



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY
50 AÑOS


Casa
Editora



*FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA EN PRODUCCIÓN Y OPERACIONES*

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PYME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Iván R. Coronel
2018



**MODELO DE
GESTIÓN ESTRATÉGICA
PARA *PYME* CON
CUADRO DE
MANDO INTEGRAL**

Iván R. Coronel
2018



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**
50 AÑOS

Francisco Salgado Arteaga, Ph.D.
RECTOR

Martha Cobos Cali, Ph.D.
VICERRECTORA ACADÉMICA

Jacinto Guillén García, Mgt.
VICERRECTOR DE INVESTIGACIONES

Toa Tripaldi Proaño
**DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO
DE COMUNICACIÓN Y PUBLICACIONES**

Consejo Editorial

Juan Lazo Galán, Mst.
Narcisca Ullauri Donoso, Mgt.

Autor

Iván R. Coronel

Revisión de Estilo:

Gloria Riera, PhD.

ISBN impreso: 978-9942-778-06-2

ISBN digital: 978-9942-778-07-9

Diagramación y diseño de portada

Departamento de Comunicación
y Publicaciones
Dis. Gabriela Moreno

Impresión

Imprenta Digital
Universidad del Azuay

Primera Edición
Cuenca, junio del 2018

CONTENIDO

4		PRESENTACIÓN
5		INTRODUCCIÓN
7	CAP. 1	CONCEPTUACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA
15	CAP. 2	EL ANÁLISIS. SITUACIONAL INICIAL
21	CAP. 3	LA PLANEACIÓN Y LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICAS
27	CAP. 4	LOS VALORES ESTRATÉGICOS
35	CAP. 5	LA VISIÓN
41	CAP. 6	LA MISIÓN
47	CAP. 7	LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL
57	CAP. 8	LA PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO
63	CAP. 9	LOS TEMAS ESTRATÉGICOS
71	CAP. 10	LOS ASUNTOS ESTRATÉGICOS
85	CAP. 11	LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LOS INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO
97	CAP. 12	EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
115	CAP. 13	EL PLAN ESTRATÉGICO
121	CAP. 14	LA PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO
125	CAP. 15	LOS OBJETIVOS A CORTO PLAZO Y LOS PLANES OPERATIVOS ANUALES
135		LAS PALABRAS FINALES
139		ANEXOS
143		BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

PRESENTACIÓN

La idea de publicar esta obra surgió luego de revisar la bibliografía existente sobre el cuadro de mando integral como herramienta en la gestión estratégica empresarial, en busca de contenidos que permitiesen a los estudiantes y profesionales enfrentar problemas reales en las PyME. Al analizar la bibliografía, se vio que era eminentemente descriptiva y que no explicaba cómo usar herramientas y metodologías concretas; así algunos textos eran demasiado breves y no proporcionaban detalles necesarios para comprender con claridad el tema; otros en cambio eran demasiado extensos sin un claro hilo conductor que facilitara su comprensión y aplicación.

El Doctor Iván Coronel, autor de este texto titulado “Guía para docencia y vinculación con la sociedad - Modelo de gestión estratégica para PyME con cuadro de mando integral”, quien es consultor, investigador, docente universitario y conocedor a profundidad acerca de la gestión estratégica empresarial, la gestión por procesos, la gestión de la producción y las operaciones y el cuadro de mando integral, ha llegado en este texto a contextualizar metodologías clásicas y aplicarlas a la realidad de nuestro entorno nacional.

Se pretende que esta documentación sirva como una guía docente para los estudiantes de la carrera de Ingeniería en Producción y Operaciones, así como también para estudiantes de áreas afines como la Ingeniería Industrial y la Administración de Empresas, y sobre todo para empresarios cuyas funciones gerenciales en sus organizaciones sean de nivel medio y alto, especialmente en PyME, y que deseen aplicar el cuadro de mando integral con resultados beneficiosos a muy corto plazo.

El texto está muy bien estructurado, los conceptos teóricos se hallan perfectamente ordenados y van introduciendo al lector de forma progresiva en el conocimiento y sobre todo en la aplicación práctica de esta herramienta. Este texto busca, y lo consigue en muy importante dimensión, llenar el vacío existente en el tema tratado y ser un aporte importante al estado del arte.

Es muy satisfactorio para la Escuela de Ingeniería en Producción y Operaciones y la Facultad de Ciencia y Tecnología de la Universidad del Azuay, poder presentar esta publicación del Doctor Coronel, la misma que marcará el inicio de una serie de textos en temas de interés de nuestras carreras con perfil empresarial.

Pedro Crespo V.
SUBDECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

INTRODUCCIÓN

Las expectativas que ha despertado el siglo XXI en todos los órdenes han desencadenado un sinnúmero de previsiones y pronósticos sobre la huella que dejará en la vida de la humanidad. Se dice que es el “siglo del conocimiento”, el “siglo de la información y las comunicaciones”, el “siglo de la tecnología”, el “siglo de los servicios”...

