a la industria						
Se espera que el presidente Reagan disminuya las derogatorias en la industria	1	1	1	3	3	
	2	-	-	-	-	
SUMA TOTAL DE PUNTAJE DE ATRACCIÓN					59	50
PA/ Puntaje de atracción, PTA Puntaje de atracción total						
Puntajes de atracción 1 no es aceptable, 2 posiblemente aceptable, 3 probablemente aceptable 4 muy aceptable						
Clasificación internos 1= debilidad importante 2 = debilidad menor 3 = fortaleza menor 4= fortaleza importante						
Clasificación externos 1= amenaza importante 2 = amenaza menor 3 = oportunidad menor 4= oportunidad importante						
Nota: Multiplicar la clasificación por la puntuación de atracción se basa en la premisa de que aprovechar las fortalezas y oportunidades es de menor importancia para las empresas que mejorar sus debilidades y evitar amenazas. Algunos estrategas no están de acuerdo con esta premisa y por lo tanto no calculan los puntajes totales de atracción. Simplemente suman los puntajes de atracción para establecer la atracción relativa de las estrategias que usar la matriz CPE.						

Fuente: (Val Pardo, 2019).

Paso cuatro. Determinar los puntajes de atracción. Se los define como valores, aunque indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Estos puntajes se fijan mediante el análisis de cada factor interno o externo, uno a la vez y formulando la pregunta: ¿tiene este factor clave efecto sobre la selección e las estrategias que se evalúan? Si la respuesta es afirmativa entonces la estrategia se debería evaluar en relación con ese factor clave.

Específicamente, los puntajes de atracción deberían asignarse a cada estrategia en el conjunto dado de alternativas, donde: 1= la estrategia no es aceptable; 2 = la estrategia es posiblemente aceptable; 3 = la estrategia es probablemente aceptable y 4 = la estrategia es muy aceptable.

Por el contrario, si la respuesta es no, lo cual indica que el respectivo factor clave no tiene efecto sobre la selección específica que se hace, entonces no asigne puntajes de atracción a las estrategias de ese conjunto. En la Tabla 10, el “destacado departamento de Investigación y desarrollo” (una fortaleza interna) no posee efecto significativo sobre la selección que se hace entre la adquisición del servicio financiero y la empresa de alimentos, y debido a ello se han colocado espacios en blanco en esa fila de la matriz CPE. “Dos competidores extranjeros importantes entran a la industria” es una amenaza externa importante que lleva a un puntaje de atracción de 1 para “adquirir servicios financieros”, comparado con un puntaje de atracción de 3 para la estrategia de “adquirir servicios de alimentos”.

Dichos puntajes indican que la estrategia de adquirir Financial Services Inc., “no es estrategia aceptable”, mientras que la adquisición de Food Services Inc. Es “probablemente una estrategia aceptable”, teniendo en cuenta esta única amenaza externa.

Paso cinco. Calcular los puntajes totales de atracción. Los puntajes totales de atracción se definen como el producto de multiplicar las clasificaciones (paso dos) por los puntajes de atracción (paso cuatro) en cada fila. Los puntajes totales indican la atracción relativa de cada estrategia alternativa, teniendo en cuenta solamente el impacto del factor interno o externo adyacente. En la Tabla 10, se proporcionan los puntajes totales de atracción para cada alternativa. Entre mayor sea el puntaje total de atracción, igualmente será la estrategia alternativa (tomando en cuenta solamente el respectivo factor interno o externo).

Paso seis. Calcular la suma total de puntajes de atracción. Es la sumatoria de todos los puntajes totales de atracción. En una columna de estrategia de la matriz CPE, estos puntajes muestran la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas. Entre más alto sea el puntaje, más atractivas serán las estrategias, teniendo en cuenta todos los factores internos y externos pertinentes que podrían afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre la sumatoria de los puntajes totales de atracción en un conjunto dado de alternativas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre otra (en el ejemplo, la sumatoria de puntaje total de atracción 59, comparado con 50, indica que se debería adquirir Financial Services Inc.)

3.1.2. Implementación de la estrategia.

En la etapa de implementación de la estrategia se fijan metas, determinan políticas y asignan recursos. La formulación correcta de las estrategias no garantiza su ejecución acertada. Hay una diferencia fundamental entre la formulación y la ejecución de estrategias: la formulación es una actividad intelectual, mientras que la ejecución es de carácter operativo.

La formulación de estrategias requiere buenas destrezas conceptuales, integradoras y analíticas, y la ejecución necesita habilidades específicas en cuanto a motivación y administración del personal. La formulación de estrategias ocurre primordialmente en los niveles gerenciales de una organización, mientras que la ejecución de las mismas incluye todos los niveles jerárquicos. La formulación demanda coordinación entre pocos individuos; en cambio, la ejecución requiere coordinación entre muchos. Siempre ha sido más difícil hacer algo (ejecución de estrategias) que decir lo que se va hacer (formulación de estrategias).

La ejecución incluye acciones tales como cambios en los territorios de ventas, adición de nuevos departamentos, cierre de instalaciones, contratación de nuevos empleados, cambios en la estrategia de precios de la organización, desarrollo de nuevas prestaciones del personal, fijación de procedimientos de control de costos, cambio en las estrategias publicitarias, construcción de nuevas instalaciones, adiestramiento de nuevos empleados y transferencia de gerentes entre divisiones.

Estas actividades difieren grandemente, dependiendo del tipo y tamaño de la organización.

La ejecución de estrategias afecta todas las esferas de una organización, causando impacto en todas las áreas funcionales de la empresa.

El marco de ejecución de estrategias refleja la necesidad de cambios en el área funcional empresarial con respecto a la ejecución de nuevas estrategias. La extensión de dichos cambios será mayor cuando las estrategias por ejecutar hacen que una empresa cambie su dirección o intensifique sus esfuerzos para el logro de sus objetivos actuales.

- **Pautas para la ejecución de estrategias:**

Antes de analizar los conceptos y técnicas funcionales que pueden facilitar el proceso de ejecución, presentamos algunas pautas generales que comúnmente mejoran los esfuerzos de ejecución de estrategias.

Se requieren mecanismos para asegurar que los gerentes de una organización participen en forma temprana y directa en el proceso de formulación de estrategias, pues este proceso requiere consagración y apoyo de los gerentes de niveles inferiores. Para tomar decisiones de ejecución de estrategias se requiere que los gerentes participen previamente en el proceso de formulación de estrategias.

EJECUTAR ESTRATEGIAS
<u>Gerencia</u> Comparar estructura organizativa con estrategias Relacionar desempeño y pago con estrategias Crear un clima organizacional conducente al cambio Manejar las relaciones políticas Crear una cultura empresarial en apoyo de las estrategias
<u>Marketing</u> Segmentación del mercado Posicionamiento de productos
<u>Finanzas</u> Adquirir capital requerido Desarrollo de estados financieros proforma Preparar presupuestos financieros Evaluar la conveniencia de un negocio

<u>Producción</u> Adaptar procesos de producción
<u>Investigación y desarrollo</u> Desarrollar actividades de apoyo de investigación y desarrollo
Fijar metas Fijar políticas Asignar recursos

Figura 16. Marco en la implementación estratégica (Val Pardo, 2019).

Es imperativo obtener el estímulo y entusiasmo de la alta gerencia, sumado al apoyo de los gerentes de niveles medios e inferiores, para que las actividades de ejecución tengan éxito. La consagración personal de la gerencia a las estrategias ejecutorias es una necesaria fuerza motivadora para los gerentes de niveles medios e inferiores.

Al fijarse los objetivos y estrategias de la empresa, la alta gerencia debería informar claramente las razones primordiales que tiene para moverse en la dirección acordada, debiéndose explicar el raciocinio empleado para la selección de objetivos y estrategias.

Es aconsejable discutir los logros, planes y acciones competidores importantes; también se deberían comunicar las oportunidades y amenazas externas existentes y responder los interrogantes de los gerentes y empleados. Este flujo de las esferas altas a las inferiores es fundamental para desarrollar el apoyo de las esferas inferiores a las superiores.

Debe revisarse y mejorarse el sistema de recompensas de la organización para estimular las labores requeridas para el logro de los objetivos formulados, ofreciéndose incentivos tales como bonos y participación en utilidades a manera de recompensa por la obtención de los resultados deseados. Hay que estimular individualmente las destrezas y habilidades especiales de empleados y gerentes.

Las nuevas estrategias conducen a nuevos productos y mercados. Es imperativo, por tanto, revisar la colocación y segmentación de los mercados, y tal vez cambiarlos para apoyar los esfuerzos de ejecución de estrategias.

Se debería preparar estados financieros, pro forma con base en departamentos, divisiones y empresa. Los estados financieros proyectados suministran la base para los controles y presupuestos financieros necesarios para asegurar el uso efectivo de los recursos en el proceso de ejecución.

- **Comparación de estructura organizativa con estrategias:**

Hay dos razones importantes que hacen que los cambios en la estrategia empresarial requieran variaciones en la estructura de una organización.

La primera razón es que la estructura impone la forma de determinar las metas y políticas. Por ejemplo, el formato para metas y políticas fijadas bajo una estructura organizativa geográfica se expresará en términos geográficos, mientras que las metas y políticas establecidas con base en una estructura fundamentada en grupos de clientes, se expresará en términos de clientes importantes. La diferencia en la forma de diseñar las metas y políticas puede tener un impacto significativo sobre el proceso de ejecución de estrategias.

La segunda razón que hace que los cambios de estrategia requieran variaciones en la estructura es que esta inspira la forma de asignación de los recursos. Si la estructura de una empresa se basa en grupos de consumidores, los recursos se asignarán de esa manera. Pero si la estructura de una organización está establecida sobre líneas empresariales funcionales, entonces los recursos se asignarán por áreas funcionales. Por tanto, la estructura de una organización impone no solo la forma de fijar metas y políticas sino el método para asignar recursos. A menos que las nuevas estrategias hagan

énfasis en las mismas áreas que las viejas, la reorientación de estructuras comúnmente forma parte de los esfuerzos de ejecución de estrategias.

Alfred Chandler en un estudio clásico sobre setenta empresas norteamericanas grandes llegó a la conclusión de que los cambios en la estrategia empresarial llevan a variaciones estructurales organizativas.¹ Chandler afirma que la estructura debe diseñarse para facilitar los logros estratégicos de una empresa; halló, además, una secuencia particular que se repite con frecuencia a medida que las empresas crecen y cambian su estrategia. Esta secuencia aparece en la Figura 17.

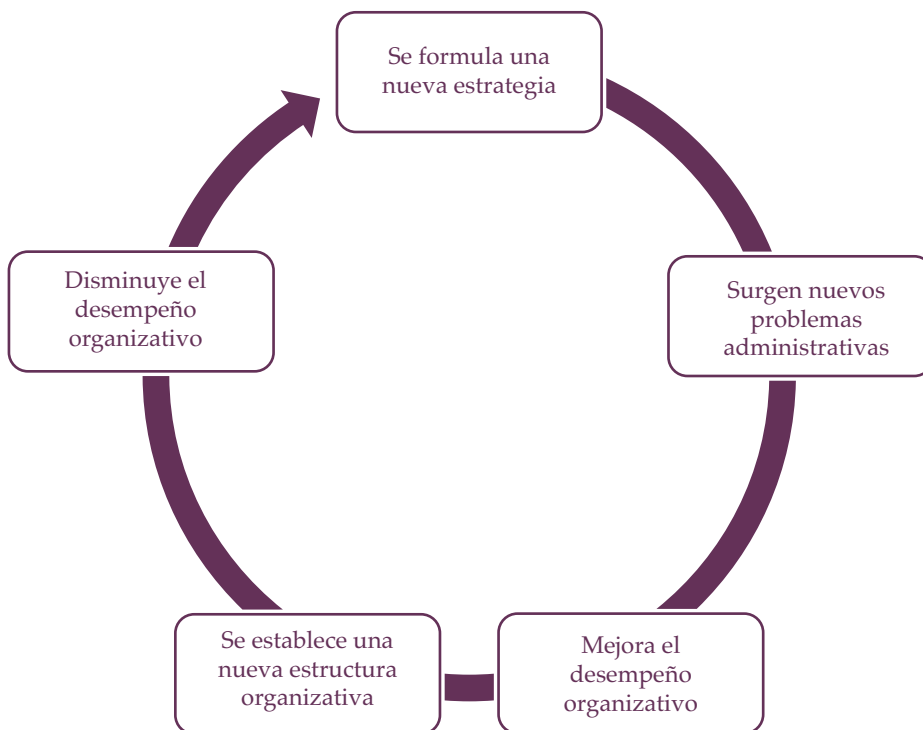


Figura 17. Secuencia media de cambio estratégico en las organizaciones (Val Pardo, 2019).

1 Alfred Chandler, *Strategy and Estructure* (Cambridge, Mass: MIT Press, 2019).

No existe una estructura óptima para un tipo dado de organización. Lo que resulta adecuado para una firma es posible que no lo sea para otra, aunque las empresas exitosas en una industria dada tienen la tendencia a organizarse en forma similar. Ejemplo de lo anterior es que las empresas de artículos de consumo tienden a seguir la forma de organización de estructura divisional por producto. Las empresas pequeñas tienen la propensión a ser funcionalmente estructuradas (centralizadas). Las firmas de tamaño mediano se inclinan por ser divisionalmente estructuradas (descentralizadas), mientras que las grandes generalmente optan por estructuras matriciales o tipo UEE (unidad de estrategia empresarial). Entre más crecen las empresas, más complejas se vuelven, “como consecuencia de la concatenación de las diversas estrategias básicas”.

