

VI Encuentro Nacional de Investigación Formativa Ingeniería Industrial Medellín

Memorias

Grupo de Investigación en Sistemas Aplicados
en la Industria (GISAI)



Universidad
Pontificia
Bolivariana

© Editorial Universidad Pontificia Bolivariana

VI Encuentro Nacional de Investigación Formativa - Memorias

ISSN: 2322-7672

Primera edición, 2015

Escuela de Ingenierías

Facultad de Ingeniería Industrial

Arzobispo de Medellín y Gran Canciller UPB: Mons. Ricardo Tobón Restrepo

Rector General: Pbro. Julio Jairo Ceballos Sepúlveda

Vicerrector Académico: Álvaro Gómez Fernández

Decana Escuela de Ingenierías: Piedad Gañán Rojo

Directora Facultad de Ingeniería Industrial: Diana Rocío Roldán Medina

Editora (e): Natalia Uribe Angarita

Coordinación de producción: Ana Milena Gómez Correa

Diagramación: María Isabel Arango Franco

Corrector de estilo: Fernando Aquiles Arango Navarro

Dirección editorial:

Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, 2015

Email: editorial@upb.edu.co

www.upb.edu.co

Telefax: (57) (4) 354 4565

A.A. 56006 - Medellín - Colombia

Radicado: 1377-27-07-15

Prohibida la reproducción total o parcial, en cualquier medio o para cualquier propósito sin la autorización escrita de la Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

La planeación estratégica, un modelo de permanencia o supervivencia

Melissa Ospina Zapata

Universidad Pontificia Bolivariana
Colombia
melissa.ospinaza@alfa.upb.edu.co

Diana Rocío Roldán Medina

Universidad Pontificia Bolivariana
Colombia
diana.roldan@upb.edu.co

Resumen

El objetivo del presente artículo es presentar a las pequeñas empresas la importancia de un modelo de planeación estratégica para lograr la sostenibilidad en el futuro. Recoge igualmente conceptos y herramientas que tradicionalmente han sido utilizadas para crear las condiciones necesarias para obtener los resultados esperados.

Se parte de la importancia de un plan estratégico para el éxito de una compañía, destacando este como una herramienta determinante que le procure su permanencia en el mercado a largo plazo, generando información relevante en la toma de decisiones como alternativa de competitividad.

Después de analizar diferentes autores como Fred David y Humberto Serna, y teniendo claro los conceptos de Fortaleza (variable que favorece el éxito de la

compañía), Debilidad (variable que dificulta el éxito de la compañía), Oportunidad (factor que favorece el éxito de la compañía) y Amenaza (factor que dificulta el éxito de la compañía), se recomienda utilizar para el diagnóstico interno de la organización, la herramienta matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) la cual resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una organización, constituyendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas [6], y la matriz de Perfil de Capacidad Interna (PIC) que evalúa las fortalezas y debilidades de una organización en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo [7]. Para el diagnóstico externo se recomienda implementar la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) la cual permite visualizar de manera resumida información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva que representa para la organización oportunidades o amenazas [6], y la Matriz de Perfil Competitivo que identifica los principales competidores, sus fortalezas y debilidades en relación con la posición estratégica de la empresa [6]. Seguidamente se realiza el diagnóstico estratégico por medio de la matriz DOFA, una herramienta importante que ayuda a los gerentes de una compañía a desarrollar cuatro tipos de estrategias (Fortaleza vs Oportunidad, Debilidad vs Oportunidad, Fortaleza vs Amenaza y Debilidad vs Amenaza). [6;16]

Una vez analizada esta información, se revisa el direccionamiento estratégico de la compañía (Misión, Visión y Valores), esta actividad se hace con el objetivo de verificar la pertinencia del direccionamiento frente a los resultados del diagnóstico y ratificar el direccionamiento o hacer ajustes si es necesario.

Seguidamente se definen los objetivos estratégicos y se formulan las estrategias que permitirán a la compañía lograr el direccionamiento partiendo del diagnóstico obtenido. Esta información es plasmada en un mapa estratégico, el cual facilita la visibilidad de la interrelación entre el direccionamiento, los objetivos y las estrategias. A partir de lo anterior se definen y formulan los indicadores de gestión que permiten evaluar la efectividad de las estrategias. Estos indicadores se consignan en un cuadro de mando integral para llevar a cabo su seguimiento.

Palabras clave

Cuadro de mando integral, diagnóstico, estrategia, Plan estratégico e indicadores de gestión.

Abstract

The target of the present article is suggesting to the small companies the importance of an strategic planning modeling in order to achieve the sustainability in the future. Equally this picks up all the concepts and tools that traditionally have been used for some organizations for creating the conditions and optimizing the resources in order to obtain the expected results.