El escenario en el que ocurrirá la mayor parte de los cambios esperados, sin lugar a duda es el sector empresarial. Las empresas del siglo XXI son y serán empresas de avanzada, con estructuras y estrategias que difieren sustancialmente incluso de aquellas de las últimas décadas del siglo pasado. La globalización y sus drásticas exigencias de calidad, atributos y precio, han convertido a los conceptos de crecimiento y competitividad en verdaderos requisitos de supervivencia. Estos conceptos, derivados de los altamente dinámicos e incrementales requerimientos de los mercados actuales, determinan nuevos retos para la gerencia, la producción y el servicio, que solamente pueden ser enfrentados con éxito por organizaciones que aprenden e innovan constantemente y atienden a sus clientes con proactividad y excediendo sus expectativas, de mejor o de diferente manera que sus competidores. Esto quiere decir, que son capaces de convertir sus fuentes de ventajas competitivas en efectivos factores clave de éxito.

Un análisis breve del sector productivo ecuatoriano nos posibilita identificar fácilmente las grandes deficiencias que hoy existen, especialmente en algunas de las pequeñas y medianas empresas, comparándolas con sus similares extranjeras, aún las de países vecinos: débiles e informales estructuras de gestión, lentitud del aprendizaje organizacional, carencia de liderazgo participativo y de proactividad, ausencia de políticas de calidad efectivas, limitado uso de técnicas administrativas y operativas modernas, virtual inexistencia de procesos de mejora continua, resistencia al cambio de conductas laborales obsoletas, tendencia a mantener administraciones centralizadas y autocráticas, indefinición e incompetencia de los niveles de mando, dependencia del paternalismo gubernamental, etc. Estas y otras condiciones, indefectiblemente terminan propiciando la ocurrencia de deficiencias organizacionales en los niveles estructural y funcional, que vuelven a las empresas altamente vulnerables ante cualquier cambio comercial, político, técnico, tecnológico, económico, financiero, y por cierto, competitivo.

El éxito de la gestión empresarial se basa sobre todo en el desarrollo de fortalezas organizacionales y personales claves, que permiten la acertada y oportuna toma de decisiones estratégicas y tácticas y la adecuada gestión de los medios y los recursos necesarios, siempre en consonancia con el mercado.

Frente a estos graves retos, la única alternativa es: ser una organización de categoría mundial que fundamente sus acciones en una estrategia empresarial de excelencia, basada en el conocimiento profundo y minucioso de su mercado y en sus fortalezas para prever el porvenir, producir, servir a sus clientes y mejorar continuamente, bajo los exigentes estándares del consumo.

01 CAPÍTULO

CONCEPTUACIÓN DE LA
GESTIÓN ESTRATÉGICA

CONCEPTUACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

“La gestión estratégica no es un sombrero de mago ni un conjunto de técnicas. Es pensamiento analítico y recursos dedicados a la acción”.

Peter Drucker

En una ocasión dos gerentes de empresas competidoras decidieron ir juntos de excursión para hablar de una posible fusión de sus negocios. Ya en el bosque, de pronto se encontraron con un enorme oso que gruñía sobre dos patas. Uno de los gerentes sacó un par de zapatos deportivos de su mochila, se los puso y echó a correr. El otro le dijo: “no podrás correr más rápido que el oso”. El primero respondió: “quizás no, ¡pero seguro que lo haré más rápido que tú!”. Esta anécdota resalta la esencia y la importancia de la gestión estratégica: desarrollar y mantener una estrategia y una ventaja competitiva.

La gestión estratégica es un concepto sumamente amplio e integral, en la medida en que comprende un conjunto de acciones que son de competencia de la alta dirección de la organización, corresponden al nivel de la macro administración de la misma, tienen un horizonte de planeación que comúnmente abarca varios años, y establecen relaciones entre la organización, su entorno y sus grupos de interés particular y específico –denominados en inglés stakeholders–.



Fig. 1. Ámbitos generales de la gestión integral de una PyME. Fuente: autor

Revisando los modelos actuales de dirección de las PyME se puede entender que la gestión estratégica constituye el principal ámbito de responsabilidad de la alta dirección, y que los ámbitos subsiguientes son la gestión de la cadena de valor y la gestión del desarrollo organizacional, como se puede observar en el cuadro de la Figura 1.

En síntesis, la gestión estratégica es un proceso continuo de análisis interno y externo de la organización, de toma de decisiones gerenciales, y de planificación y realización de acciones administrativas y operativas, cuyo propósito primordial es implementar un modelo de negocio de largo plazo para esta y sostener las ventajas competitivas y comparativas que se logren consolidar.

Para elaborar un modelo genérico de gestión estratégica de una organización es necesario empezar por el análisis de las siguientes cuestiones:

- **¿En dónde estamos?**

La información sobre este aspecto se obtiene mediante un examen exhaustivo, amplio y detallado de la realidad interna y externa de la organización, que comúnmente se denomina análisis situacional inicial y que lo estudiaremos en el siguiente capítulo.

- **¿A dónde queremos llegar?**

Se establece el escenario de acción a que aspira llegar la empresa, a través de las declaratorias de su visión y su misión, como un ejercicio de previsión estratégica de la realidad futura a alcanzar y del trabajo que deberá realizar para ello. Estos son temas de estudio de los capítulos 5 y 6.

- **¿Cómo lo lograremos?**

La manera de conseguir los macro propósitos organizacionales que plantea la visión es a través de la gestión adecuada y sostenida de la estrategia empresarial, instrumentalizada a través del plan estratégico y de los planes operativos. El ambiente empresarial debe ser proclive para realizar el trabajo necesario y ha de encontrarse efectivamente inmerso en los valores estratégicos declarados por la organización.