De modo general, la planeación estratégica de una empresa se refiere al producto (los bienes que la empresa produce o los servicios que presta), o al mercado (donde la empresa coloca sus productos o bienes o donde presta sus servicios). De allí, la matriz producto/mercado con las diferentes alternativas estratégicas.

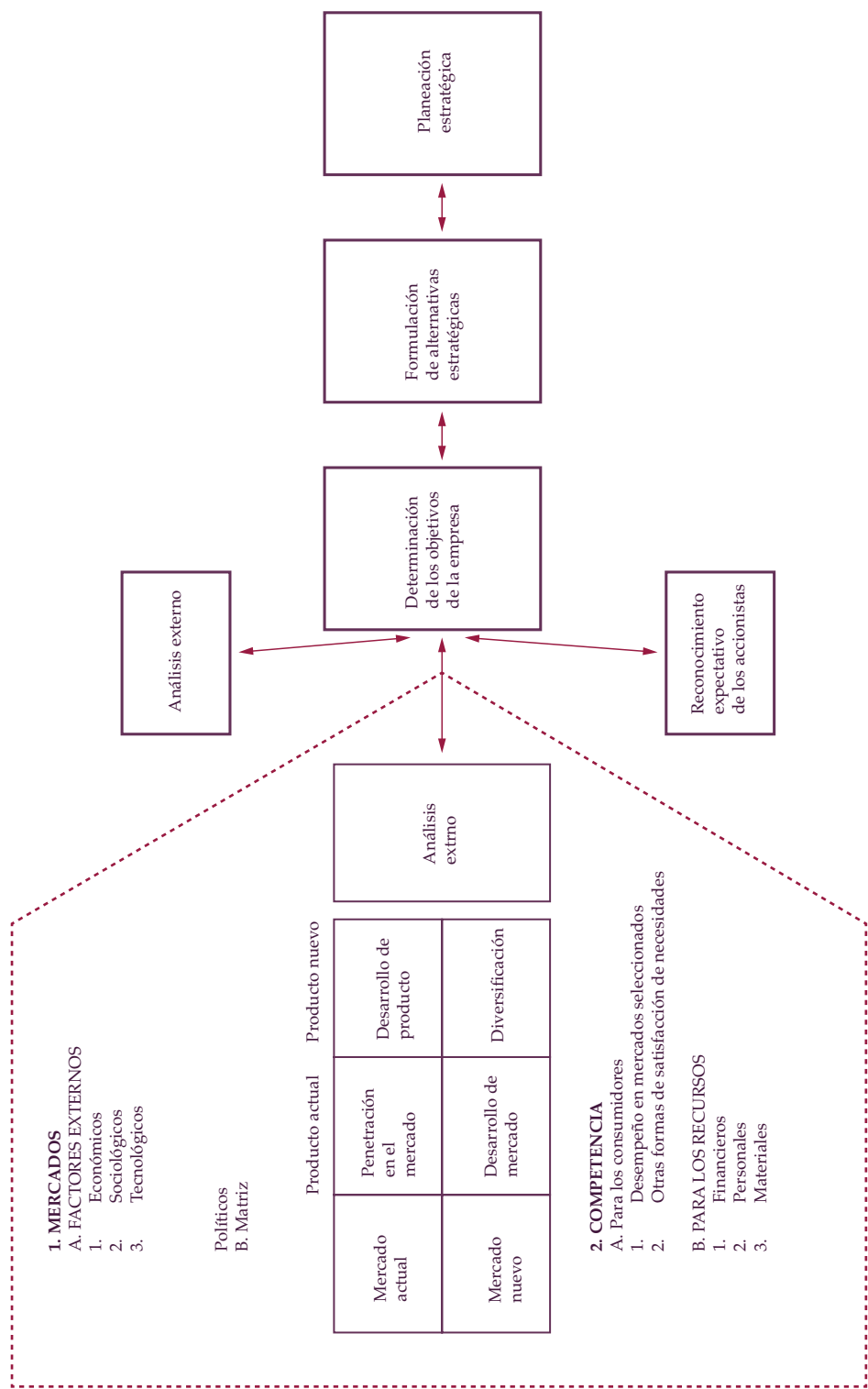


Figura 18. Desarrollo del plan estratégico. Argüello, Arévalo, Saltos (2020).

Con todos estos elementos objetivos organizacionales, análisis de las condiciones internas, análisis de las condiciones externas y alternativas estratégicas, la empresa está en condiciones de desarrollar su planeación estratégica, la cual debe especificar, en líneas generales, a qué punto pretende llegar la empresa en el futuro y cómo se propone hacerlo a partir del presente.

La planeación estratégica en su ejecución debe contemplar decisiones sobre el futuro de la empresa. Las principales decisiones contenidas en una planeación estratégica son las siguientes:

- Objetivos organizacionales globales que la empresa pretende alcanzar a largo plazo y su descomposición en objetivos por departamento, detallados para cada uno de sus departamentos o unidades.
- Las actividades seleccionadas, es decir, los productos (bienes o servicios) que la empresa quiere ofrecer.
- El mercado previsto por la empresa, o sea, los consumidores o clientes que la empresa pretende atender con sus productos.
- Las utilidades esperadas con cada una de sus actividades.
- Alternativas estratégicas en cuanto a sus actividades (mantener el producto actual, desarrollar el producto actual, introducir nuevos productos).
- Alternativas estratégicas en cuanto al mercado (mantener el mercado actual, mayor penetración en el mercado actual, desarrollar nuevos mercados).
- Integración vertical, orientada hacia los proveedores de recursos o integración horizontal, orientada hacia los consumidores o clientes finales.

- Nuevas inversiones en recursos (materiales, financieros, máquinas y equipos, recursos humanos, tecnología, etc.) para innovación (cambios) o para crecimiento (expansión), etc.

	Organización	
	Empresas pequeñas de una planta	
	Compañías grandes	
	Estilos administrativos	
	Creador de políticas	
	Democrático - Permisivo	
	Autoritario	
	Pensador en las operaciones diarias	
	Pensador intuitivo	
	Experto en planificación	
	Inexperto en planificación	
	Complejidad del entorno	
	Entorno estable	
	Entorno turbulento	
	Poca competencia	
	Muchos mercados y clientes	
	Un solo mercado y cliente	
	Enorme competencia	
	Complejidad de los procesos de producción	
	Tiempos largos de producción	
	Tiempos cortos de producción	
	Capital intensivo	
	Mano de obra intensiva	
	Proceso de producción integrados	
	Proceso de producción simples	
	Alta tecnología	
	Baja tecnología	
	El tiempo de reacción del mercado para nueva producción breve	
	El tiempo de reacción del mercado es largo	

	Naturaleza de los problemas	
	Enfrentar problemas nuevos, complejos y difíciles con repercusiones de largo plazo	
	Enfrentar problemas difíciles a corto plazo	
	Propósito del sistema de planificación	
	Coordinar las actividades de las divisiones	
	Preparar a los gerentes	

Figura 19. Fuerzas que influyen en el diseño de los sistemas de administración estratégica (Val Pardo, 2019).

CONCEPTO

Ejemplos de acciones estratégicas incluyen el desarrollo de un proceso de administración de la calidad total, la creación de un departamento de recursos humanos en pleno funcionamiento y la instalación de un sistema de inventario en el punto de venta.

Implementación:

La implementación del plan estratégico implica la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos diseñados en el nivel funcional o superior más el monitoreo y la integración de dichos planes en el nivel organizacional.

En la parte de implementación, todos los grupos de interés necesitan estar informados de que el plan estratégico se está poniendo en marcha y deben acordar el apoyo para esta parte del proceso. Así mismo, para ejecutar el plan estratégico se deben iniciar los cambios necesarios en el sistema de control administrativo, en el sistema de información y en la cultura organizacional.

La implementación final requiere la iniciación de varios planes de acción diseñados en el nivel funcional y su integración en la parte

superior de la organización. Esto, por ejemplo, puede exigir un nuevo diseño en la estrategia del negocio, iniciación de desarrollo administrativo o capacitación técnica, incremento en investigación y desarrollo, o marketing de nuevos productos o servicios. Todas las partes de la compañía deben considerar que hay actividad en todos sus niveles, lo cual generará un exitoso logro de su misión.

3.2. Desarrollo de planes tácticos

A partir de la planeación estratégica, la empresa puede emprender la ejecución de la planeación táctica. Es decir, la planeación estratégica pasa a desglosarse en varias planeaciones tácticas, o planes tácticos, simplemente. Es necesario que estos últimos sean adecuados y coordinados para no perjudicar la planeación estratégica. Generalmente los principales planes tácticos se refieren a cuatro áreas de acción:

- a) **Planeación organizacional de la estructura**, de la organización más adecuada para el logro de los objetivos globales y estratégicos de la empresa, sus posibles modificaciones y sus tendencias para el futuro.
- b) **Planeación del desarrollo del producto/mercado**, indicando las opciones de la empresa con relación a la matriz producto/mercado y a su posible descomposición en función de las alternativas estratégicas relacionadas con sus actividades (producto) y con su mercado, así como la posible integración vertical u horizontal resultante.
- c) **Planeación del desarrollo de recursos para las operaciones de la empresa**, incluyendo recursos físicos y materiales (máquinas, equipos, materias primas), recursos tecnológicos (métodos y procesos, tecnologías), recursos financieros

(inversiones y financiaciones), recursos humanos (entrenamiento y desarrollo de personal y de directivos), etc.

- d) **Planeación de las operaciones de la empresa relacionadas con la producción y la comercialización.** Mientras que la planeación de la producción se refiere al modo como se fabricará el producto (cantidades, materia prima necesaria, mano de obra incluida, capacidad de las máquinas, niveles de calidad, volumen almacenado de materias primas y de productos acabados, etc.), la planeación de la comercialización se refiere a la manera como el producto se comercializará o venderá (precios, cuotas por regiones y por vendedor, pronósticos de ventas, programación de publicidad y de promoción, etc.).

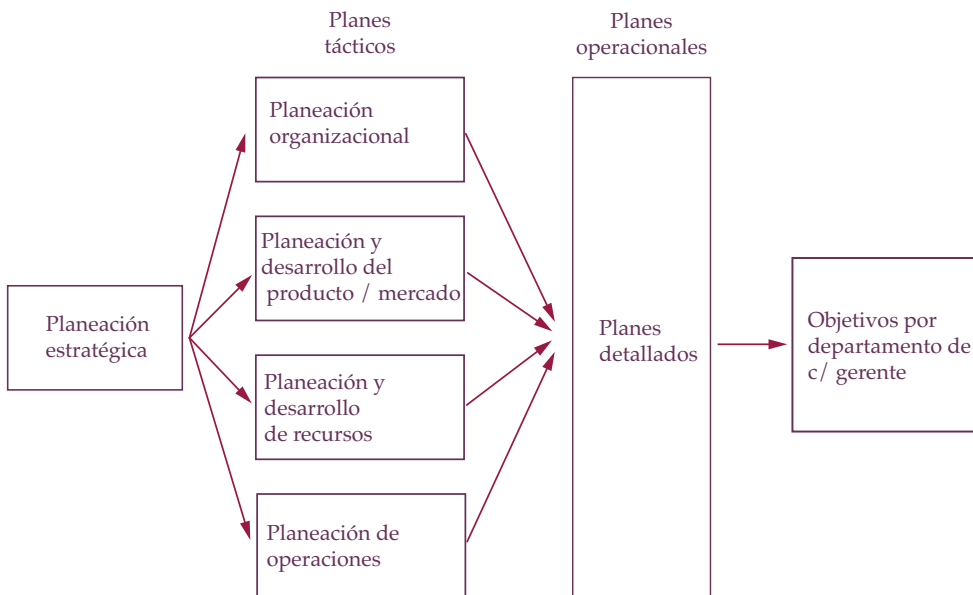


Figura 20. Desarrollo de los planes tácticos. Autoría.

Para que cada uno de estos cuatro planes tácticos pueda implementarse y producir resultados, es necesario que cada uno de

ellos se descomponga nuevamente en otros planes operacionales más específicos. Mientras la planeación táctica se refiere al mediano plazo, el plan operacional es más detallado y se refiere al corto plazo.