This begins from the importance of an strategic plan for the success of a company highlighting this like a determining tool that assures the permanency in the long term, this generates a relevant information when they have to take decisions such as competitiveness alternative.

After analyzing different authors such as Fred David and Humberto Serna, also having clear strengthen concepts (variable that helps the companies success). Weakness (variable that difficults de companies success). Oportunity (Factor that favors the success of the company), and threaten (factor theat difficulties the success of the company). These are recommended to be used for internal diagnosis of the organization, the Evaluation Matrix tool of the Internal Factors (EFI) which resumes and evaluates the most important strengths and weaknesses inside of the functional areas of an organization establishing a base for identifying and evaluates the relation among these areas and the Internal profile Capacity Matrix (PIC) that evaluates the strengtheness and weaknesses of the organization related to the oportunities and threatens that present the external environment. For the internal diagnosis it is recommended to implement the Evaluation Matrix of the External Factors (EFE) which allows to visualize in a summary manner the economic information, social, cultural, demographic, environmental, political, governmenta, legal, technological and competitiveness and the Competitiveness Profile Matrix that identifies the principal competitors, their strengths and weaknesses related to the estrategic position of the company.

Then the Estrategic Diagnosis is realized through the Matrix DOAF which is a very important tool that helps the managers of the companies to develop four types of strategies (Fortress against Oportunity. Weaknessess against Oportunity. Fortress against Threaten, and Weaknessess against Threaten.

Once it is analyzed this information, the specific targets are defined to formulate and evaluate the strategies. This information is embodied in the design an strategic map where the indicators that are defined that they are going to be implemented, which are established in an Integral Direction Chart for following their traicing, and finally the obtained conclusions are setting up during the project developing and the recommendation that it will be realized in the company.

Keywords

Balanced Scorecard, Diagnosis, Strategy, Strategic Plan and Indicators

Introducción

Hoy en día es importante que una organización realice un diagnóstico para el diseño de un plan estratégico con el fin de que implemente una cultura que le permita analizar las tendencias del mercado y realizar los planes operacionales y tácticos que requiere la organización.

La planeación estratégica es una herramienta útil para las organizaciones ya que les brinda múltiples beneficios si es utilizada en la forma adecuada, y su funcionamiento solo depende del compromiso que la empresa adquiera.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell en el libro Planeación estratégica creativa definen la planeación estratégica como “*forma anticipada de qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. La planeación llena el vacío que existe entre dónde estamos y a dónde queremos llegar*”. [18]

Independiente del tipo de estructuras administrativas que normalmente existen, no sólo las grandes empresas son las llamadas a utilizar el esquema de planeación estratégica.

La pequeña y mediana empresa está conformada por áreas administrativas, comerciales y operativas que independiente de su tamaño son susceptibles de definir

los planes y programas estratégicos, ya que las variables internas y externas hacen parte de mercados específicos en que desarrollan su actividad económica.

Por lo tanto, se hace necesario que las organizaciones a las cuales se sugiere el proceso de planeación estratégica adopten igualmente este proceso con el fin de pasar de un modelo de supervivencia a un modelo de permanencia en el mercado que involucre todas las variables que presentan los entornos interno y externo de la organización.

Antecedentes

La planeación estratégica aparece en la década de 1960. Es un proceso que permite que las organizaciones identifiquen, den prioridad y aprovechen sus oportunidades. Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos; permite tomar decisiones importantes para apoyar mejor los objetivos establecidos por la empresa; facilita una asignación más eficaz de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas; ofrece un enfoque corporativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades. [6;22]

Para David Fred, la planeación estratégica formal con sus características modernas se acuñó en la década de 1950 y fue de uso común desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la siguiente. Sin embargo, al pasar el auge, en la década de 1980 el concepto dejó de usarse ya que no se reportaron los altos rendimientos que estaban esperando.

Al llegar la década de 1990, reaparece este concepto y actualmente se practica de manera amplia en el mundo empresarial.

La adopción de nuevos modelos de gestión en algunas organizaciones sólo soluciona problemas en áreas específicas. Es así como parte de éstas organizaciones aún en la actualidad, tratan de adaptar sin previo análisis, técnicas como el *empowerment*, *coaching*, *outsourcing*, etc., sin que a la postre haya una verdadera generación de valor.

Se requiere entonces de un modelo que integre todas las áreas funcionales de la organización como es el modelo de planeación estratégica.

Según Jean Paul Sallenave, la gerencia integral es el arte de reunir todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad:

- La estrategia: para saber a dónde vamos y cómo lograrlo
- La organización: para llevar a cabo la estrategia eficientemente
- La cultura: para dinamizar la organización y animar a su gente

Elementos importantes de un plan estratégico

Después de hacer el análisis de varios autores como Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, Fred David, Humberto Serna, Jean P. Sallenave, entre otros, se concluye que la planeación estratégica requiere de los siguientes elementos:

Misión

Según Fred David es el fundamento para las prioridades, estrategias, planes y asignación de funciones. Es el punto de inicio para los puestos y estructuras administrativas. Una buena declaración de la misión permite generar un rango de objetivos y estrategias factibles y alternativas para la organización, debe ser amplia para reconciliar las diferencias existentes y atraer diversos grupos de interés a la organización [6] .