Se puede entonces proponer los siguientes seis momentos dentro del macro proceso integral de gestión estratégica, que lo denominaremos en lo que sigue proceso estratégico, y que se lo puede observar en la figura 2:

- El análisis situacional inicial de la organización, interno y externo.
- La definición de la dirección estratégica (denominada también intención estratégica), que incluye las declaratorias de los valores estratégicos, la visión, la misión y la estrategia empresarial, entre los más importantes aspectos macro de la organización. Comúnmente, con la definición de la dirección estratégica inicia el proceso de planeación estratégica.
- La planificación a largo plazo, que consiste principalmente en el diseño y la elaboración del plan estratégico.
- La planificación a corto plazo, que se la realiza desagregando el plan estratégico en planes tácticos y planes operativos anuales.
- La implementación del plan estratégico y de los planes a corto plazo.
- El control, la retroalimentación, la evaluación y la mejora continua de la planeación estratégica y del proceso estratégico en su totalidad.



Fig. 2. Momentos típicos de un proceso estratégico
Fuente: autor

Para acometer la labor estratégica es imperativo contar con el soporte de ciertos basamentos infraestructurales y procedimentales, indispensables para avanzar sistemáticamente hacia la visión, asegurando la mayor probabilidad de éxito posible. Entre los más importantes aspectos de base están los siguientes:

- Un liderazgo estratégico, participativo y generalizado, que posibilite motivar el trabajo creador de toda la plantilla de la empresa y la generación de aportes efectivos de cada una de las personas.
- El aprendizaje y el conocimiento, que potencien la capacidad de la organización para desarrollar su capital intelectual y sus fortalezas de trabajo.
- La innovación, que convierta el aprendizaje en productos con valor comercial sostenido y suficiente.
- La proactividad y la excelencia en el desempeño, que fomenten la productividad, la generación de valor, la calidad, y como resultado de esto, la competitividad y la rentabilidad de la organización, indispensables para su desarrollo.
- Las tecnologías de la información y la comunicación, actualizadas y adecuadas, que faciliten el manejo y el flujo del conocimiento, constituyéndose en apoyos directos para la creación de valor.

La gestión estratégica se encarga entonces de asegurar el más alto nivel de desempeño de las acciones estratégicas claves de la empresa, entre las cuales, las más relevantes son las siguientes:

- La realización del análisis situacional inicial, que permita establecer el diagnóstico organizacional, que a su vez servirá de línea base para el trabajo estratégico.
- La definición de la dirección estratégica y la alineación con ella de todo el personal de la organización.
- La identificación de los temas críticos, cuyo tratamiento permitirá cumplir con la dirección estratégica definida.
- La precisión de los asuntos críticos que deben ser gestionados y que se encuentran inmersos en los temas críticos, y de las estrategias de valor necesarias para dar atención a los asuntos críticos.
- El planteamiento de los objetivos estratégicos y de los indicadores clave de desempeño que los han de monitorear.

- El diseño, la elaboración, la ejecución, el control y la mejora continua del plan estratégico y de los planes operativos anuales.
- El establecimiento de las estructuras organizacionales necesarias para dar soporte y facilitar la aplicación de la estrategia empresarial.
- El desarrollo de un sistema de comunicación efectivo y que agregue valor.
- La estructuración de un modelo de desarrollo organizacional, que posibilite la implementación de un sistema práctico de gestión del comportamiento organizacional y de promoción del capital intelectual.
- La coordinación de la realización del trabajo estratégico, en función de las responsabilidades específicas asignadas a cada colaborador.
- La provisión y la optimización del empleo de los recursos físicos y económicos con los que se cuenta.
- La gerencia del desempeño cooperativo de los equipos de trabajo, bajo esquemas de interdisciplinariedad y sinergia.
- La gestión de los procesos de toma de decisiones e implementación de acciones estratégicas.
- El aseguramiento de la mejora continua de los procesos organizacionales y de la administración de iniciativas de reingeniería, en el caso de que sean necesarias.
- La garantía de adaptación competitiva de la organización a su entorno.
- El desarrollo de ventajas competitivas de la empresa, asegurando su sostenibilidad y suficiencia.
- El mantenimiento del rendimiento, el crecimiento y el éxito organizacionales y personales de todos los colaboradores.

La gestión estratégica de una PyME es sin duda el ámbito de responsabilidad primario de su alta dirección. El funcionario que se desempeñe en ese nivel, que lo denominaremos líder estratégico, en la procura de que pueda enrumbar correctamente la organización hacia la visión declarada, es deseable que sea un líder visionario y negociador (Botero, 2010), que sepa establecer con destreza las prioridades, que se ocupe solamente de lo posible, pero no delegue lo que sea indelegable, que exija en la medida de lo necesario, que actúe con proactividad y agilidad, que se informe y comunique bien antes de tomar decisiones, que se

comprometa lo suficiente, que sepa administrar el fracaso, que sea decidido y justo y que disfrute de lo que hace, permaneciendo continuamente insatisfecho con el statu quo de la “zona de confort” en la que se halle.