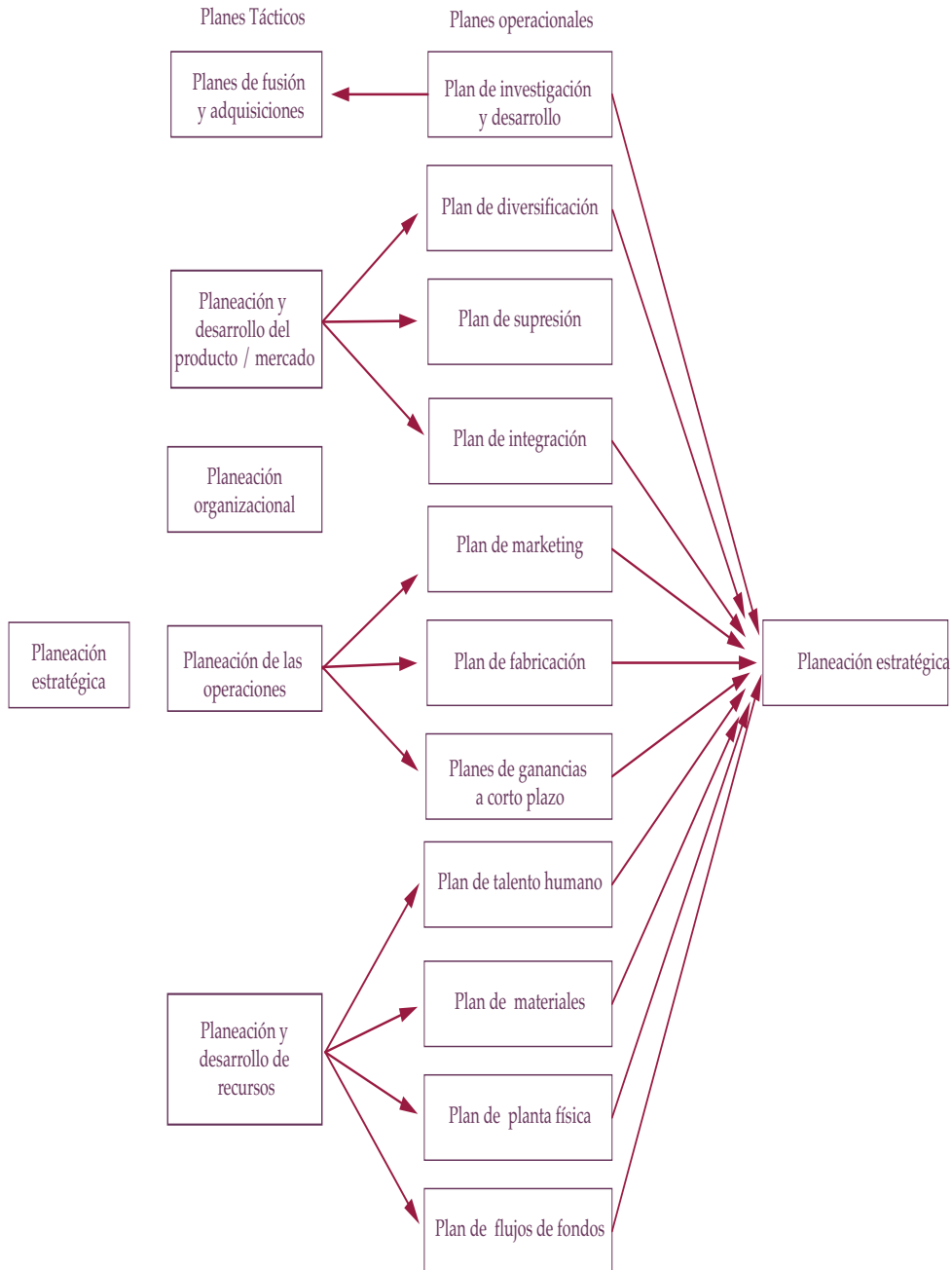


Figura 21. Esquema típico de planes tácticos. Autoría.

3.3. Planeación estratégica y supervivencia empresarial

Toda empresa busca por lo menos perpetuarse (supervivencia) al asegurar una rentabilidad del capital (utilidad), y mediante el juego de la reinversión logra aumentar sus ventas (crecimiento) con la esperanza de mayores utilidades para consolidar la supervivencia a largo plazo.

No se puede adquirir una visión de síntesis de la acción empresarial, y de los actos de la gerencia general, sin hacer uso de las nociones de referencia globales comunes a todas las empresas: supervivencia, crecimiento, utilidad. En ausencia de dirección o liderazgo estratégico, estos tres fines se convierten en objetivos organizacionales implícitos.

- **Factores de Supervivencia**

La primera obligación del gerente de una empresa es la de asegurar la supervivencia de la organización de la cual es responsable; el problema de la supervivencia se plantea cuando uno o varios de los seis factores de supervivencia amenazan la perennidad de la organización.



Figura 22. Factores de la estrategia. Autoría.

- **El producto:** una empresa que no se diversifica, nace, crece, se estaca y muere con su único producto. Dura lo que dura el producto. Algunas veces el ciclo de vida es largo mientras que en ocasiones es corto. Una empresa puede vivir el tiempo que subsiste una moda o indefinidamente, en el caso de un producto de primera necesidad (leche). Lo anterior corresponde a dos casos extremos.

La vida útil de un producto depende de una combinación de factores difícilmente previsibles, tales como los efectos

de sustitución, la evolución tecnológica, la moda, la reglamentación (precio, normas de seguridad) la innovación de la competencia, etc. En general, se puede afirmar que una empresa que dedica sus esfuerzos a un solo producto tiene menos probabilidad de supervivencia a largo plazo que una empresa que se diversifica.

- **El mercado:** cualquier cambio inesperado de la demanda amenaza la supervivencia de la empresa. Por un lado, un aumento súbito de la demanda atrae la competencia y la empresa corre el riesgo de entrar en una crisis de capital de trabajo. Inversamente, un descenso repentino de la demanda bien sea coyuntural (recesión) o ligado a un cambio del gusto del consumidor (sustitución por otros productos, desaparición de las necesidades a las cuales respondía el producto), priva a la empresa de los ingresos indispensables para su supervivencia.
- **La tecnología:** un atraso o un avance tecnológicos perjudican igualmente la supervivencia de la empresa. Es en los sectores de tecnología avanzada donde se encuentran a la vez los éxitos más brillantes y la tasa más alta de mortalidad de las empresas. Por cada innovador que alcanza el éxito, cuatro fracasan a causa de haber llegado al mercado muy temprano, cuando este no estaba aún preparado para recibir el producto. Inversamente, no se puede recuperar una demora tecnológica en un sector intensivo en capital, pues requiere, al mismo tiempo, de inversiones en investigación y desarrollo y en adquisición de equipos de producción. Por otra parte, si la tecnología deseable está protegida por una patente, puede ser más difícil para la empresa atrasada tener acceso a ella.

- **La competencia:** los costos de los factores varían de país a país. En determinado momento, los costos de los factores de producción favorecen a los productores de un país. Posteriormente, los productores de los otros países se vuelven competitivos como consecuencia de la evolución económica o monetaria.

Una empresa no puede asegurar su supervivencia a menos que la estrategia industrial nacional frente a la competencia extranjera se lo permita. Además, es preciso tener en cuenta toda la competencia: la competencia visible, es decir, la de los fabricantes de productos similares, y la competencia invisible, esto es, la de quienes ofrecen productos sustitutivos.

Ejemplo

Mientras que los productores de la industria textil del Extremo Oriente casi no tenían competencia en los años 70, la devaluación del dólar, la fijación de cuotas de importación de productos provenientes del Japón, de Taiwan, de Hong Kong, de Singapur y de Corea del Sur y el alza de los fletes marítimos, han contribuido recientemente a que la industria textil americana entre de nuevo en la competencia internacional a una tasa de rentabilidad intrínseca superior al costo de capital.

- **El capital:** varios factores relacionados con el capital pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa.
- La subcapitalización que tiene como corolario el hiper endeudamiento, arrastra a la empresa a abusar de la deuda, sobre todo cuando financia activos fijos con deuda a corto plazo.

- La falta de capital de trabajo (que puede ser una consecuencia de la sub-capitalización) amenaza la supervivencia de la empresa en los sectores en crecimiento. La empresa pierde terreno con respecto a la competencia, sus márgenes disminuyen, su problema de capital de trabajo se acentúa.
- El costo de capital*, si es demasiado elevado, amenaza la viabilidad económica de la empresa incapaz de invertir sus fondos
- La inflación disminuye la rentabilidad al aumentar los costos. Los gobiernos tienden a combatir la inflación aumentando las tasas de interés, lo cual eleva el costo de capital. Así hemos visto que el período de inflación posterior a la crisis del petróleo de 1973 inició una serie de quiebras de empresas en todas las economías occidentales.
- La división del patrimonio entre accionistas con objetivos divergentes puede bloquear las decisiones de inversión. En esta forma las desavenencias entre los accionistas amenazan la supervivencia de la empresa en un medio ambiente dinámico.
- **El talento humano:** desde hace algunos años hemos sido testigos de verdaderos suicidios colectivos por parte del personal de empresas 'en dificultad'. Dicha dificultad proviene en parte del mismo personal, ya sea porque se opone a cualquier reforma o porque pide demasiado. En el primer caso, el personal rechaza sistemáticamente cualquier modificación del cargo, de las condiciones de trabajo o de status. En el segundo caso, sus exigencias en cuanto a las

condiciones sociales y a salario son tales, que destruyen la viabilidad económica de la empresa. Tanto en el primer caso como en el segundo, la falta de discernimiento y el espíritu de obstrucción sistemática, en algunas ocasiones exacerbado por la pasión política, amenazan la supervivencia no solo de la empresa sino del empleado que creía negociar un mejor contrato de trabajo.

3.3.1. Estrategias de supervivencia

“Generalmente no existe una causa única de las dificultades de una empresa a menos de imputar estas a la mala administración”. Es superficial imputar las dificultades de una empresa a una mala organización, pues si es cierto que las dificultades ocasionan conflictos organizacionales estos no son generalmente la causa sino el síntoma.

Podemos afirmar entonces que cualquier dificultad proviene de una inadaptación del medio ambiente interno de la empresa a su medio ambiente externo. A menudo el problema se sitúa a nivel de la estrategia: la empresa no se ajusta a una modificación del medio ambiente externo; *por ejemplo, desaprovecha una oportunidad del mercado o bien, no percibe a tiempo una amenaza*. Este problema de origen estratégico repercute primero sobre las estructuras y después sobre las personas. Se diagnostica entonces un ‘problema organizacional’ y luego se busca al ‘mal administrador’, chivo expiatorio.

El gerente de la empresa consciente de esta reacción en cadena de las dificultades empresariales (modificación del medio ambiente-problema de estrategia-problema de estructura-problemas humanos), debe tratar de resolver rápidamente los problemas comenzando por el primer eslabón de la cadena, en lugar de pasar

todo su tiempo procurando aliviar los síntomas del mal.

Debe hacer un diagnóstico de los factores de supervivencia de la empresa y considerar tres tipos de acción:

- Acción de refuerzo.
- Acción de redespliegue.
- Acción política.

Mediante una acción de refuerzo, la empresa en peligro busca atenuar las causas de sus debilidades; por medio del redespliegue hacia otros mercados o productos, intenta escapar de estas causas; y, en fin, ejerce presión política sobre los organismos profesionales y sobre sus públicos tratando de obtener una protección más o menos durable. Refuerzo, redespliegue y acción política constituyen los tres pilares de la estrategia de supervivencia.

A continuación, se ilustra mediante la Tabla 11, el resumen las estrategias de supervivencia, teniendo en cuenta los factores frente a las acciones anteriormente expuestas y utilizando como vehículo las políticas de cada organización según sea el caso y de acuerdo con su estructura misma.

Tabla 11

Estrategias de supervivencia

Tipos de acción			
	Refuerzo	Redespliegue	Acción política
POLÍTICAS			
PRODUCTO	Mejora del producto o servicio / Análisis de valor del producto / Ampliación de la gama / Búsqueda de nuevos canales de distribución.	Diferenciación del producto / Subcontratación / Investigación y desarrollo: nuevos mercados / productos, nuevos mercados / Diversificación.	Proteccionismo / Licencias de importación / Cuotas de importación / Normas de seguridad / Monopolio estatal.
MERCADO	Segmentación del mercado / Publicidad / Búsqueda de nuevos usos para el producto.	Exportación / Abastecimiento en el extranjero / Venta de servicios relacionados con el producto / Venta de “packages”: licencias, franquicias, fábricas “llave en mano”.	Campañas publicitarias / Ventas subsidiadas / Alivios tributarios* / Subsidio por no producción agricultura y reglamentación de precios / Proteccionismo.
TECNOLOGÍA	Investigación y desarrollo / Concesión de licencia / Fusión, sociedades en copropiedad (“Joint ventures”).	Investigación y desarrollo de tecnologías conexas / Fabricación bajo licencia.	Subsidio de investigación Obligación de contenido local / Licencias obligatorias

	COMPETENCIA	Control de costos/ Imitación/ Control de los canales de distribución/ Publicidad/ Adquisición/ Inversión en capacidad de producción.	Diferenciación del producto / Segmentación del mercado / Especialización acuerdo de no competencia (si la ley lo permite) / Producción en el extranjero.	Cuotas de importación/ Diferentes normas para frenar las importaciones / Devaluación / Subsidios diversos Ley “anti-trust”.
	CAPITAL	Emisión de acciones/ Préstamos/ Aplazamientos de cuentas por pagar/ Disminución de los dividendos/ Participación de sociedades de inversión (“venture capital”).	Fusión/ Venta	Préstamos garantizados/ Solicitud a organismos de ayuda a las empresas en dificultad.
	TALENTO HUMANO	Renegociación de la convención Colectiva/ Fórmulas de participación/ Jubilaciones anticipadas.	Despido colectivo/ Enganche temporal /Subcontratación en el extranjero.	Subsidios de empleo.

Fuente: (Val Pardo, 2019).

RESUMEN DEL CAPÍTULO

El plan estratégico de una empresa pyme es la herramienta que define todo lo que deseas conseguir en tu empresa (objetivos), y muestra el cómo vas a alcanzar las metas propuestas.

Es una herramienta esencial que debes usar en tu negocio, ya que recoge de forma detallada las acciones que definen la estrategia empresarial; si no lo haces, empieza ahora mismo.

Cuando se habla de pyme, en muchos casos se piensa, que el uso de los instrumentos de gestión y de control depende del tamaño y del volumen de facturación que la pyme tenga.

Totalmente incorrecto...

La estrategia, misión, visión y valores, así como los objetivos e indicadores, son la base de cualquier proceso de gestión empresarial, sea una microempresa o una pequeña y mediana empresa.