La misión define principalmente cuál es la actividad en el mercado de la organización y como se articula con el público al cual está dirigida dicha actividad, bajo parámetros de ventajas competitivas como un factor diferenciador con respecto a sus competidores.

Responde al qué hace la compañía, cuál es su negocio, cuál es su razón de ser, quién es el público objetivo, cuál es su campo de acción y qué la diferencia de la competencia.

Visión

Define las metas que la organización pretende lograr en el largo plazo, metas que tienen que ser realistas y alcanzables como propuestas de inspiración y motivación. Responde al qué quieren lograr y dónde quiere estar en el futuro la organización.

Para Fred David una visión es amplia y reta a las personas; despierta sus sueños y emociones; es el fundamento de la misión; es la representación de cómo se desea sea el futuro de la empresa ante los ojos de los clientes, propietarios, empleados y accionistas, es decir, la proyección de la empresa en tiempo y en espacio. [6]

Política de calidad

ISO 9001 la define como *“Marco sobre el cual una empresa desea moverse abarcando la filosofía administrativa y el pensamiento en los niveles más altos; es la base para establecer y revisar los objetivos de calidad. Se especifica de acuerdo a las metas organizacionales (misión, visión, objetivos estratégicos) y las expectativas y necesidades de los clientes (internos y externos). Es importante que sea conocida y comprendida por los empleados de la organización y se mantenga actualizada de acuerdo a los principios y fines de la organización”*.

Para elaborar una política de calidad se debe tener claro qué quiere la empresa, cómo lo va a conseguir (acciones o actividades generales) y con qué cuenta para lograrlo (recursos). Debe ser adecuada al propósito que tiene la empresa, recoge el compromiso de cumplir con los requisitos del cliente tanto normativos como reglamentarios y el compromiso de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad. [12]

Valores

Son los principios éticos sobre los cuales se basa la cultura organizacional y permiten crear pautas de comportamiento. Son la personalidad de la empresa y responde al qué son y en qué creen.

Para Juan Bravo Díaz es importante que en toda empresa existan los valores expresados; estos se definen en dos clases: los valores expresados formales que responden a una voluntad de comunicación por parte de la empresa y sus máximos directivos y los valores expresados informales que son los mensajes que emiten continuamente los jefes con sus comportamientos, actitudes, actuaciones personales; y por último los valores operativos que se centran en las actividades diarias de la empresa; se refieren a los sistemas de control y formas de gestión que se integran en la empresa como evaluación de resultados, evaluación del personal, niveles salariales. [3]

Diagnóstico

Interno

Desarrolla el diagnóstico interno de la compañía según su información primaria, ayudando a determinar su situación actual. A partir de este análisis se identifican las fortalezas y debilidades que servirán como elemento para la toma de decisiones de la organización.

Para David Fred, el análisis del entorno interno resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una organización, constituyendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Cuando un factor interno clave es una fortaleza como una debilidad, se debe mencionar dos veces en la EFI, asignando una ponderación y una clasificación a cada declaración. [6]

Humberto Serna, expresa que el perfil de Capacidad Interna de la Empresa (PCI) permite que la compañía realice un diagnóstico estratégico involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. [8]

Externo

Desarrolla el diagnóstico externo de la compañía según la información secundaria y la información del mercado (clientes, proveedores, competencia, nuevos productos) determinando así las oportunidades y amenazas que tenga la organización.

En el medio en que se encuentran las organizaciones, el factor determinante para el éxito o el fracaso de estas es el poder enfrentar oportunamente de forma dinámica o acelerada los desafíos del cambio. Los cambios de la satisfacción del cliente, de las condiciones políticas y de la estructura del mercado, no sólo tienen efectos en una compañía en particular, sino que pueden generar la crisis o el repunte en toda una industria. [8]

Las fuerzas principales que constituyen el entorno externo de la organización son:

- Fuerzas económicas:
Ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia; están

compuestas por los factores críticos relacionados con el comportamiento de la economía regional, nacional e internacional. [6,19]

- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales:
Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales no solo afectan la forma en que viven las personas y sus valores, también provocan consecuencias en los productos, servicios, mercados y clientes de las compañías. Las oportunidades y amenazas que surgen de estos cambios, constituyen actualmente una sacudida y un desafío para las organizaciones con y sin fines de lucro.[6,19]
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales:
Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes empleadores y clientes de las organizaciones; se encargan de regular, liberalizar y subvencionar sus actividades. [6]

Estas fuerzas representan oportunidades y amenazas claves para la organización ya que los cambios en las leyes, legislaciones, tasas de impuesto, entre otras; la afectan significativamente.