El líder estratégico debe poseer las fortalezas necesarias para establecer, implementar y gestionar el proceso estratégico con capacidad y oportunidad, operando sobre una adecuada estructura física, de recursos y de sistemas, y siempre en el marco de una cultura organizacional sólida y proclive a la promoción humana, entendida esta cultura como la resultante actitudinal y comportamental de la conjunción entre los valores estratégicos, la visión y la misión organizacionales. En este escenario el líder estratégico deberá conducir los procesos de establecimiento de la dirección estratégica de la empresa, de planeación y acompañamiento de la labor generadora de valor, y de mejora continua de toda la organización.



Fig. 3. Ámbito de acción del líder estratégico
Fuente: autor

Para facilitar su manejo y utilización, esta guía didáctica se divide en cuatro grandes partes, que corresponden a los cuatro primeros momentos del proceso estratégico. Estas partes son las siguientes:

- Análisis situacional inicial
- Planificación a largo plazo
- Dirección estratégica
- Planificación a corto plazo

02 CAPÍTULO

EL ANÁLISIS.
SITUACIONAL INICIAL

EL ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL

“El análisis es el punto de partida crítico del pensamiento estratégico”.

Kenichi Ohmae

El análisis situacional inicial es un examen exhaustivo, minucioso y detallado de los datos y de la información interna y externa de interés relevante para establecer la dirección estratégica de la empresa, y a partir de esta, para elaborar la planificación de largo y corto plazos, preparar los procedimientos y disponer los recursos necesarios, y proceder a la acción estratégica. Estos datos e información corresponden tanto a la estructura y funcionamiento de la empresa, como a las condiciones y circunstancias del micro entorno competitivo y del macro entorno general de la misma; pueden obtenerse internamente en la empresa y externamente de fuentes primarias y secundarias, en organizaciones empresariales, otras entidades y en la sociedad en general. Es necesario incluir además en este análisis, los datos y la información sobre las previsiones y las proyecciones futuras que tenga la empresa, con respecto de los escenarios deseados para su desenvolvimiento en el largo y el corto plazos.

A este análisis situacional se lo denomina inicial porque se lo realiza antes de formular o reformular la dirección estratégica de la organización. Después de ello y cuando se vaya a identificar los asuntos estratégicos, se recomienda realizar un nuevo análisis, que incluya los pormenores y detalles de la empresa y de su entorno que sean necesarios.

El conocimiento que se obtenga a partir del análisis situacional inicial ha de referirse principalmente a los siguientes aspectos:

- Las expectativas y los requerimientos de los grupos de interés externos (stakeholders), es decir, de los clientes, los proveedores, los competidores, los aliados estratégicos, los organismos regulatorios, de control y de apoyo, etc.
- Las expectativas y los requerimientos de los grupos de interés internos, esto es, de los propietarios, los directivos, los empleados y sus familias, etc.
- Los resultados de los análisis interpretativos y conclusivos del desempeño y la evolución de la empresa durante los últimos años.
- La caracterización cualitativa y cuantitativa de la situación actual de la empresa.

- Los pronósticos confiables de las potenciales ocurrencias internas y externas, en todos los aspectos relevantes para la organización, en el largo y el corto plazos.

El análisis situacional inicial tiene dos propósitos fundamentales e interrelacionados:

- Identificar y examinar los principales aspectos, condiciones, fenómenos, fuerzas y tendencias, internos y externos, que tendrán un impacto potencial o real significativo en la formulación e implantación de las estrategias organizacionales.
- Sistematizar la información levantada, de manera que pueda servir de soporte adecuado al proceso de planificación a largo y corto plazos, a la ejecución de la planificación y a la mejora continua de la organización.

Los principales ámbitos de interés para el análisis situacional inicial son los siguientes:

- **Personal:** la plantilla de directivos, administrativos y operativos de la empresa, las políticas internas y la labor de desarrollo organizacional que se realiza.
- **Productos y servicios:** la innovación, el diseño, el desarrollo, el rendimiento y la calidad de bienes y servicios.
- **Mercado:** los clientes, los proveedores, los competidores, los esfuerzos de competitividad y la participación de mercado.
- **Precios o retribuciones:** el precio comercial (precio al primer eslabón de la cadena de distribución) o las compensaciones que se reciben a cambio del producto.
- **Instalaciones y recursos:** la infraestructura y los recursos físicos, la tecnología y el conocimiento que se posee y se emplea para el trabajo (know how).
- **Economía y finanzas o rendimiento:** la tendencia que sigue el crecimiento económico y financiero o el rendimiento no monetario de la empresa.
- **Información y comunicación:** los sistemas de información y de comunicación.
- **Toma de decisiones:** los niveles de decisión y de participación del personal.

- **Contingencias:** la flexibilidad de las capacidades organizacionales y de respuesta frente a imprevistos.

No existe una manera única de realizar el análisis situacional inicial, pero debe hacerse siempre asegurando que se ajuste muy bien a la naturaleza de la empresa, a sus aspectos de interés prioritario, a sus esquemas estructurales y estratégicos de trabajo, a las circunstancias que afectan a su desenvolvimiento y a los fines particulares y específicos previstos. Es conveniente practicar análisis situacionales de forma periódica, al menos una vez al año. El siguiente es un listado de cuestiones que puede servir como referente para obtener la información necesaria para realizar el análisis situacional inicial.

ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL

MERCADO

1. ¿Qué mercado(s) atendemos y quiénes son nuestros clientes?
2. ¿Quiénes son nuestros proveedores?
3. ¿Quiénes son nuestros competidores?
4. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros productos/servicios?
5. ¿Cuál es nuestro nivel de competitividad y participación de mercado?

PERSONAL

6. ¿Disponemos del personal necesario e idóneo en todos los niveles de la organización?
7. ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?
8. ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?
9. ¿Existen planes de incentivos, reconocimientos y/o promoción?
10. ¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?

PRODUCTOS / SERVICIOS

11. ¿Cuáles son nuestros productos/servicios preferidos por nuestros clientes?
12. ¿Cuál es la proporción de nuevos productos/servicios en nuestra cartera de productos/servicios?
13. ¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros productos/servicios?
14. ¿Qué valor agregamos a nuestros productos/servicios?
15. ¿Cuáles son los niveles de productividad y calidad de nuestros productos/servicios?

PRECISO O RETRIBUCIONES

16. ¿Con qué criterios establecemos y revisamos nuestros precios de venta o retribuciones?
17. ¿Qué condiciones y facilidades de negociación ofrecemos a nuestros clientes?
18. ¿Cómo se comparan nuestros precios de venta o retribuciones con los de nuestros competidores?
19. ¿Qué relación tienen nuestros precios de venta o retribuciones con la calidad de nuestros productos?
20. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros precios o retribuciones?

INSTALACIONES Y RECURSOS

21. ¿Disponemos de la infraestructura física e instalaciones necesarias y adecuadas?
22. ¿Tenemos los equipos y la tecnología disponibles para nuestro sector empresarial?
23. ¿Tenemos procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el ambiente?
24. ¿Gestionamos nuestro capital intelectual y la inteligencia del negocio que requerimos?
25. ¿Inovamos nuestra infraestructura, instalaciones y recursos con la frecuencia necesaria?

ECONOMÍA Y FINANZAS O RENDIMIENTOS

26. ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de inversión y desinversión?
27. ¿Cuál es la naturaleza de nuestra estructura de capital y liquidez?
28. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?
29. ¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?
30. ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

31. ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?
32. ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?
33. ¿Contamos con un sistema estructurado de comunicación interna y externa?
34. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?
35. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?

TOMA DE DECISIONES

35. ¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?
37. ¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización?
38. ¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?
39. ¿Cómo influye la información con que contamos en las decisiones que tomamos?
40. ¿Cuál es el grado de participación de nuestro personal en las decisiones que tomamos?

CONTINGENCIAS

41. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestro personal y recursos?
42. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros procesos?
43. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros productos/ servicios?
44. ¿Qué acciones tomaríamos ante imprevistos y críticos en el mercado ?
45. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el mercado entorno y Stekeholders?

Tabla 1. Cuestiones para levantar información para realizar el análisis situacional inicial
Fuente: autor

03 **CAPÍTULO**

LA PLANEACIÓN Y LA
DIRECCIÓN ESTRATÉGICAS

LA PLANEACIÓN Y LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICAS

“Al igual que un producto o un servicio, el proceso de planeación debe administrarse y moldearse, si ha de servir a los ejecutivos como vehículo para la toma de decisiones estratégicas”.

Robert Lenz

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Los resultados del análisis situacional inicial interno y externo, realizado en el capítulo anterior, constituyen el insumo fundamental para desarrollar el proceso de planeación estratégica. Esos resultados permiten responder a las siguientes cuestiones básicas de la empresa, con la óptica de establecer el contexto de la problemática en estudio y poder acometer el trabajo estratégico:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Por qué existimos?
- ¿A quién servimos?
- ¿Para qué trabajamos?
- ¿Hacia dónde vamos?

El proceso de planeación estratégica comprende tres grandes etapas cuyo cumplimiento debe ser secuencial y sistemático, de acuerdo con lo que propone George Morrissey en su ya clásica serie de tres obras (Morrissey, 1996). Estas etapas son las siguientes:

- El establecimiento de la dirección estratégica.- Consiste en realizar la declaratoria del máximo referente filosófico de convicciones y los lineamientos del más alto nivel de la organización, indispensables para dirigir estratégicamente el futuro de esta. Constituye el más importante basamento para desarrollar los procesos de planificación a largo y corto plazos, y luego proceder a la toma de decisiones, la realización de la labor estratégica y la evaluación de los resultados que se obtengan de ella. Es una etapa que requiere de una mayor dosis de intuición que de análisis y debe conducir a la previsión del porvenir de la empresa.
- La planificación a largo plazo.- Es un proceso integral y articulado, a través del cual se logra traducir la dirección estratégica de la organización, es decir, sus valores estratégicos, su visión, su misión y su estrategia empresarial, en resultados esperados a largo plazo, empleando para ello instrumentos de trabajo que estructuran y gestionan sistemáticamente el desempeño del personal y de los recursos que se empleen. Es una etapa que requiere de iguales dosis de intuición y de análisis, y debe conducir al logro de los propósitos estratégicos de la empresa.

- La planificación a corto plazo.- Es un proceso operativo mediante el cual se plantean a detalle las actividades y los mecanismos necesarios para dar cumplimiento y seguimiento a la planificación a largo plazo, en un horizonte comúnmente anual. Es una etapa que requiere de una mayor dosis de análisis que de intuición y debe conducir al logro de los propósitos tácticos y operativos de la empresa.