UNIDAD 4

EVALUACIÓN Y CONTROL
ESTRATÉGICO

4.1. Evaluación, control y revisión de estrategias

Incluso las estrategias mejor formuladas y bien implementadas se quedan obsoletas cuando cambia el entorno interno y externo de la empresa. Por consiguiente, es esencial revisar, evaluar y controlar en forma sistemática las actividades de la administración estratégica, para asegurarse de que están funcionando y para hacer cambios oportunos.

El proceso de la administración estratégica produce decisiones que pueden tener consecuencias significativas a largo plazo. Una decisión estratégica equivocada puede provocar graves daños y puede ser muy difícil de revertir, por no decir que imposible.

Dado lo anterior, es vital para el bienestar de una organización; las evaluaciones oportunas pueden alertar a los gerentes de que existen problemas o posibles problemas, antes de que la situación llegue a ser crítica. La evaluación de estrategias incluye tres actividades básicas:

- Estudiar las bases fundamentales de la estrategia de una empresa.
- Comparar los resultados esperados y los resultados reales.
- Tomar medidas correctivas para asegurarse de que el desempeño se ciñe a los planes.

En muchas organizaciones, la evaluación de las estrategias consiste simplemente en valorar los resultados que obtiene la organización. ¿Han aumentado los activos de la empresa? ¿Ha incrementado la rentabilidad? ¿Han subido las ventas? ¿Han subido los niveles de productividad? ¿Han aumentado las razones del margen de utilidad, el rendimiento sobre la inversión y la utilidad por acción?

Algunas empresas argumentan que su estrategia seguramente era la acertada pues pueden dar una respuesta afirmativa a este tipo de preguntas.

Pues bien, la estrategia o las estrategias tal vez hayan sido acertadas, pero este tipo de razonamiento puede llevar a equivocaciones, porque la evaluación de las estrategias debe considerar el corto y el largo plazo. Con frecuencia, las estrategias no afectan los resultados de las operaciones a corto plazo hasta que es demasiado tarde para efectuar los cambios que se necesitan. Por ejemplo, Braniff Airlines no supo que su desarrollo en los mercados mundiales la llevaría a la quiebra hasta que ya había comprado cientos de aviones nuevos e invertido muchísimos recursos.

Es imposible demostrar contundentemente que una estrategia específica es óptima o incluso garantizar que funcionará. No obstante, sí es posible evaluarla con el propósito de encontrar fallas críticas. Presenta cuatro criterios que se podrían usar para evaluar una estrategia:

A-Consistencia: una estrategia no debe contener metas y políticas inconsistentes. El conflicto en la organización y los pleitos entre departamentos muchas veces son síntoma de desorden administrativo, pero estos problemas también pueden ser señal de “inconsistencia estratégica”. Rumelt (2017) ofrece tres lineamientos que sirven para determinar si los problemas de la organización se deben a inconsistencias de la estrategia.

- Si los problemas administrativos continúan a pesar de los cambios de personal y tienden a referirse a cuestiones, en lugar de de personas, entonces las estrategias podrían ser inconsistentes.

- Si el éxito de un departamento de la organización significa o se interpreta, como un fracaso para otro departamento, entonces las estrategias podrían ser inconsistentes.
- Si los problemas en cuanto a políticas y asuntos se siguen presentando a pesar de la solución, entonces las estrategias podrían ser inconsistentes.

B-Consonancia: la consonancia se refiere a la necesidad de analizar tendencias, así como tendencias individuales, para evaluar las estrategias. Una estrategia debe representar una respuesta de adaptación al entorno externo y a los cambios críticos que se presentan en ella. Una dificultad para casar los factores internos y externos clave de la empresa cuando se formulan estrategias es que la mayor parte de las tendencias son el resultado de las interacciones entre otras tendencias.

Por ejemplo, el crecimiento explosivo de las guarderías diurnas fue el resultado combinado de muchas tendencias, entre otras el aumento del promedio del grado de estudios, el aumento de la inflación y el aumento de las mujeres en la población económicamente activa. Por tanto, aunque las tendencias económicas o demográficas aisladas puedan parecer constantes durante muchos años, existen olas de cambio dándose en el nivel de su interacción.

C-Factibilidad: una estrategia no debe explotar demasiado los recursos existentes ni crear subproblemas insolubles. La última prueba general de la estrategia es su factibilidad; es decir, ¿se puede manejar la estrategia con los recursos físicos, humanos y financieros de la empresa? Los recursos financieros de un negocio son más fáciles de cuantificar y por regla general son el primer límite que se usa para evaluar las estrategias. Sin embargo, en ocasiones se olvida que existe la posibilidad de enfoques innovadores para el financiamiento.

Para evaluar una estrategia, es importante analizar si una organización ha demostrado en el pasado que cuenta con las capacidades, las competencias, las habilidades y los talentos necesarios para poner en práctica una estrategia dada.

D-Ventaja: una estrategia debe ofrecer la creación o conservación de una ventaja competitiva dentro de un campo de actividad determinado. Las ventajas competitivas suelen ser resultado de la superioridad en una de tres áreas: 1) recursos, 2) habilidades o 3) posición. La posición también puede desempeñar un papel crucial en la estrategia de la organización.

Una buena posición, cuando se ha ganado, es defendible; lo que significa que resulta tan caro tomarla que los rivales no se animarán a lanzar ataques a gran escala. La ventaja de la posición tiende a sostenerse sola, siempre y cuando los factores internos y ambientales clave que la sustentan permanezcan estables.

Por eso puede ser prácticamente imposible derrocar a las empresas atrincheradas, aunque sus niveles de capacidad primitiva sean sido promedio.

Aun cuando no todas las ventajas de la posición están ligadas al tamaño, es cierto que las organizaciones más grandes tienden a operar en mercados y a usar procedimientos que hacen que su tamaño se convierta en ventaja y las empresas pequeñas buscan posiciones de producto/mercado que explotan otros tipos de ventaja.

La característica principal de una buena posición es que permite a la empresa derivar una ventaja de políticas que no beneficiarán de igual manera a las rivales que no ocupan la misma posición. Por tanto, para evaluar las estrategias, las organizaciones deben

estudiar la naturaleza de las ventajas de su posición que está ligada a una estrategia dada.

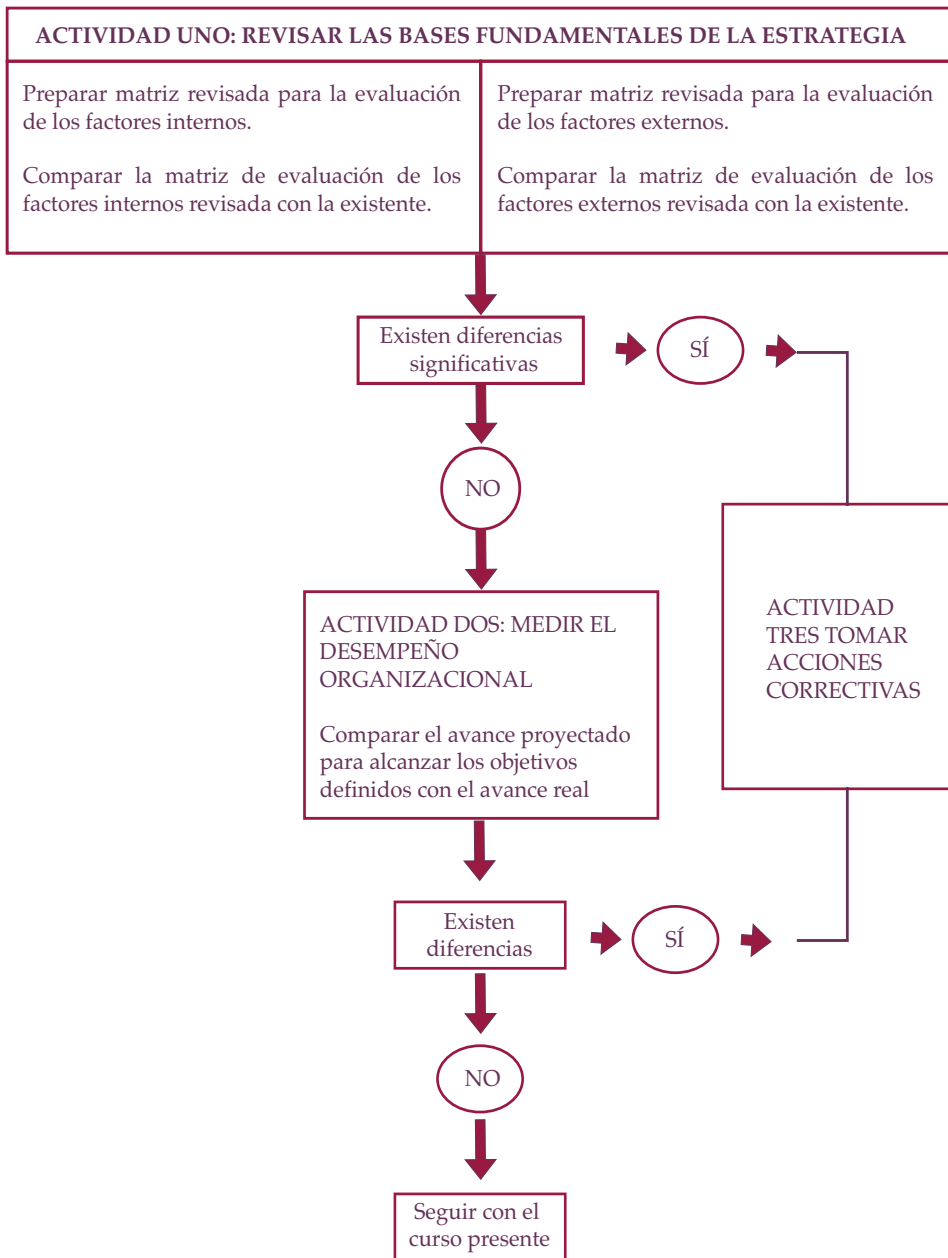


Figura 23. Marco para la evaluación de estrategias.

El análisis dentro de la evaluación estratégica también debe abordar interrogantes como:

- ¿Cómo han reaccionado los competidores ante nuestras estrategias?
- ¿Cómo han cambiado las estrategias de los competidores?
- ¿Cómo han cambiado las fuerzas y debilidades de los principales competidores?
- ¿Por qué está la competencia haciendo ciertos cambios estratégicos?
- ¿Por qué tienen más éxito las estrategias de unos competidores que las de otros?
- ¿Cuán satisfechos se muestran nuestros competidores con sus actuales posiciones en el mercado y su rentabilidad?
- ¿Cuánto más podemos presionar a los principales competidores antes de que emprendan la revancha?
- ¿Cómo podemos cooperar con más eficacia con nuestros competidores?

Muchos factores internos y externos pueden impedir que las empresas alcancen los objetivos anuales y a largo plazo. En el exterior, las acciones de los competidores, los cambios de la demanda, los cambios de tecnología, los cambios económicos, los movimientos demográficos y las acciones del gobierno pueden impedir que se alcancen los objetivos. En el interior, tal vez se hayan elegido estrategias ineficaces o las actividades para ponerlas en práctica pueden haber sido deficientes. Los objetivos quizás hayan sido demasiado optimistas.

Por tanto, la incapacidad para alcanzar los objetivos puede no ser resultado de un trabajo insatisfactorio por parte de gerentes y empleados. Todos los miembros de la organización deben saber lo anterior, para así conseguir que apoyen las actividades para evaluar las estrategias. Es importantísimo que las organizaciones sepan

lo antes posible si sus estrategias no son eficaces. En ocasiones, los gerentes y los empleados que están en la “línea del frente” lo descubren mucho antes que los estrategas.

Las oportunidades y amenazas externas y las fuerzas y debilidades internas que sientan las bases de las estrategias presentes deben estar sujetas a constante vigilancia a efectos de poder detectar cualquier cambio. En realidad, no es cuestión de saber si estos factores cambiarán, sino más bien de cuándo y cómo cambiarán.

Algunas preguntas clave que se deben abordar cuando se evalúan las estrategias son:

- ¿Nuestras fuerzas internas siguen siendo fuerzas?
- ¿Hemos aumentado nuestras fuerzas internas? En tal caso, ¿cuáles son?
- ¿Nuestras debilidades internas siguen siendo debilidades?
- ¿Tenemos otras debilidades internas? En tal caso, ¿cuáles son?
- ¿Nuestras oportunidades externas siguen siendo oportunidades?
- ¿Existen ahora otras oportunidades externas? En tal caso, ¿cuáles son?
- ¿Nuestras amenazas externas siguen siendo amenazas?
- ¿Existen ahora otras amenazas externas? En tal caso, ¿cuáles son?
- ¿Somos vulnerables a una absorción hostil?

4.2. Cómo medir el desempeño organizacional:

Otra actividad importante para evaluar las estrategias consiste en medir el desempeño organizacional. Esta actividad incluye el comparar los resultados esperados con los resultados reales, el investigar las desviaciones de los planes, el evaluar el desempeño individual y analizar el avance logrado para alcanzar los objetivos establecidos.

Normalmente, para este proceso se usan los objetivos anuales y a largo plazo.

Los criterios para evaluar las estrategias deben ser mensurables y fáciles de verificar.

El avance insatisfactorio hacia la consecución de los objetivos anuales o a largo plazo es una señal de que se necesitan medidas correctivas. Muchos factores, como las políticas irrazonables, los cambios inesperados en la economía, los proveedores o distribuidores poco confiables o las estrategias ineficaces, pueden dar por resultado un avance insuficiente para alcanzar los objetivos.

Determinar qué objetivos son más importantes para la evaluación de las estrategias puede ser muy difícil. La evaluación de las estrategias se basa en criterios cuantitativos y cualitativos. La serie exacta de los criterios que se elijan para evaluar las estrategias depende del tamaño de la organización en particular, de su industria, estrategias y filosofía administrativa.