- Fuerzas tecnológicas:
Los cambios y hallazgos tecnológicos revolucionarios están teniendo un efecto drástico en las organizaciones, ya que se relacionan con el desarrollo de máquinas, de herramientas, de los procesos y de los materiales. Los avances tecnológicos dan paso a crear nuevos mercados, dando como resultado la proliferación de nuevos y mejores productos; tienen el potencial de reducir o eliminar las barreras de los costos entre las empresas, reducir el tiempo de producción y crear nuevas ventajas competitivas que resulten más poderosas que las ventajas existentes. [6,8]
- Fuerzas competitivas:
Fuerza determinada por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio, es importante que una organización identifique a las empresas rivales y determine sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias. Recopilar y evaluar información sobre los competidores es fundamental para la formulación exitosa de la estrategia. [6,19]

Perfil Competitivo

Según Philip y Michael Hitt se considera competencia, las compañías que efectúen o proporcionen bienes y servicios o sustitutos similares a la organización

analizada y que satisfagan las necesidades de los consumidor en un mismo mercado; es importante que cada organización identifique sus competidores conociendo y analizando sus estrategias actuales, sus objetivos, sus fuerzas y debilidades con el fin de obtener y conservar ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa. [19,23]

La definición del perfil competitivo de una organización está basado fundamentalmente a partir del análisis de sus entornos y la adopción de estrategias para competir en el mercado y asegurar su permanencia en él.

Objetivos y estrategias

Objetivo

Para Santiago Echevarría y Humberto Serna, los objetivos de una organización se definen en campos de técnica, tecnología, sociales, economía y financieros; la empresa busca fundamentalmente cubrir las necesidades ajenas mediante productos y servicios garantizando así su propio éxito, y este se logra mediante la definición clara de los objetivos que implican cambios y nuevos diseños en la organización; si no se dispone de objetivos claros y operativos, difícilmente puede darse una adaptación adecuada a la situación del futuro. La fijación de los objetivos depende de una adecuada definición de la filosofía empresarial, de los criterios con los que el empresario define su entorno, de su estrategia y de la forma de adaptarse al mismo; deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran la empresa. [5,7]

La definición clara de los objetivos permite enfocar esfuerzos hacia una misma dirección; sirven de guía para la asignación de recursos y formulación de estrategias; generan coordinación, organización y control; revelan prioridades; comparan los resultados obtenidos por los objetivos y permiten medir la eficiencia o productividad de la empresa. Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos deben ser desafiantes para que motiven e impulsen y deben ser definidos en el nivel más alto de la compañía teniendo en cuenta el contexto que ofrece el análisis realizado en la matriz DOFA a las Oportunidades y Amenazas, Fortalezas y Debilidades. [4,7,10]

Un objetivo estratégico es un fin deseado. Es una clave para la compañía y para la consecución de las metas a largo plazo de la organización; se basa en un diagnóstico

realizado. El establecimiento de estos objetivos en cada una de las perspectivas (financiera, de clientes, procesos internos, capacidades estratégicas) ayuda a la empresa a explicar cómo va a conseguir la implantación de su estrategia a corto y largo plazo. [1,2]

- Objetivos de largo plazo: quienes toman las decisiones en la organización deben estar conscientes de la existencia de resultados y que además requieren de varios años para construirse. Por esto, son necesarias decisiones actuales que generarán impacto en el largo plazo.
- La organización debe ponderar este impacto adecuadamente. [1]
- Objetivos de corto plazo: se relacionan con la rentabilidad y la participación del mercado. Estos objetivos implican periodos de un año o menores. [1]

Estrategia

Para Leonardo Goodstein, una estrategia “*produce una versión concreta y cuantificada del futuro deseado de la empresa*”.

Según el pensamiento de Henry Mintzberg, Humberto Serna y Leonardo Goodstein, se puede concluir que una estrategia es un conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la empresa utiliza para lograr una ventaja competitiva explotando sus competencias en mercados específicos, para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo, haciendo así realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. [7,9,14]

Para estudiar las estrategias, la empresa debe analizar temas como a quién atenderá, qué necesidades tienen los clientes, meta a tratar y cómo se satisfarán esas necesidades.