El mapa que se presenta a continuación exhibe un proceso integral modelo de planeación estratégica, repartido en las tres etapas antes descritas.

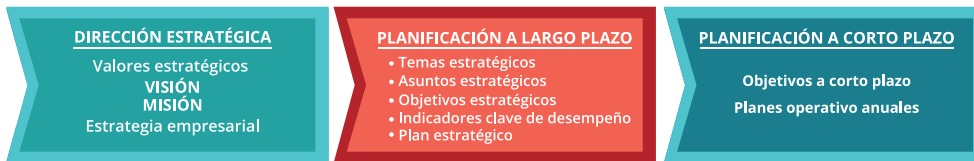


Fig. 4. Proceso integral de planeación estratégica
Fuente: autor

Se colige entonces que la planeación estratégica de una organización tiene la finalidad básica de establecer la dirección estratégica y elaborar la planificación a largo y a corto plazos de esta, instrumentos a través de los cuales es posible viabilizar la labor de gestión estratégica.

En la figura que sigue se pueden ver, de manera contextualizada y secuencial, todos los elementos constitutivos del proceso de planeación estratégica.



Fig. 5. Elementos del proceso de planeación estratégica
Fuente: autor

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La cumplimentación de la primera etapa del proceso de planeación estratégica, es decir el establecimiento de la dirección estratégica, es más una cuestión de arte que de ciencia. Los resultados que se espera obtener de esta etapa se expresan fundamentalmente a través de las declaratorias de los valores estratégicos, la visión, la misión y la estrategia empresarial.

Los valores estratégicos son las convicciones filosóficas que tienen los directivos sobre la naturaleza y la vida de la organización. La visión es la representación expresa del futuro esperado para esta. La misión es la interpretación integral de la razón de existir de la empresa. Y la estrategia empresarial es la propuesta de enrumbamiento que se desea dar a esta, en el marco de los valores estratégicos, la visión y la misión que se hayan declarado, identificando los mecanismos que se consideren necesarios para lograrlo.

El planteamiento de la dirección estratégica de la organización es una responsabilidad natural de la alta dirección de la misma. Este trabajo debe ser realizado en un ambiente que promueva y consiga la participación interactiva y sinérgica y el compromiso efectivo de todos los involucrados, y mejor aún, de todo el personal de la empresa. Las declaratorias que se formulen deben ser comunicadas y difundidas en toda la organización y entre sus principales stakeholders.

Es necesario tener en cuenta que, para llevar a cabo un proceso de planeación estratégica que resulte realista y valioso, se debe contar con la participación activa y efectiva, principalmente de los siguientes actores:

- La alta dirección, esto es, el directorio, la junta general de accionistas, el consejo directivo, el consejo ejecutivo, el consejo general de administración, etc.
- El ejecutivo del más alto nivel, es decir, el presidente, el gerente, el director, el jefe o el superior en general. En inglés se lo denomina CEO (Chief Executive Officer).
- El coordinador de la planeación estratégica, que es un funcionario de alto nivel, representante de la dirección y dotado de la suficiente capacidad de tomar e implementar decisiones.
- El facilitador de la planeación estratégica, que habitualmente es un consultor externo, experto en la materia, que conduce y coordina el proceso.
- Otros miembros, que podrían ser representantes de los empleados, de los stakeholders, de la sociedad en general, etc.

Es conveniente conformar, facultar y poner en actividad un comité de planeación estratégica, liderado por el ejecutivo del más alto nivel o por el coordinador de la planeación estratégica en representación de éste, integrado por miembros representantes de cada una de las unidades administrativas y operativas involucradas en el proceso, y que cuente con el acompañamiento y el asesoramiento del facilitador de la planeación estratégica. Es deseable que el número total de miembros de este comité no supere la decena, o al menos sea tal que posibilite el desarrollo de sus funciones con oportunidad y efectividad, y sin conflictos internos.

PARA RECORDAR



Establecer la dirección estratégica de una organización consistente en definir el marco de convicciones filosóficas (valores estratégicos) que sustentan las ventajas competitivas de ésta, con el fin de alcanzar el escenario en el que aspira desenvolverse en el futuro (visión), mediante el cumplimiento de un cometido característico y propio (misión), desarrollado de una manera específica y diferencial (estrategia empresarial).

04 CAPÍTULO

LOS VALORES
ESTRATÉGICOS

LOS VALORES ESTRATÉGICOS

"Todo empresario responsable y justo desea que el personal opere la empresa como si fuera suya, por eso trata a los demás como quieres que te traten a ti".
William Fulmer

Hoy en día, la gran mayoría de los empresarios que se precian de entender a la sociedad y a sus clientes del siglo XXI, inician el planteamiento de la dirección estratégica de sus empresas con la identificación y definición de los valores estratégicos que éstas poseen o se comprometen a desarrollarlos y que son de interés principal para ellas.

Los valores estratégicos comprenden un conjunto claramente definido de atributos que tiene la organización o que aspira tenerlos, y constituyen el más trascendental referente que ayuda a configurar su futuro deseado, acompañando a recorrer el camino que se trace para ello, y facilitando el reconocimiento del éxito, cuando se lo llegue a alcanzar.