Por ejemplo, una organización que sigue una estrategia de atrincheramiento podría tener una serie de criterios evaluativos totalmente diferente de otra que sigue una estrategia para desarrollar mercados. Los criterios cuantitativos que se suelen

usar para evaluar las estrategias son las razones financieras, que los estrategas usan para hacer tres comparaciones críticas:

- Comparar el desempeño de la empresa en diferentes periodos
- Comparar el desempeño de la empresa con los de los competidores
- Comparar el desempeño de la empresa con los promedios de la industria

Algunas razones financieras clave de particular utilidad como criterios para evaluar estrategias serían:

1. Rendimiento sobre la inversión
2. Rendimiento del capital contable
3. Margen de utilidad
4. Participación del mercado
5. Deuda a capital
6. Utilidad por acción
7. Crecimiento de las ventas
8. Aumento de activos

No obstante, usar criterios cuantitativos para evaluar las estrategias implica posibles problemas. Primero, la mayor parte de los criterios cuantitativos están enlazados a los objetivos anuales, más que con los objetivos a largo plazo.

Segundo, en el caso de muchos criterios cuantitativos, diferentes métodos contables pueden producir diferentes resultados. Tercero, cuando se derivan de criterios cuantitativos casi siempre intervienen juicios intuitivos.

Por esas y otras razones, los criterios cualitativos también resultan importantes para evaluar las estrategias. Los factores humanos, como los porcentajes elevados de ausentismo y de rotación de personal, los porcentajes bajos de calidad y cantidad de la producción o la escasa satisfacción de los empleados pueden ser las causas que están llevando a deficientes desempeños. Factores de marketing, finanzas, contabilidad, I y D o sistemas de información también pueden producir problemas financieros.

Seymour Tilles² presenta seis preguntas cualitativas que pueden ser de utilidad para evaluar las estrategias:

- ¿Es la estrategia consistente en lo interno?
- ¿Es la estrategia consistente con el entorno?
- ¿Es adecuada la estrategia en vista de los recursos disponibles?
- ¿Lleva consigo la estrategia un grado aceptable de riesgo?
- ¿Tiene la estrategia un marco de tiempo adecuado?
- ¿Es factible la estrategia?

Otras preguntas clave que revelan la necesidad de juicios cualitativos o intuitivos para la evaluación de estrategias serían:

- ¿Hasta qué punto existe un equilibrio de las inversiones de la empresa, entre los proyectos de mucho riesgo y los de poco riesgo?
- ¿Hasta qué grado existe un equilibrio de las inversiones de la empresa, entre los proyectos a largo plazo y los proyectos a corto plazo?
- ¿Hasta qué grado existe un equilibrio de las inversiones de la empresa, entre los mercados con crecimiento lento y los mercados con crecimiento rápido?

2 Seymour Tilles, "How to Evaluate Corporate Strategy," Harvard Business Review 41 :111-121.

- ¿Hasta qué grado existe un equilibrio de las inversiones de la empresa, entre las diferentes divisiones?
- ¿En qué medida asumen responsabilidad social las estrategias alternativas de la empresa?
- ¿Qué relaciones existen entre los factores internos y externos estratégicos clave de la empresa?
- ¿Cómo podrían responder los principales competidores ante estrategias concretas?

Aplicar medidas correctivas. La última actividad para evaluar estrategias consiste en tomar medidas correctivas y requiere que se efectúen cambios para volver a colocar a la empresa en una posición competitiva en el futuro. Tomar medidas correctivas no siempre significa que se abandonan las estrategias existentes o ni siquiera que se deban formular estrategias nuevas.

4.3. Indicadores de gestión como herramientas de dirección

4.3.1. Concepto de indicador

Un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Como objetivo un indicador tiene evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento, o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

Ejemplo

Entre algunos ejemplos de cambios que se podrían necesitar estarían alterar la estructura de la organización, reemplazar a una o varias personas clave, vender una división o revisar la misión del negocio. Otros cambios podrían incluir establecer o revisar los objetivos, elaborar nuevas políticas, emitir acciones para reunir capital, aumentar vendedores, asignar los recursos de otra manera o elaborar nuevos incentivos para los resultados.

Criterios del indicador de un buen indicador:

- **Medible:** el medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos, ya sea del grado o de frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** el medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** el indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

Los indicadores son factores que permiten establecer el logro y el cumplimiento de misión, objetivos y metas de un determinado proceso; estos pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.

En el diseño de indicadores es importante tener en cuenta los conceptos de actualidad, capacidad y potencialidad:

- **Actualidad:** valor fluctuante, basado en la medición acerca de lo que se hace en el presente con los recursos y **restricciones existentes.**
- **Capacidad:** es un valor fijo, significa lo máximo que se podría hacerse con los recursos existentes y bajos las restricciones

presentes. Es importante hacer explícitos los recursos y restricciones que se relacionan con la capacidad máxima.

- **Potencialidad:** es lo máximo que se puede obtener si se desarrollan los recursos y se remueven los cuellos de botella para mejorar la capacidad.

Los anteriores conceptos son básicos para obtener indicadores, ya que ayudan a observar el comportamiento en el corto, mediano y largo plazo, permitiendo visualizar qué sucede en el tiempo bajo ciertas circunstancias si se mejora el comportamiento actual bajo restricciones particulares.

4.3.2. Niveles de gestión

La gestión se define como el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos.

La gestión se desarrolla en la organización en tres niveles diferentes:

- **Gestión estratégica:** se desarrolla en la dirección, y tiene como característica fundamental que la influencia de las acciones y las decisiones es, generalmente, corporativa y de largo plazo. Tiene que ver con la definición macro del negocio. Incluye la relación de la empresa con el entorno.
- **Gestión táctica:** se desarrolla con base en la gestión estratégica. El impacto de las decisiones y acciones, de mediano plazo, abarca las unidades estratégicas del negocio. Tiene que ver con las operaciones iniciales de las decisiones estratégicas. Enmarca las funciones de organización y coordinación.
- **Gestión operativa:** se desarrolla con base en la gestión táctica. El impacto de las decisiones y acciones es de corto plazo e incluye los equipos naturales de trabajo y los

individuos. Básicamente tiene que ver con las funciones de ejecución y control.

El control de gestión se define como un instrumento gerencial, integral y estratégico que apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transfórmalos y eficaz para analizarlos.

El control de gestión se concibe sobre una empresa en funcionamiento y se basa en la continua conversión de formación clave en acción proactiva, a través de la toma efectiva de decisiones. Por lo anterior, es vital contar con información administrable, que permita su análisis ágil; este tipo particular de información está contenido y representado en los indicadores de gestión.

Estos indicadores asumen la tarea de valorar los rendimientos o productividad física de insumos, recursos y esfuerzos, encaminados a obtener ciertos objetivos, condicionados por presupuesto, calidad y tiempo. La eficiencia, entendida como la relación entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos, alcanza su mejor nivel cuando se hace uso óptimo de los recursos disponibles y se llega a los logros esperados (International Organization for Standardization, 2020).

4.3.3. ¿Por qué medir indicadores de gestión?

La evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño, conlleva el compromiso de todos los involucrados en la generación del servicio o “producto” que ofrece su respectiva organización o unidad, y permite detectar inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios, induce adecuaciones en los procesos internos y aporta mayor transparencia a la gestión pública y privada.

Un sistema que entregue información regular sobre la calidad de la gestión posibilitará mayor eficiencia en la asignación de

recursos físicos, humanos y financieros, proporcionará una base de seguridad y confianza en su desempeño al conjunto de los funcionarios implicados en su implementación en la medida que delimita mejor el campo de sus atribuciones y deberes, incrementará la autonomía y responsabilidad de los directivos, en tanto cuenten con bases sustentables de información para la toma de decisiones.

CONCEPTO

La medición de la gestión institucional supone la existencia de sistemas de información administrativos básicos. Más aun es deseable contar, o en su defecto diseñar dichos sistemas, de modo que la información financiera que se utilice para evaluar la gestión se obtenga directamente del sistema contable de la institución, sin necesidad de realizar posteriores agregaciones o desagregaciones de ella.

4.3.4.¿Qué información se requiere para evaluar la gestión?

Además de las definiciones estratégicas, la medición de indicadores de gestión está condicionada por la capacidad de la institución de generar la información necesaria y de elaborar los indicadores, con niveles adecuados de calidad, certeza y confiabilidad.

Es obviamente necesario determinar la calidad y cantidad de información que será necesario procesar para evaluar la gestión. En este sentido puede ser útil elaborar un catastro con la información disponible en el servicio, distinguiendo aquella que es posible generar en forma relativamente sencilla, de la que requerirá de un trabajo específico para su obtención.

- **Información financiero-contable:**

Un requisito básico es que cada unidad, programa o línea de

actividad que se pretenda evaluar tenga un centro de costos y un registro detallado en el sistema contable.

- **Información operacional:**

Son los datos sobre las actividades de las distintas unidades y programas de la institución (cantidad de productos, tiempo, clientes, prestaciones, etc.). Al igual que la información contable, debería ser obtenida directamente de los sistemas de información de la institución.

- **Información de resultados:**

Este tipo de información es la más relevante en la evaluación de la gestión y requiere de la creación y operación de nuevos sistemas de seguimiento y recopilación, tales como encuestas, mediciones en terreno, elaboración de informes.

4.3.5.¿Cómo se construyen los indicadores de gestión?

La medición de la gestión global de una institución requiere del desarrollo de un conjunto armónico y sistemático de indicadores de gestión que abarquen, con un adecuado conocimiento de sus posibles interrelaciones, las dimensiones de:

- Economía (manejo adecuado de los recursos financieros).
- Eficacia (logro de los objetivos institucionales).
- Eficiencia (ejecución de las acciones usando el mínimo de recursos).
- Calidad del servicio (satisfacción de los requerimientos de los usuarios).

4.3.6. Ventajas para la organización por implementar indicadores de gestión

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras, y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación e enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia la eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades que puedan ser utilizadas para reforzar comportamiento proactivos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad del cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización, y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorientar políticas y estrategias con respecto a la gestión de la organización.

4.3.7. Metodología para establecer los indicadores de gestión

Para definirlos es recomendable seguir la metodología de **Objetivos SMART** (siglas por su nombre en inglés), que no es más que establecer objetivos que cumplan con 5 características:

- **S** (specific): concreto y estar convenientemente detallado.
- **M** (measurable): medibles para identificar el seguimiento y correctivos
- **A** (achievable): alcanzable; en caso contrario, carecería absolutamente de sentido.
- **R** (result-oriented): orientado a resultados; de no ser así el objetivo carece de sentido.
- **T** (por time-limited): en tiempo; debe contar con una fecha límite de logro definida, para luego revisar su efectivo cumplimiento.

Para ser más específicos:

- **Contar con objetivos y planes:** es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecida la o las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos.
- **Identificar factores críticos de éxito:** se entiende por factor crítico de éxito aquel aspecto que es necesario mantener bajo control, para lograr el éxito de la gestión, el proceso o la labor que se pretende adelantar. Estos factores críticos de éxito permiten realizar.
- **Establecer indicadores para cada factor crítico:** después de identificar los factores críticos de éxito asociados a la eficiencia, eficacia, productividad, etc. Es necesario establecer un indicador que permitan realizar el monitoreo

antes de, durante y después de la ejecución del proceso respectivo. Nota: Se debe tener establecido la capacidad de gestión y los recursos disponibles para el desarrollo de la actividad.

- **Determinar para cada indicador el estado, umbral, y rango de gestión:**
 - **Estado:** corresponde al valor inicial o actual del indicador. Cuando no existe la información necesaria para calcular el valor inicial o actual es usual utilizar el símbolo NA.
 - **Umbral:** se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
 - **Rango de gestión:** designa el espacio comprendido entre los valores mínimos y máximos que el indicador puede tomar. Se debe establecer para cada indicador un rango de comportamiento que permita hacerle el seguimiento.

Es conveniente que no se establezca un valor único (una meta) a cada indicador difícil de alcanzar, se recomienda establecer cinco valores de referencia, como mínimo para los indicadores básicos del negocio, nivel o proceso de que se trate.

Ejemplo:

Área: Recursos Humanos / **Objetivo:** mejorar el desempeño del recurso humano (atención telefónica) / **Estrategia:** adelantar un programa de capacitación / **Responsable:** gerente Recursos Humanos

FACTOR	INDICADOR	ESTATUS	UMBRAL	MÍNIMO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO	MÁXIMO
EFICACIA: Calidad de la capacitación	$\frac{\text{Puntaje real obtenido}}{\text{Puntaje esperado}}$	0,0	1	0,85	0,90	0,95	1,0
EFICIENCIA: Cobertura de la capacitación	$\frac{\text{Total personas capacitadas}}{\text{Total personas programadas}}$	0	85,7	100	64,3	71,4	57,1

- **Diseñar la medición:** consiste en determinar la fuente de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignación de responsable de recolección, Tabulación, análisis y presentación de la información.

Se requiere determinar exactamente la fuente de información por indicador. Las fuentes de información se pueden clasificar como externas o internas. Existen por lo general fuentes de información tales como los estados financieros (para cálculos de las razones financieras), informes de producción, cuadros de costos, reportes de gestión, etc.