Toda organización debe formular y utilizar una estrategia y para esto es necesario contar con información acerca de variables como los mercados, los clientes, la tecnología y la economía mundial cambiante. El propósito de una estrategia es crear diferencias entre su posición y la de sus competidores logrando así ventajas competitivas. [19]

Según Humberto Serna y Juan Maroto, existen diversos tipos de estrategias en una organización:

- Estrategias ofensivas o de crecimiento: buscan la consolidación de una compañía en su mercado consiguiendo ventajas competitivas mediante actuaciones agresivas contra los rivales; a la hora de plantear estas estrategias la organización tiene la opción de atacar los puntos fuertes o atacar los puntos débiles de los rivales, basándose siempre en los puntos fuertes de la empresa como sus recursos y sus capacidades disponibles o potenciales. [7,17]
- Estrategias defensivas: no buscan conseguir nuevas ventajas competitivas, sino mantener las que ya se tienen en la empresa, pues permiten que una organización pueda anticiparse a los problemas y evitar los siniestros que la afecten. [7,17]
- Estrategias genéricas: son globales y referidas a todas las unidades estratégicas de la compañía. Deben adaptarse a la fluidez del entorno y convivir con la flexibilidad del cambio en los entornos interno y externo. [7,17]
- Estrategias concéntricas: afectan a toda la compañía debido a los cambios del mundo actual; por esto, las gerencias de las organizaciones se ven obligadas a diseñar estrategias que soporten cada plan trazado para sus diferentes áreas funcionales. [7]

Plan Estratégico

Para Fred David el objetivo principal de un plan estratégico es lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados, proporcionando así una oportunidad o una base anual para que la organización se ajuste en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. [6]

Los elementos del plan estratégico antes mencionados, permiten saber dónde se encuentra situada la empresa en el mercado y a dónde quiere llegar; suministran información para analizar la empresa y su entorno en conjunto ya que la planeación estratégica es uno de los temas más amplios y responsable de dar una imagen de la empresa por medio de procesos como modelo Abell (marcar los ejes de segmento del mercado, necesidades del cliente y tecnologías implementadas); las 5 fuerzas (intensidad de la competencia actual, competidores potenciales, productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y clientes); la matriz DOFA (análisis interno y externo y los puntos fuertes y débiles de cada ámbito) y por último las estrategias básicas en las que tendrá que centrar sus esfuerzos. Se deben definir las líneas estratégicas que están más relacionadas con la alta dirección de la empresa y tienen un carácter muy general. [11]

Herramientas de diagnóstico interno

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La metodología para la elaboración de esta matriz, según Fred David, es realizar una lista de los factores críticos para el éxito de la empresa, identificados en el proceso de la auditoría interna. Asignar a cada factor una ponderación entre 0.0 (Irrelevante) y 1.0 (muy importante) con la que indique la importancia relativa de cada factor con respecto al éxito de la organización en el sector al cual pertenece, la suma de las ponderaciones de estos factores debe ser igual a 1,0. Seguidamente asignar a cada factor una calificación de 1 a 4 (4: Fortaleza importante, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor, 1: Debilidad importante), la calificación indica la presencia y el comportamiento del factor en la organización. Por último multiplicar la ponderación de cada factor por su respectiva calificación para obtener un peso o calificación ponderada. Para finalmente sumar los pesos ponderados de los factores se determina el total ponderado de la empresa.

Esta matriz permite seleccionar e identificar cuáles son los factores internos positivos y negativos de la organización, su comportamiento y cuáles tienen mayor impacto en la gestión.

Perfil de Capacidad Interna (PIC)

Según Humberto Serna, la metodología para la elaboración del PCI es preparar la información preliminar, procesando la información primaria o secundaria sobre cada una de las capacidades como Directiva, Tecnológica, Talento Humano, Competitiva y Financiera.

Conformar grupos estratégicos relacionados por las capacidades antes enumeradas, estos grupos se pueden conformar de acuerdo con la estructura organizacional.

Conformar grupos estratégicos agrupando los funcionarios por capacidades Directiva, Competitiva, Financiera, Tecnológica y Talento Humano. Identificar las fortalezas y debilidades para luego calificar y dar prioridad a la Fortaleza o Debilidad en una escala Alta – Media – Baja. Ponderar el impacto de la Fortaleza o Debilidad en el éxito actual de la compañía y finalmente interpretar la matriz identificando sus fortalezas y debilidades de acuerdo con su impacto en la compañía.

Herramientas de diagnóstico externo

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Según Fred David, para la elaboración de esta matriz, se debe realizar una lista de factores externos clave identificados en el proceso de auditoría externa, tomados de las fuerzas principales que constituyen el entorno externo de la organización (económicas, sociales, políticas...), incluyendo las oportunidades y amenazas que afectan a la empresa. Asignar una ponderación a cada factor entre 0.0 (no es importante) y 1.0 (muy importante) con la que indique la importancia relativa de cada factor para lograr el éxito en la industria, la suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1,0. Seguido asignar a cada factor externo una calificación entre 1 y 4 (1: La compañía no cuenta con una estrategia, 2: Existe estrategia, pero no es eficaz para la compañía, 3: Existe estrategia pero es medianamente eficaz para la compañía, 4: Existe estrategia es completamente eficaz para la compañía) con el objetivo de identificar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la organización a cada factor. Por último, multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, determinando una clasificación ponderada. Finalmente sumar las calificaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Para Fred David, los valores tanto en la matriz de perfil competitivo como en la matriz de evaluación de factores externos tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos; son un mecanismo para identificar las necesidades de información de la alta dirección, son más amplios, no incluyen datos específicos o fácticos, no están agrupados en oportunidades ni amenazas.