Estos atributos se refieren fundamentalmente a los principios, las creencias, las convicciones, los supuestos, los hábitos, las costumbres, los saberes, las destrezas, las habilidades, las tendencias, etc., que son promovidos por la alta dirección de la empresa, conforman su "personalidad", caracterizan su clima laboral y definen su cultura organizacional.

De lo que se trata es de identificar y definir aquellos valores que tienen o tendrán el mayor impacto en la vida de la organización actual y futura.

Los principales propósitos que se pretende lograr con la definición y la práctica de los valores estratégicos son los siguientes:

- Que sirvan como base para la formulación y la puesta en vigor de la visión, la misión, la estrategia empresarial, el plan estratégico y los planes operativos.
- Que se constituyan en vínculos de conexión coherente y consistente entre la visión, la misión, las estrategias, los planes y los procesos organizacionales.
- Que faciliten la precisión de los ámbitos organizacionales a los que es necesario asignar recursos y dedicación prioritaria, y de las tolerancias que se establezcan.
- Que orienten los procesos de toma de decisiones y de realización de acciones.
- Que posibiliten la identificación de los mercados en los que la empresa debe intervenir y de aquellos en los que no debe hacerlo.

- Que promuevan la incorporación de empleados idóneos en todos los niveles de la organización, y guíen las actitudes, las conductas y los desempeños laborales de estos y el desarrollo organizacional integral.
- Que sirvan de referencia para la formulación de las políticas gerenciales y de la normatividad interna de la empresa.
- Que se apliquen siempre que se tenga que establecer prioridades y ejecutar las correspondientes acciones.
- Que estén presentes en el momento de generar expectativas de mejora continua y comunicarlas al personal.
- Que tengan participación importante en el diseño y la formulación de los lineamientos que han de regir las relaciones de la empresa con sus stakeholders.

Se recomienda que se redacten los valores estratégicos de manera que se identifiquen claramente en cada uno de ellos dos partes básicas y complementarias:

- **La dimensión:** que contiene el concepto y la esencia de un determinado valor.
- **La caracterización:** que es la descripción de la posición que asume la organización sobre ese valor, expresada a través de una frase afirmativa, breve y precisa, en tiempo presente y modo indicativo.

Siempre debe existir un acuerdo general y expreso, de todas las personas que constituyen la empresa, sobre los valores estratégicos que ésta posee o aspira a poseer. Además y necesariamente, estos valores han de evidenciarse y robustecerse durante la actuación cotidiana de todo el personal.

Debe estar claro, en particular para los directivos, que los valores estratégicos no han de establecerse por “decreto supremo”, sino que, simplemente: son parte de la empresa o no lo son.

Algunos de los ámbitos en los que frecuentemente se identifican los valores estratégicos de las organizaciones son los siguientes: la ética, la calidad, la seguridad integral, la ecoeficiencia y la producción más limpia, el aprendizaje, la innovación, la capacidad de acción, la imagen corporativa, el clima y la cultura organizacionales, la política de precios, la responsabilidad con clientes, stakeholders y sociedad en general, el capital humano, los recursos organizacionales, la productividad y la rentabilidad, las alianzas estratégicas, la diversificación y la diferenciación de productos, la diversificación de mercados, la política de expansión, la estructura organizacional y el enfoque geográfico, entre otros. En cualesquiera ámbitos de interés, los valores estratégicos responden a la pregunta ¿En qué cree la organización?

EJEMPLO DE INTEGRACIÓN

El mini mercado “Alimentos Lolita”, localizado en un sector residencial de la ciudad, es una pequeña empresa que comercializa víveres y otros artículos de uso frecuente en el hogar. La mercadería la adquiere a proveedores locales y regionales, y emplea los servicios de tres vendedores, además de su gerente-propietaria, doña Lolita. Cuenta con un local de aproximadamente 100 m² de superficie y dispone de los electrodomésticos, equipos semi-industriales, muebles y enseres y las instalaciones sanitarias, eléctricas y de telefonía, necesarios para este tipo de negocios.

La gerencia del mini mercado ha decidido implementar en él un modelo de gestión estratégica, en su deseo de lograr su crecimiento y desarrollo.

Luego de realizar el análisis situacional inicial, examinando información interna y externa obtenida a través de la aplicación de un cuestionario como el que consta en la tabla 1, se ha procedido a establecer la dirección estratégica para el negocio. Se conformó para el efecto el comité de planeación estratégica, integrado por la gerente y los tres vendedores, y un consultor externo, en calidad de facilitador.

Este comité, durante una sesión de trabajo y con la ayuda de una lluvia de ideas y la matriz de la tabla 2, definió los valores estratégicos del negocio. Los valores que se analizaron constan en la matriz siguiente.

DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS						
DIMENSIONES	1	2	3	4	5	CARACTERIZACIONES
HONESTIDAD EN EL SERVICIO						Ofrecemos a nuestros clientes víveres con calidad garantizada, asegurando su idoneidad para el consumo y la más justa correspondencia entre su valor y su precio.
PUNTUALIDAD EN EL TRABAJO						
ESMERO EN LA ATENCIÓN						
CUMPLIMIENTO DE OFERTAS						Nos esforzamos por cumplir estrictamente las condiciones de negociación que establecemos con nuestros clientes, en lo referente a cantidades, calidades, precios, condiciones de pago y terminos de entrega de nuestros productos.
RESPECTO A NUESTROS CLIENTES						Priorizamos el más irrestricto respeto a nuestra clientela en todos los aspectos que tienen que ver con sus gustos, preferencias, requerimientos y necesidades, de los productos alimentarios que estamos en capacidad de ofrecerla.