- **Determinar y asignar recursos:** se debe establecer las necesidades de recursos que demanda la realización de las mediciones. Para asignar los recursos es ideal:
 - La medición se incluya e integre al desarrollo de las actividades de cada empleado.
 - Los recursos que se utilicen en la medición deben ser parte de los recursos que se emplean en el desarrollo del trabajo.
- **Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión:**

La experiencia ha demostrado que la precisión adecuada de un sistema de indicadores no se logra a la primera vez. Es necesario tener en mente que muy seguramente la primera vez que se efectúa las mediciones surgirán una serie de factores que es necesario ajustar o cambiar en los siguientes sentidos.

- Pertinencia del indicador
- Valores y rangos establecidos

- Fuentes de información seleccionadas
- Proceso de toma y presentación de la información
- Frecuencia en la toma de información
- Destinatario de la información entre otros.

Cuando se tiene claro que la precisión del sistema de indicadores se logra entre la cuarta y quinta medición, con los correspondientes ajustes, se mejorarán las probabilidades de éxito.

- **Estandarizar y formalizar:** la consiste en el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación del negocio de los indicadores de gestión. Durante esta fase es que se desarrollan y quedan en limpio las cartillas o manuales de indicadores de gestión del negocio.
- **Mejoramiento continuo:** el sistema de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de la organización.

El mantenimiento del sistema consiste básicamente en darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema empresa y su entorno.

El mejoramiento continuo significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a las personas usuarias; consiste en hacer cada vez más preciso el sistema, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

A continuación se presenta un ejemplo de un proyecto operativo en el área de marketing que se realizó en el plan estratégico de la cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema” de la ciudad de Riobamba, en la cual se encuentran con los indicadores como se va a medir las actividades, plazos, responsables, el apoyo y los recursos que se necesitan para cumplirlos.

Tabla 12

Proyecto operativo

Área líder de implementación:	Mercadeo		
Dimensión estratégica:	Mercado - Productos		
Objetivos estratégicos:	Desarrollar y posicionar imagen de marca COAC Fernando Daquilema Ltda.		
Iniciativas estratégicas:	Desarrollar e implementar estrategia de comunicación al mercado		
Proyecto:	Pautaje promocional en radio		
Objetivo del proyecto:	Mejorar posicionamiento y reconocimiento de marca COAC Fernando Daquilema		
Indicadores de gestión:	Enunciado	Fórmula de cálculo	Meta
	Incremento de socios, depósitos y cartera de crédito	Saldo cuentas año t / Saldo cuentas año t-1	Por definir
	% de recordación de nombre COAC Fernando Daquilema	No. de personas que recuerdan el nombre de COAC Fernando Daquilema / Total de encuestados	> 75%
Presupuesto referencial (USD):			

Actividades planificadas										
No.	Actividad	PLAZOS						Responsable	Apoyo requerido	Presupuesto por actividad
		2009		2010		2011				
		Desde	Hasta	Desde	Hasta	Desde	Hasta			
1	Estudio de medios de comunicación							Mercadeo	Jefaturas de agencia	
2	Decisión de invertir en medios							Consejo Administración	Gerencia General	
3	Elaboración del jingle publicitario							Mercadeo	Gerencia General	
4	Pautaje intensivo en radio							Gerencia General	Mercadeo	
5	Seguimiento							Mercadeo		
6	Evaluación de resultados de promoción en radio							Mercadeo	Jefaturas de agencia	

7	Decisión de continuar con perfil más bajo (Mantenimiento y recordación)																	
8	Puntaje de mantenimiento en radio																	
9																		
10																		

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema” .

4.4. El Balanced Scorecard (BSC)

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación, desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton, ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica de un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas.

- Esta herramienta de planificación y dirección que permite enlazar estrategias y objetivos con indicadores y metas para realizar con éxito la formulación e implantación estratégica.
- Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción. Posibilita a través del diagrama causa efecto establecer las hipótesis estratégicas (a través de la secuencia sí /entonces.) Permitiendo anticipar a futuro, como el negocio creará valor para los clientes.

Se conforma por cuatro perspectivas (Business Marketing School, 2017), a continuación detalladas:

Perspectiva financiera: “¿Qué esperan de nosotros nuestros accionistas?

Aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio. Vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas. Esto

requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: rentabilidad, crecimiento, y valor al accionista. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

- Valor Económico Agregado (EVA)
- Retorno sobre Capital Empleado (ROCE)
- Margen de operación
- Ingresos, rotación de activos

Perspectiva del cliente: *¿Qué aspectos de la relación con el cliente gobiernan los resultados financieros?*

Si el cliente no está satisfecho, aun cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro. Esta perspectiva está orientada a identificar los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: precio, calidad, tiempo, función, imagen y relación. Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

- Satisfacción de clientes
- Desviaciones en acuerdos de servicio
- Reclamos resueltos del total de los que se presentaron
- Incorporación y retención de clientes

Perspectiva interna o de procesos de negocio: *¿Cuáles son los procesos internos en los que debemos sobresalir para satisfacer a nuestros clientes?*

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Cuáles son los procesos internos que la organización que se deben mejorar para lograr sus objetivos. Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

- Tiempo de ciclo del proceso:
 - Costo unitario por actividad
 - Niveles de producción
 - Costos de falla
 - Costos de re-trabajo, desperdicio.

Perspectiva de innovación y mejora: *¿Qué debemos hacer para desarrollar los recursos internos necesarios para lograr la excelencia en los procesos clave?*

Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante.

La consideración de esta perspectiva dentro del Balanced Scorecard, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- Brecha de competencias clave (personal)
- Desarrollo de competencias clave
- Retención de personal clave
- Captura y aplicación de tecnologías y valor generado
- Ciclo de toma de decisiones clave
- Disponibilidad y uso de información estratégica
- Progreso en sistemas de información estratégica
- Satisfacción del personal

- Modelaje de valores, confianza en el liderazgo

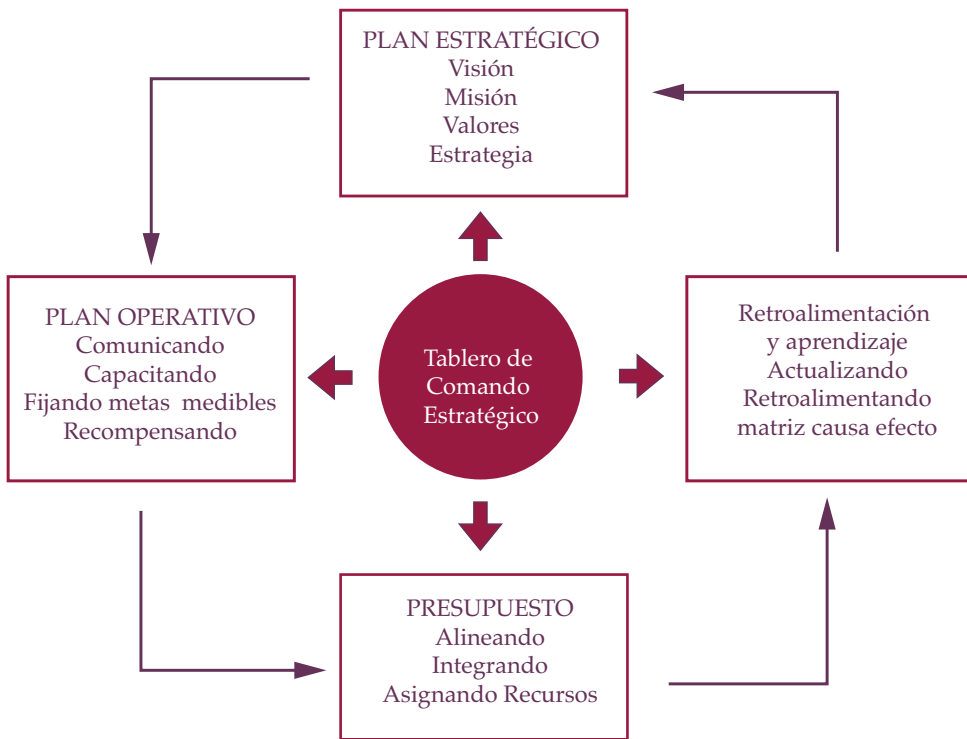


Figura 24. Tablero comando estratégico BSC. Argüello, Arévalo & Saltos (2020).

Las medidas puramente financieras toman el punto de vista de los accionistas de la empresa. En general, son excesivamente de corto plazo, y muy vulnerables ante las variaciones del mercado accionario. Por lo tanto, evitan que los gerentes y directores consideren las oportunidades a largo plazo. De allí que una herramienta que “equilibre” estas mediciones con otras, haya sido tan atractiva desde su aparición en el mercado.

El proceso de crear un “Balanced Scorecard” incluye la determinación de:

- Objetivos que se desean alcanzar
- Mediciones o parámetros observables, que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos
- Metas o el valor específico de la medición que queremos alcanzar
- Iniciativas, proyectos o programas que se iniciarán para lograr alcanzar esas metas.

A nivel práctico, todas las mediciones establecidas se colocan en un cuadro, en el cual se va monitoreando el progreso en cada una de ellas. Los datos se obtienen generalmente de los distintos sistemas informáticos con los que cuenta la empresa, y se presentan en forma esquemática y gráfica, similar al tablero que utiliza un piloto para conocer el *status* de su avión.

- **Expresión del BSC:**
Un “mapa estratégico” que describe la historia de la estrategia y que muestra cómo se conectan las 4 perspectivas anteriores (Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje).

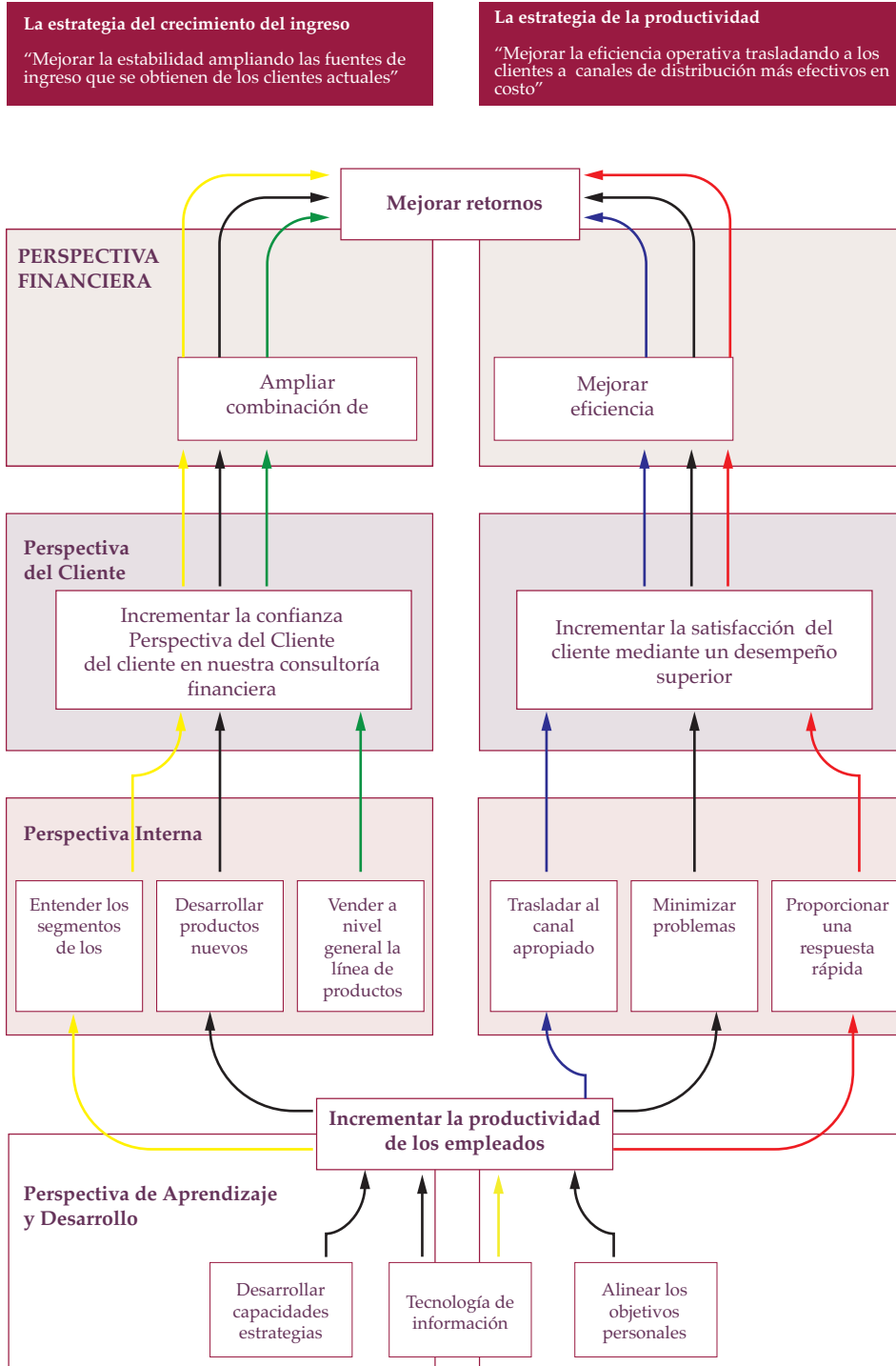


Figura 25. Expresión del BSC mapa estratégico adaptado por Norton y Kaplan. Grupo Consultor de Boston.