Los factores en este caso son aquellos más importantes para determinar el nivel de competitividad en un sector específico, por ejemplo: participación de mercado, precios, calidad, fidelidad de los clientes y otros.

Después de elegir los factores claves de competitividad se deben elegir los competidores más representativos de la industria o sector y buscar la información relacionada con cada factor en cada uno de los competidores y en la organización a

la cual se está haciendo el diagnóstico. Tomando como base la información anterior asignar a cada factor una ponderación entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) con la que indique la importancia relativa de cada factor para lograr el éxito en la industria. Seguidamente asignar una calificación de 1 a 4 (4: Fortaleza principal, 3: Fortaleza menos, 2: Debilidad menor, 1: Debilidad principal) a cada una de las empresas que están participando en la matriz.

Este análisis comparativo brinda importante información estratégica de cada competidor. [6]

Diagnóstico estratégico

Elaboración matriz DOFA

Para Fred David, la matriz DOFA está formada por nueve celdas, hay cuatro celdas de factores clave, llamadas F, D, O, y A, cuatro celdas de estrategias que se desarrollan luego de concluir con las cuatro celdas de factores clave, llamadas FO, DO, FA y DA y una celda que permanece en blanco (celda superior izquierda). Para esta elaboración se ven implicadas ocho etapas [6]

1. Listar las oportunidades clave de la empresa.
2. Listar las amenazas clave de la empresa.
3. Listar las fortalezas clave de la empresa.
4. Listar las debilidades clave de la empresa.
5. Comparar las fortalezas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO obtenidas, en la celda correspondiente.
6. Comparar las debilidades con las oportunidades y registrar las estrategias DO obtenidas, en la celda correspondiente.
7. Comparar las fortalezas con las amenazas y registrar las estrategias FA obtenidas, en la celda correspondiente.
8. Comparar las debilidades con las amenazas y registrar las estrategias DA obtenidas, en la celda correspondiente.

Medición de gestión

Desarrollo del concepto de indicadores

Un indicador es una unidad de medida gerencial. Para los autores Fred David y Humberto Serna un indicador es “*la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite evaluar el desempeño de una compañía frente a sus metas, objetivos y responsabilidades determinando cuándo es apropiado seguir diferentes tipos de estrategias y ofrecer una perspectiva general de la dirección estratégica en una compañía*” [6,7]

Los indicadores de gestión se clasifican en tres categorías

- Indicadores de gestión corporativos: permiten monitorear el comportamiento de una organización. Son el resultado global de la gestión en las unidades estratégicas y operativas. [13]
- Indicadores de gestión por unidad estratégica de negocio: son el resultado de cada área funcional de una organización. Se definen de acuerdo al tipo de estructura organizacional que tenga la compañía. [13]
- Indicadores de gestión operativos: son el resultado de la gestión al nivel de unidades como integrantes estratégicos de la organización. Miden el desempeño de los departamentos o secciones de cada una de las unidades estratégicas de la empresa. [13]

Humberto Serna en su libro “*Planeación y Gestión Estratégica*” indica que la medición de los indicadores de gestión involucra de forma democrática y participativa a todos los empleados implicados en la producción de un servicio o función de una organización, ya que con base en los indicadores se realiza un seguimiento y monitoría permanente en la ejecución y ajuste oportuno del plan estratégico, con el fin de que la compañía se adapte de manera adecuada y anticipada a los cambios y desafíos que le genera su entorno.

Herramienta para medir la gestión

Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral o *Balanced Scorecard*, fue desarrollado en 1993 por Robert Kaplan y David Norton, se ha traducido y puesto en marcha eficazmente tanto en organizaciones sin ánimo de lucro como en las de sector público; es un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa; estas medidas representan una herramienta que los líderes puedan usar para comunicar a los empleados y partes externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y objetivos específicos. El cuadro de mando integral permite que una empresa traduzca su visión y estrategias proporcionando un nuevo marco, que cuente la historia de la estrategia de la empresa a través de los objetivos y las medidas de su elección. [20]

Kaplan y Norton en el libro *Administración estratégica* identifican cuatro perspectivas (finanzas, clientes externos, proceso interno, innovación y aprendizaje); cada una representa una cara importante de la organización y una visión equilibrada. La mayor parte del éxito de un cuadro de mando integral depende de cómo se acuerden las medidas, la forma como se implemente y como se obedezca.

El objetivo principal del cuadro de mando integral es “equilibrar” los objetivos de los accionistas con los objetivos de los clientes y los de las operaciones. El análisis de un cuadro de mando integral requiere que las empresas busquen respuestas a preguntas como ¿la empresa mejora y crea valor continuamente en rumbos como la innovación, liderazgo tecnológico, calidad en productos y eficiencia en procesos?, ¿qué tan bien está manteniendo y mejorando la empresa sus competencias y ventajas competitivas? y ¿qué tan satisfechos están los clientes en la empresa? Y que utilicen la información, junto con las mediciones financieras, para evaluar más adecuadamente y con mayor eficacia las estrategias implementadas. [6]

Mapas estratégicos

Para Norton y Kaplan los mapas estratégicos permiten que las organizaciones vean sus estrategias de forma coherente, integrada y sistemática. El cuadro de mando integral supera las limitaciones de los sistemas de indicadores puramente financieros

retratando claramente los procesos de creación de valor y los papeles críticos de los activos intangibles. [21]

El mapa estratégico de un *Balanced Scorecard* deja bien explícitas las hipótesis de la estrategia. Cada uno de los indicadores de un cuadro de mando integral se encaja en una cadena de relaciones causa-efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con las causas que los harán posibles. El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas, proporcionando a los directivos un marco que describe y gestiona la estrategia en una economía del conocimiento. Proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor; este está conformado por la perspectiva del cliente, donde se describen los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales; define la propuesta de valor para los clientes objetivo, la cual proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que producen y entregan productos y servicios de calidad son altamente valiosos para la organización; la perspectiva del cliente pertenece a la relación causa-efecto, la cual es la encargada de definir la cadena logística por la que los activos intangibles se transformarán en valor tangible. Continuando con la perspectiva del cliente, la cual describe los resultados deseados de la estrategia y el cómo generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo, esta pertenece a la propuesta de valor para el cliente, la cual aclara las condiciones que crearán. Seguido por la perspectiva de los procesos internos que identifican los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia, esta gestiona las operaciones, los clientes, la innovación y los procesos reguladores y sociales perteneciendo a los procesos de creación de valor, que define los procesos que transformaran los activos intangibles en resultados financieros y para los clientes, y se finaliza con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia; los objetivos de esta perspectiva identifican qué tareas (capital humano), qué sistemas (capital de información) y qué clase de ambiente (capital organizacional) se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor, perteneciendo a la agrupación de activos y actividades, que definen los activos intangibles alineados e integrados para crear valor. [24]

El mapa estratégico según Robert Kaplan describe la lógica de las estrategias y muestra claramente los objetivos de los procesos internos básicos que crean valor y los activos intangibles necesarios para respaldarlos. El cuadro de mando integral traduce

los objetivos de este mapa en indicadores y metas a alcanzar. Para esto, la empresa debe lanzar un conjunto de programas de acción con el que logre alcanzar las metas de todos los indicadores. [24]

Metodología

Un modelo de planeación estratégica se desarrolla a partir de la ejecución de planes, basados en un pensamiento estratégico con el fin conocer su alcance en referencia a ¿qué se quiere lograr en la empresa? ¿en qué situaciones se está actualmente? ¿qué se puede hacer en la empresa? ¿qué se va a hacer en la empresa?

La aplicación de este modelo le permite a la empresa pensar sobre su propia estructura y recursos a través de la revisión de la misión, definición de su visión, sus valores y realización de un análisis DOFA (interno: debilidades y fortalezas; y externo: amenazas y oportunidades) teniendo en cuenta factores como administración, mercadeo, finanzas, producción, tecnología, investigación y desarrollo, factores jurídicos gubernamentales, económicos y marketing. Una vez realizado el análisis de la misión y la visión, se estará en mejor contexto para definir el plan estratégico (proponer objetivos) de la empresa y se formularán indicadores para la medición de los resultados implementando un modelo de cuadro de mando integral que facilitará el análisis de los factores de cada periodo y supervisará el progreso de desarrollo de las capacidades necesarias para su crecimiento.

Según Leonardo D. Goodstein muchas organizaciones tienden a gastar grandes cantidades de dinero, tiempo y esfuerzo para el desarrollo de un plan estratégico sin ser conscientes que al no ponerlo en práctica no tendrá ningún efecto ya que se basan en la intuición debido a que han obtenido buenos resultados en el mercado sin pensar en el futuro [14]

Al implantar algunas organizaciones sistemas de gestión sin análisis previos tanto del interior de la organización como del mercado, al final lo que refleja es una estructura estática basada en la obtención de resultados inmediatos, lo que evidencia una visión cortoplacista y de supervivencia en el mercado.