4.4.1. Implementación del BSC

Una vez definido el modelo de negocio y los indicadores de acción y resultados, es posible implementar el BSC de dos formas:

- **Modelo de control y seguimiento.** En caso de que la visión, estrategias e indicadores estén perfectamente definidos y acordados, el BSC puede implementarse como un tradicional modelo de análisis por excepción. Se da un seguimiento puntual sobre los avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planteado y el BSC libera una cantidad de trabajo importante al directivo, al realizar análisis por excepción de aquellos procesos conocidos que, eventualmente, requieren de más tiempo para su análisis; un análisis que solo se da cuando no corresponden los datos con el objetivo.
- **Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación.** En empresas donde no existe un acuerdo unánime, que están en crecimiento o se quiere aprovechar el potencial de los empleados sin perder el control de la empresa, el BSC no debe utilizarse como un modelo de control, sino como un modelo de aprendizaje, un modelo proactivo que enriquezca las definiciones originales. En este caso, los valores de los indicadores pueden aprovecharse para adecuar la estrategia planteada originalmente y, por extensión, los rumbos de la empresa. A diferencia del modelo de control, el estratega necesita constantemente analizar los indicadores y tomar decisiones que reorienten los esfuerzos para obtener máximos beneficios.

4.4.2. Beneficios de implementar el Balanced Scorecard

Los beneficios que obtienen al aplicar el Balanced Scorecard se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Contribuye a maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo.
- El Balanced Scorecard le ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- El Balanced Scorecard ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.
- El mismo concepto del Balanced Scorecard permite ir aprendiendo de la estrategia.
- El Balanced Scorecard le ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que, de ellos, el BSC extrae lo esencial.
- Mide el grado de contribución personal con los resultados de la empresa.
- Convierte la estrategia en acción.
- Logra que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días.
- Genera indicadores de control efectivo.
- Permite tomar decisiones oportunas.
- Aumenta la satisfacción de sus clientes.
- Instaure un proceso continuo de generación y modificación de estrategias.

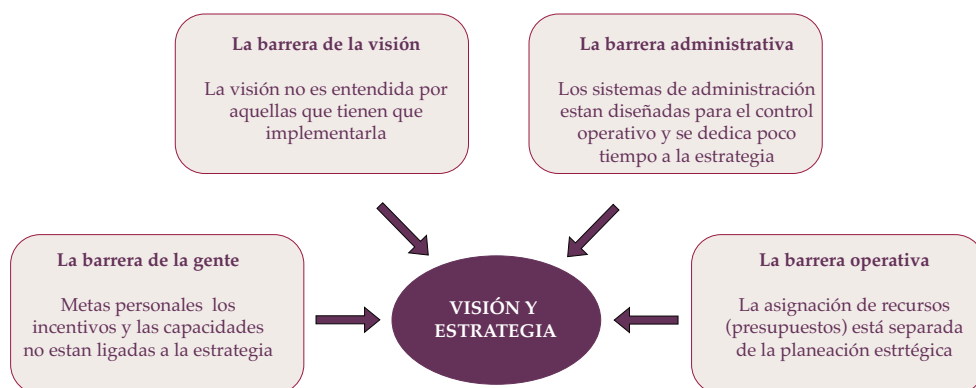


Figura 26. Barreras en la implementación del BSC. Grupo Consultor de Boston.

4. Indicadores típicos de algunas áreas de la organización

A continuación, se presentan varios ejemplos de indicadores utilizados a nivel organizacional, permitiendo su aplicación en cualquier tipo de empresa.

INDICADORES PARA EL ÁREA DE SUMINISTRO	
1.- Movilidad e los inventarios	$= \frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital contable}}$
2.- Rotación de inventarios	$= \frac{\text{Materia prima empleada en el mes}}{\text{Inventario materia prima}}$
3.- Rotación de créditos pasivos	$= \frac{\text{Compras anuales}}{\text{Saldo Promedio de los Proveedores} * 360}$
INDICADORES PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	
1.- Productividad de mano de obra	$= \frac{\text{Producción}}{\text{Horas hombre trabajando}}$
2.- Ausentismo	$= \frac{\text{Horas hombre ausentes}}{\text{Horas hombre trabajando}}$

3.- Importancia de los salarios	$= \frac{\text{Total salarios pagados}}{\text{Costos de producción}}$
4.- Indicador de rotación de trabajadores	$= \frac{\text{Total de trabajadores retirados}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$
5.- Indicador ventas-trabajador	$= \frac{\text{Ventas totales}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$
INDICADORES DE ESTRUCTURA FINANCIERA	
1.- Indicador capital de trabajo	$= \frac{\text{Capital de trabajo}}{\text{Activo circulante}}$
2.- Indicador punto de equilibrio	$= \frac{\text{Punto de equilibrio}}{\text{Ventas totales}}$
3.- Punto de equilibrio	$= \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas}}}$
4.- Independencia financiera	$= \frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}}$
INDICADORES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	
1.- Rentabilidad por producto	$= \frac{\text{Utilidad}}{\text{Total de ventas}}$
2.- Índice de comercialización	$= \frac{\text{Ventas producto}}{\text{Ventas totales}}$
3.- Punto de equilibrio	$= \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas}}}$
4.- Nivel de calidad	$= \frac{\text{Total Productos sin defectos}}{\text{Total productos elaborados}}$
INDICADORES PARA LOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN	
1.- Productividad maquinaria	$= \frac{\text{Producción Total}}{\text{Unidades}} * H \text{ Maquina mes}$
2.- Indicador mantenimiento de producción	$= \frac{\text{Costo de mantenimiento}}{\text{Costo de producción}}$

Clasificación de indicadores por áreas:

INDICADORES ÁREA COMERCIAL	• Nivel de ventas • Cartera • Faltantes por despacho • Satisfacción del cliente-indicador de reclamos y devoluciones • Calificación de proveedores
INDICADORES DEL ÁREA DE CALIDAD	• Cumplimiento programa de auditorías. • Cumplimiento y seguimiento de acciones correctivas y preventivas • Cumplimiento programa de calibración de instrumentos y elementos de control. • Capacitaciones
INDICADORES DEL ÁREA DE PLANIFICACIÓN	• Cumplimiento de la producción programada. • Utilización capacidad instalada. • Eficiencia general. • Eficiencia operativa. • Kilogramo de materia prima procesada. • Valor producción en fábrica.
INDICADORES DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN	• Productividad en unidades reales • Productividad por empleado. • No conformes. • Costos producto no conforme • Por ciento de costos no conforme vs. productividad en fábrica. • Tiempos de montaje.
INDICADORES DEL ÁREA DE MANTENIMIENTO	• Cumplimiento solicitudes. • Disponibilidad de maquinaria. • Mantenimiento de la planta. • Confiabilidad de la maquinaria

RESUMEN DEL CAPÍTULO

Los gestores de las pymes cuentan con muchas herramientas útiles para mejorar su competitividad, crecimiento y desempeño. Realizar una buena utilización del Balanced Scorecard ayuda a mejorar la gestión de la empresa y a cualificar el aporte de los miembros de la empresa.

El Balanced Scorecard orienta el rumbo que debe tomar la organización a la hora de tomar decisiones que serán evaluadas según los diferentes objetivos establecidos. Una empresa que tiene como misión adornar las paredes de las oficinas tiene serios problemas de competitividad y crecimientos.

La misión y la visión marcan cuál será la dirección que debe tomar la empresa a largo plazo, además de la sostenibilidad de la organización. Si no realizamos mediciones y no gestionamos el seguimiento, se corre el riesgo de perder y no conseguir lo que habíamos propuesto.

En resumen, el Balanced Scorecard es un buen vehículo para implantar todas las decisiones estratégicas de la empresa, ya que, si no se realiza seguimiento ni evaluación es muy difícil que exista una buena ejecución estratégica.

Este es un ejemplo de la aplicación del balance Scorecard o cuadro de mando integral utilizado en el plan estratégico de la cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema”, las metas vienen a ser cuando el semáforo este en verde, cuando este en amarillo se debe tomar correctivos y en rojo es porque la organización está funcionando mal en algún aspecto.

Objetivo Estratégico	Indicador	Metas			Semáforo	
		20XX	20XX	20XX	Amarillo	Rojo
Objetivos institucionales						
Objetivo económico Alcanzar y mantener un crecimiento sostenido en el mercado con estándares financieros superiores al promedio del sistema de COAC regulado	• Tasa de crecimiento de captaciones	55%	55%	55%	45%	35%
	• Solvencia institucional	11%	12%	12%	11%	10%
	• Calidad de cartera	7%	5%	5%	7%	10%
	• ROA	2%	2%	2%	1.5%	1%
	• Liquidez ampliada	20%	20%	20%	17%	14%
	• Eficiencia operativa	8%	8%	8%	9%	10%
Objetivo social Alcanzar y mantener un crecimiento sostenido del número de socios, manteniendo estándares de satisfacción altos y una orientación de los servicios hacia la población objetivo	• Tasa de crecimiento del número de socios	50%	50%	50%	45%	40%
	• % Satisfacción de socios	>80%	>80%	>85%	<75%	<70%
	• % Satisfacción de directivos	>80%	>80%	>85%	<75%	<70%
	• % de operaciones de crédito dirigidas a familias de bajos ingresos	50%	55%	60%	50%	45%
	• % de operaciones de crédito dirigidas a familias indígenas	65%	70%	70%	65%	60%
	• % Impacto (mejoramiento de condiciones de vida) de los socios		30%	30%	25%	20%

Objetivos de mercado-productos						
Incrementar el posicionamiento e imagen institucional en el mercado	• Plan de mercadeo implementado	100%	100%	100%	60%	50%
	• Prospección y estudios de mercado de nuevos nichos		1	2	1	0
	• Metodología de medición de posicionamiento en el mercado desarrollada e implementada	100%	100%	100%		0%
Incrementar el volumen de captaciones	• Tasa de crecimiento de captaciones	55%	55%	55%	45%	35%
	• Implementada metodología de análisis de bases de datos de socios actuales	100%	100%	100%		0%
	• Implementado sistema de gestión de socios (CRM)		80%	100%		60%
Implementar sistema de medición de satisfacción de los socios	• Plan de mercadeo implementado	100%	100%	100%	60%	50%
	• % Satisfacción de socios	>80%	>80%	>85%	<75%	<70%
	• Sistema de medición de satisfacción de socios desarrollado	100%				0%
	• Sistema de medición de satisfacción de socios implementado		100%	100%		0%

Objetivos financieros							
Minimizar el riesgo institucional (crédito, liquidez y mercado)	• Solvencia institucional	11%	12%	12%	11%	10%	
	• Calidad de cartera	7%	5%	5%	7%	10%	
	• Liquidez ampliada	20%	20%	20%	17%	14%	
	• Implementado programa de formación en gestión de riesgos financieros para personal y directivos		100%	100%	60%	50%	
	• Implementado sistema de control diario de liquidez	100%	100%	100%		0%	
Incrementar el nivel de patrimonio institucional	• Implementado sistema de monitoreo semanal de morosidad	100%	100%	100%		0%	
	• Solvencia institucional	11%	12%	12%	11%	10%	
	• Nivelados los certificados de aportación en el mínimo requerido según estatutos	85%	95%	100%	70%	60%	
	• Aporte voluntario sobre créditos solicitados implementado	100%	100%	100%		0%	
	• Capitalización total de excedentes	100%	100%	100%		<100%	

Implementar un sistema de información gerencial para monitoreo de desempeño financiero	Sistema de información gerencial diseñado e implementado		100%	100%		0%
	Monitoreo permanente de información gerencial		100%	100%		0%
	Relación de deuda externa / activo total	<10%	<15%	<20%	>20%	>30%
	Identificadas fuentes de fondeo y negociadas condiciones adecuadas para la COAC	100%	100%	100%		0%
Objetivos de organización, procesos y tecnología						
Contar con una estructura organizacional eficiente	Implementado plan de formación para directivos de la COAC	100%	100%	100%	60%	50%
	Organigrama institucional diseñado y aprobado	100%				0%
	Monitoreo y evaluación de la estructura organizacional		100%	100%		0%

Contar con un sistema informático que permita comunicación e información en tiempo real	• Seleccionado y contratado el proveedor del sistema	100%			0%
	• Personal capacitado para utilización del sistema	100%	100%	100%	0%
	• Migración de información a nuevo sistema	100%	100%		0%
	• Sistema funcionando en tiempo real		100%	100%	0%
	• Auditoría tecnológica		100%	100%	0%
Contar con un gobierno corporativo que responda al tamaño y características de la cooperativa	• Reglamento de elecciones aprobado	100%			0%
	• Elecciones realizadas en nuevo marco normativo		100%	100%	0%
	• Evaluación de roles y funciones de directivos realizada	100%	100%	100%	0%
Actualización e implementación de normativa interna	• Manuales y reglamentos internos actualizados	75%	100%	100%	30%
	• Implementación, control y mejoramiento de normatividad interna		100%	100%	0%

Objetivos de talento humano						
Contar con personal altamente calificado, competitivo y motivado	• Implementado plan de capacitación / formación a funcionarios de las COAC	100%	100%	100%	60%	50%
	• Diseñado e implementado sistema de evaluación del talento humano	75%	100%	100%	60%	50%
	• Implementado plan de mejoramiento del ambiente laboral		100%	100%		0%
	• Implementado sistema de incentivos y sanciones para el personal de la COAC		100%	100%		0%
	• Desarrollado y aplicándose un manual de inducción del personal	100%				0%
Contar con un sistema eficaz de comunicación interna	• Implementado sistema de visitas y reuniones programadas	100%	100%	100%		0%
	• Implementar sistema de intranet		100%			0%
	• Implementación, control y mejoramiento de normatividad interna		100%	100%		0%

Implementar un sistema de medición de satisfacción del personal	• Diseñado e implementado un sistema de medición de la satisfacción del personal		100%	100%		0%
	• % Satisfacción de empleados	>85%	>90%	>95%	<80%	<75%
	• % Satisfacción de directivos	>80%	>80%	>85%	<75%	<70%

CONSIDERACIONES FINALES

¿Cómo diseñar el plan estratégico de tu pyme?