Estos modelos de gestión al aplicarse de manera informal llevarán indefectiblemente al declive de las organizaciones independiente del tipo de organización o

de su tamaño. Muestra de lo anterior es el estudio realizado por los autores de “For Dummies” quienes determinaron que las causas más frecuentes en el fracaso de muchas empresas son [15]:

- *El 95% de los empleados en una empresa no conocen la estrategia del negocio que busca la empresa desarrollar.*
- *El 90% de las empresas fracasan en la implementación de las estrategias de negocios y mercadeo.*
- *El 86% de los ejecutivos dedican menos de 1 hora al mes en la discusión de estrategias de negocios con sus empleados.*
- *El 60% de las empresas no integran la planificación de estrategias de negocios a un presupuesto.*

En Colombia las pequeñas y medianas empresas han empezado a tener una gran oferta en el mercado, por lo que han comenzado a implementar en su estructura ideas innovadoras y eficientes para lograr ser competitivas en el mercado. Para ser innovador según Fred David, se deben modificar las estrategias, crear nuevos productos, nuevos canales de distribución, nuevos métodos de comercialización y nuevos procesos de producción; esto se logra mediante la implementación de un plan estratégico. [6]

El cambio en la empresa llega por medio de la implementación y la evaluación de la planeación estratégica, ya que es un proceso de aprendizaje reflexivo que familiariza a los gerentes y empleados de una organización con los problemas importantes y las alternativas factibles para resolverlos.

Conclusiones

- La adopción de un modelo de planeación estratégica diseñado adecuadamente para una organización, su implementación en el tiempo, su actualización, revisión y control constante son los principales factores que le garantizan a las organizaciones su permanencia en los mercados.
- Utilizando herramientas de gestión estratégica, una organización podrá obtener mayor oportunidad de identificación de variables críticas de éxito.

- De acuerdo con la propuesta que hace Humberto Serna sobre el diseño de una matriz de perfil competitivo, se puede hacer un análisis exhaustivo dentro de la organización en cada una de las diferentes áreas directivas organizacionales.
- Un modelo de planeación estratégica integral define el nivel de competitividad en cada una de las áreas funcionales de la organización.

Referencias

1. Bonilla, L. B. *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*. Costa Rica: Ágora, 2008.
2. Daniel Martines Pedrós, A. M. *La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos, 2005.
3. Díaz, J. B. *Las tres armas estratégicas de la pequeña empresa*. Madrid: MAPCAL, 1994.
4. Drucker, P. F. *Dirección por objetivos*. México: Diaz de Santos, 1994.
5. Echevarría, S. G. *Introducción a la economía de la empresa*. España: Díaz de Santos, 1994.
6. Fred, D. *Conceptos administración estratégica*. México: Pearson, 2008.
7. Gomez, H. S. *Planeación y gestión estratégica*. Bogota: RAM, 1994.
8. Gómez, H. S. *Gerencia estratégica*. Santafe de Bogotá: 3R, 1997.
9. Henry Mintzberg, J. B. (1997). *El proceso estratégico*. México: Pearson, 1997.
10. Huelva, U. D. (s.f.). Dirección por objetivos. Aplicaciones en la pequeña empresa. *Dpto. Economía Financiera, Contabilidad y Dirección de Operaciones*, pp. 2,3.
11. Innova, P. (s.f.). *Guía Plan Estratégico*. [En línea] Disponible en: <http://pinnova.upc.edu/PLAESTRATGICcastell.pdf>
12. ISO9001. (2013). [En línea] Disponible en: <http://iso9001calidad.com/la-politica-de-calidad-101.html>
13. IUE, I. U. (s.f.). *Estrategias gerenciales*. [En línea] Disponible en: <http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf>

14. Goodstein ,Leonardo D, T. M. *Planeación estratégica aplicada*. Santafé de Bogota: Mc Graw-Hill, 1997.
15. Maldonado, J. (23 de 06 de 2009). *Asopymes*. [En línea] Disponible en: <http://asopymes.blogspot.com/2009/06/estadisticas-sorprendentes-de-la.html>
16. Trujillo,M. López, J. I. *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Manizales: Ingeniería, 2007.
17. Maroto, J. C. *Estrategia de la visión a la acción*. ESIC, 2007.
18. Martínez Villegas, F. *Planeación estratégica creativa*. Editorial PAC, 1997.
19. Hitt,MichaelR. D. *Administración estratégica* .México: Thomson, 2008.
20. Niven, P. R.. *El cuadro de mando integral paso a paso*. Barcelona: Gestión 2000 S.A., 2003.
21. Norton, R. S. *La organizacion focalizada en la estrategia*. Barcelona: Gestión 2000, 2001.
22. Ortiz, R. A. "*El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas*". México: Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración, 2008.
23. Philip, K. *Dirección de marketing. Conceptos esenciales*. . México: Pearson Educación, 2012.
24. Robert Kaplan, D. N. *Mapas estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000, 2004.
25. Valencia, J. R. *Como Aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México, 2005.