Antes de empezar a describir cómo se hace el plan, deo las respuestas a inquietudes que siempre me he encontrado a lo largo de mis consultorías.

1. ¿Quién es el responsable de elaborar el plan estratégico de una empresa?:

Director principal, gerente general, etc. Junto con los mandos medios si existiesen (supervisores, gerentes operativos, o el personal clave que pueda tener responsabilidad sobre los objetivos y estrategias definidos.

2. ¿Quién o quiénes son los responsables de velar por el fiel cumplimiento del plan estratégico de una empresa pyme?:

Aquellos líderes operativos que tengan bajo su encargo la ejecución de acciones fundamentales.

El colaborador externo (consultor empresarial), ayuda al equipo responsable, orienta y vela por el fiel cumplimiento de ellos seguimientos, forma y educa para el mejor desempeño del equipo involucrado.

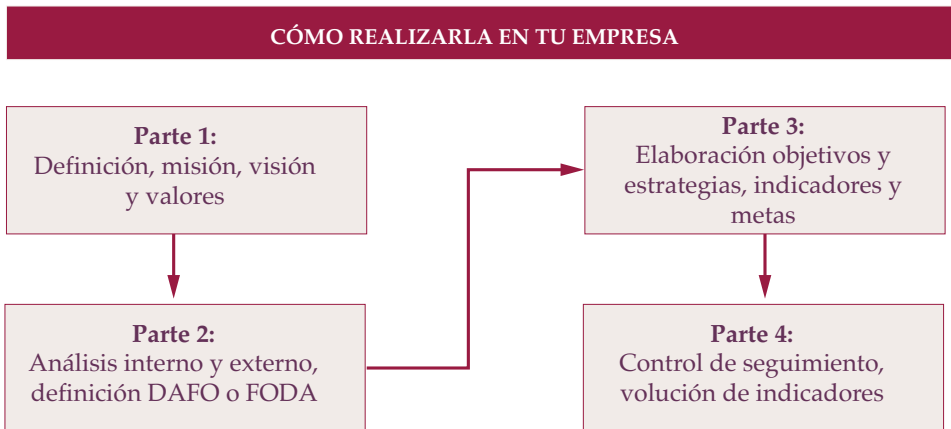
Es uno más del equipo, pero sin contaminarse del día a día.

Si tu empresa está organizada en *Unidades Estratégicas de Negocio*, la planificación estratégica exige de ellas una alineación que ejerza las condiciones para que cada una de las UEN cumpla con los objetivos y promuevan la estrategia corporativa.

Si quieres saber más con respecto a esto dejo este apartado para que puedas revisarlo. *Planificación Estratégica en Unidades de Negocios, 7 pasos*

3. ¿Cuándo se debe elaborar el plan estratégico?:

Lo ideal es hacerlo el último trimestre de cada año.



Parte 1: Definición de elementos filosóficos:

Recuerda que ya se plantearon estos conceptos:

Misión, definición:

Declara el propósito, la razón de existir de la organización. Para diseñarla responde a las siguientes preguntas: ¿Por qué existe la empresa? ¿Cuál es la razón de ser? *Y redacta algo conciso.*

Visión, definición

Describe hacia a donde se dirige la empresa en el futuro próximo, es el gran objetivo que se propone alcanzar; debe ser creíble, que atrape a la organización en su conjunto y que sea el estímulo de cada uno de los miembros para trabajar todo juntos por ello. Para diseñarla responde a: ¿qué será de la empresa en el futuro?, ¿cómo se ve? *Redacta algo motivador.*

Valores, que son:

La plataforma que guía el comportamiento organizacional; deben estar compartidos por todos, y deben reflejar lo que queremos que el mundo vea y perciba de la empresa.

Para diseñarlos responde a: ¿qué motiva nuestros actos?, ¿qué siente y que quiere transmitir la **organización** con el **modelo de negocio**? *Redacta algo motivador.*

Parte 2: Situación actual, análisis interno y análisis externo, herramientas.

Análisis interno:

Herramientas que se pueden utilizar:

- Evaluación de la cadena de valor y
- Matriz MEFI.

Resultado: fortalezas y debilidades

Análisis externo:

Herramientas:

Evaluación del **entorno actual y futuro** con matriz Pest o Pestel, 5 fuerzas de Porter y, matriz de perfil competitivo (factores críticos de éxito), **posicionamiento estratégico** y matriz de evaluación MEFE

Resultado: amenazas y oportunidades

Matriz DAFO:

Finalmente, del **análisis interno** y del **análisis externo**, se determina la matriz **DAFO**, la cual es llenada con los resultados anteriores:

Parte 3: Elaboración objetivos y estrategias, indicadores y metas, herramientas

Objetivos estratégicos:

Establecer objetivos está unido a la definición de metas e indicadores (KPI), que permitan en la última etapa hacer seguimiento y retroalimentar en función de las estrategias determinadas.

Para definirlos es recomendable seguir la metodología de Objetivos SMART (siglas por su nombre en inglés), que no es más que establecer objetivos que cumplan con 5 características

- **S** (specific): concreto y estar convenientemente detallado.
- **M** (measurable): medibles para identificar el seguimiento y correctivos
- **A** (achievable): alcanzable; en caso contrario, carecería absolutamente de sentido.
- **R** (result-oriented): orientado a resultados; de no ser así el objetivo carece de sentido.
- **T** (por time-limited): en tiempo; debe contar con una fecha límite de logro definida, para luego revisar su efectivo cumplimiento.

Teniendo de **insumo el DAFO**, ayuda de forma detallada, a definir estrategias para:

- **Corregir las debilidades:** hacer que desaparezcan las debilidades.
- **Afrontar las amenazas:** evitar que las amenazas se conviertan en debilidades.
- **Mantener las fortalezas:** tomar medidas para evitar perder nuestras fortalezas
- **Explotar las oportunidades:** crear estrategias y planificar acciones para convertir las oportunidades en futuras fortalezas.

¿Cómo se utiliza? Luego de tener el DAFO estructurado y bien analizado con los involucrados, **es hora de definir las 4 orientaciones estratégicas.**

Las 4 orientaciones estratégicas están caracterizadas como:

- **Estrategias defensivas (A y F):** buscan **evitar** que empeore nuestra situación actual (evitar perder cuota de mercado, etc).
- **Estrategias ofensivas (F y O):** buscan **mejorar** nuestra situación actual (ganar cuota de mercado, diferenciación, etc).
- **Estrategias de supervivencia (D y A):** busca **eliminar** los aspectos negativos que perjudican, (impacto de la competencia, etc).
- **Estrategias reorientativas (D y O):** buscan **transformar** situación haciendo cambios que eliminen nuestras debilidades y creen nuevas fortalezas (nuevas acciones en marketing, etc).

Finalmente, debes establecer los indicadores y metas a cumplir; es un ejercicio de trabajo en equipo, donde la definición comercial y los datos financieros juegan un papel fundamental para referenciar esas metas de crecimiento e inversión requeridas y establecidas en el plan estratégico. *Un modelo de hoja de ruta.*

Parte 4: Ejecución y control de seguimiento, evaluación de indicadores

La ejecución, el control y el seguimiento del plan es la parte fundamental de todo el proceso.

Para ser efectivos y eficaces en este paso deben existir varios aspectos importantes:

- *Equipo integral*, trabajando juntos, alineados y con comprometidos con los logros
- *Un líder motivador*, que impulse a remar en la misma dirección
- *Tener siempre a la mano el documento del plan* y la hoja de ruta; recomendable tener la hoja de ruta impresa en grande, para colocarla en una pared y sea pública
- Siempre medir, retroalimentar, adaptar y redefinir cualquier **estrategia, meta e indicador** (KPi) que se considere para el logro del objetivo.

CONCLUSIONES

Podemos concluir que no existe razón de peso para afirmar que en una pyme o un emprendedor no se puede utilizar eficazmente un “Plan Estratégico”.

De hecho, la planificación estratégica ha demostrado ser una poderosa herramienta de gestión para enlazar y alinear la estrategia empresarial y todas las actividades tácticas y operativas de la empresa.

Lo único que se requiere es la voluntad tanto de los líderes como de los trabajadores.

Debe adaptarse al tamaño, estructura y modelo de negocio de cada empresa, quizás esto es lo más fácil; lo difícil es generar el compromiso y tener el conocimiento para desarrollarlo.

Esperamos que con esta lectura hayas podido aclarar, ¿qué es un plan estratégico de una empresa pymes? y ¿cómo hacer un plan estratégico para una empresa?

BIBLIOGRAFÍA

- Ávila, J. (2016). Ética y Competitividad. *Management Review*, 69-71.
- Barroeta, M. (2016). *Planificación Estratégica*. Obtenido de <https://milagrosruizbarroeta.com/plan-estrategico-empresa-pyme-que-es-como-se-hace/>
- Business Marketing School. (2017). *Balanced Score Card*. Recuperado el 2020, de <https://www.esic.edu/saladeprensa/prensa/noticia/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve>
- Cepeda, H. (2016). La planificación estratégica de la familia Empresaria. Bilbao: Deusto.
- Cossio, D. (2017). *Conceptos de administracion estrategica*. Recuperado el 2020, de <https://issuu.com/giaagu/docs/conceptos-de-administracion-estrategica>
- Gile, C (2001). Invertir la cadena de valor. *Semantic Scholar*. Obtenido de <https://www.semanticscholar.org/paper/Invertir-la-cadena-de-valor-Gile-Webb/eefa07a74f964a0f49591a6bc4de3395a8a2b15d>
- Gregory, G. (2003). Dirección Estratatégica Creando ventajas Competitivas. México: McGraw - Hill.
- Gulick, L. (1937). Papers on the Science of administration. *Columbia University, Institute of Public Administration*.
- Gurumendi, B. (2015). *Un concepto de planeación de empresas*. México: Limusa.
- International Organization for Standardization. (2020). *Norma ISO*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2017/01/18/como-definir-un-indicador/>

- Keintz, A. (2017). *La cadena de valor de Porter: definición, utilidad y análisis*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>
- Koontz, H. & O'Donnell (2007). *Administración*. México: Mc Graw and Hill.
- Levitt, T. (2016). Miopia del Marketing. *Revista Harvard Business*, 26-28.
- Mintzberg, H. (2000). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Londres: Prentice Hall.
- Porter, M. (2015). *La ventaja Competitiva de las naciones*. Recuperado el 2021, de www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiGiL7XzubpAhVvU98KHWvHBp8QFjAJegQIBRAB&url=http%3A%2F%2Fwww.uic.org.ar%2FIntranetCompetitivid
- Ruiz, M. (2020). *Plan estratégico de una empresa PyME*. Obtenido de <https://milagrosruizbarroeta.com/plan-estrategico-empresa-pyme-que-es-como-se-hace/>
- Rumelt, M. (2017). *Conceptos de Administración estratégica*. Obtenido de <http://digital.cftsa.cl/elibros/Conceptos%20de%20Administracion%20Estrategica/325/>
- Sánchez, G. (2018). *Pensemos. Qué es la planeación estratégica*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Val Pardo, I. (2019). *Management Estratégico*. Madrid España, ESIC.



**UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
CHIMBORAZO**

Gestión del Conocimiento y Propiedad Intelectual

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS PYMES; se publicó en el mes de abril de 2022 en la Universidad Nacional de Chimborazo.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS PYMES

Si se ha preguntado ¿por qué una organización tiene más éxito que otra? Todo depende de la formulación e implementación de las estrategias que los directivos o dueños de una organización se plantean o de aquello que influye en su desempeño frente a sus competidores. Una estrategia es la acción que los gestores toman para alcanzar una o más de las metas planteadas en la organización. Si las organizaciones no afrontaran el desafío del cambio, sus gerentes no tendrían que hacer planes. Lo que un gestor o propietario hiciera hoy, o en el futuro, sería exactamente lo mismo que hizo hace décadas. No tendría que pensar en lo que debe hacer, pues estaría explicado en un manual.

Si el mundo fuera así, no habría necesidad de planificar; pero esto no existe. Los cambios tecnológicos, sociales, políticos, económicos, ambientales y jurídicos ocurren permanentemente. El contexto que afrontan los gerentes o propietarios es sumamente dinámico y tiene repercusiones tan grandes para la supervivencia de la organización que no podemos dejar las cosas al azar. Por ende, los gerentes contemporáneos necesitan planificar y lo deben hacer bien. Para garantizar el éxito de una organización, no solamente se requiere que las personas de la alta dirección posean excelentes habilidades de liderazgo, planeación y comunicación, entre otras; ni es suficiente que la salud de la misma esté sustentada por una buena calidad de los productos y servicios prestados, ni por la excelente gestión de mercadeo ni por la sólida posición financiera que se tenga. Es importante entender el elemento en el cual, estas y otras prácticas interactúan entre sí: la propia organización.

El presente libro tiene por objeto ayudar a los propietarios y gestores de las pequeñas y medianas empresas a hacer un análisis de su funcionamiento, estudiando cada una de las áreas de la gestión empresarial y detectando sus puntos fuertes y débiles con el fin de identificar los cambios a efectuar para adaptarse a un entorno y a un mercado que está cambiando continuamente.

ISBN: 978-9942-835-94-9



9 789942 835949

ISBN: 978-9942-835-95-6



9 789942 835956



VICERRECTORADO DE Investigación, Vinculación y Posgrado
DIRECCIÓN DE Investigación
GESTIÓN DEL Conocimiento y Propiedad Intelectual