Se seleccionaron entonces, como valores estratégicos, los tres valores que merecieron la calificación de 5 y que constan en la matriz anterior con sus respectivas dimensiones y caracterizaciones. Su declaratoria es la siguiente:

VALORES ESTRATÉGICOS

Declaratoria:

- **Honestidad en el servicio.** Ofrecemos a nuestros clientes víveres con calidad garantizada, asegurando su idoneidad para el consumo y la más justa correspondencia entre su valor y su precio.
- **Cumplimiento de ofertas.** Nos esforzamos por cumplir estrictamente las condiciones de negociación que establecemos con nuestros clientes, en lo referente a cantidades, calidades, precios, condiciones de pago y términos de entrega de nuestros productos.
- **Respeto a nuestros clientes.** Priorizamos el más irrestricto respeto a nuestra clientela en todos los aspectos que tienen que ver con sus gustos, preferencias, requerimientos y necesidades de los productos alimentarios que estamos en capacidad de ofrecerla.

05 CAPÍTULO

LA VISIÓN

“El trabajo del estratega consiste en ver a la compañía, no como es, sino como se desea que sea”.

John W. Teets

El segundo componente importante de la dirección estratégica, en orden de prioridad, es la visión.

La visión es la representación, con el mayor grado de fidelidad posible, de la manera en la que la alta dirección aspira que la organización sea vista en un futuro determinado, por sus clientes, sus accionistas, sus empleados, sus competidores, otros stakeholders y la sociedad en general.

Sin lugar a duda, las declaratorias de la visión y la misión son los basamentos más importantes del proceso estratégico de una empresa, y su definición amerita el más alto nivel de responsabilidad y compromiso de los planeadores estratégicos y de todos los miembros de la organización que participen en él.

Frecuentemente se suele preguntar:

¿Qué debe establecerse primero, la visión o la misión? En esta guía didáctica se propone plantear o replantear primero la visión, porque es el aspecto de la dirección estratégica que indica el “norte” que orienta el camino de la organización. Una vez declarada la visión, la misión y la estrategia empresarial plantearán el derrotero que se ha de seguir con el propósito de alcanzarla. Es razonable pensar que, si se tiene claro a dónde se desea llegar, se puede hacer lo necesario para lograrlo. Sin embargo, comúnmente el significado de la visión debe ser ajustado o redefinido a medida que la empresa avanza en el cumplimiento de su misión, y en función de las nuevas circunstancias y condicionantes que se vayan presentando.

La visión es intuitiva, altamente referencial, específica y categóricamente diferencial para la empresa. Su contexto lo constituyen los valores estratégicos. Se dice que la visión apunta hacia el exterior de la organización, pretende modelar el porvenir de esta y asume que todo es posible, única manera de soslayar las restricciones y correr los riesgos con prudente empeño.

La visión debe ser comunicada, compartida, comprendida y aceptada por todo el personal de la organización. Debe reunir ciertas características generales, entre las cuales, las más importantes son las siguientes:

- Constituye la esencia de lo que se aspira que llegue a ser la organización en un futuro determinado.

- Es una propuesta concreta y sostenible de retos y una inspiración de logros de crecimiento, desarrollo y competitividad de la empresa.
- Debe ser absolutamente consistente y coherente con los valores estratégicos, y es el paradigma rector de la misión.
- Ha de tener una declaratoria breve, amplia, creativa, motivadora y realista, con una extensión de entre uno y dos párrafos.
- Es necesario que sea fácil de comprender, aceptar y recordar, de manera que pueda ser el punto de consenso de las expectativas de todos los interesados.
- En síntesis, se espera que sea la guía máxima que defina el rumbo que ha de tomar la organización y oriente la toma de todas las decisiones y la realización de todas las acciones estratégicas.

Para que la visión cumpla con su importante cometido, es necesario que la estructura de su declaratoria contenga al menos los siguientes elementos principales:

- La identificación de la naturaleza de la empresa, que permita individualizarla y caracterizarla adecuadamente.
- La creación mental de la realidad particular y específica que se desea construir para la organización y que constituye el escenario futuro aspirado.
- El propósito trascendente que se espera lograr una vez construido el escenario futuro.
- El plazo determinado para construir el escenario futuro y lograr el propósito trascendente.

Para realizar la declaratoria de la visión, ayuda mucho el dar respuestas muy bien sustentadas a las cuestiones siguientes:

- **¿Quiénes somos?**
- **¿A dónde aspiramos llegar?**
- **¿Qué deseamos alcanzar en el plazo que establecemos?**
- **¿Para qué deseamos construir el escenario futuro aspirado?**
- **¿Cuál es el plazo que establecemos para ello?**

EJEMPLO DE INTEGRACIÓN

El comité de planeación estratégica del mini mercado **“Alimentos Lolita”** estableció luego la visión del negocio. La declaratoria de esta es la siguiente

VISIÓN

Declaratoria:

“Alimentos Lolita” aspira a constituirse, en un horizonte de cinco años, en el establecimiento que comercialice la más amplia gama de insumos alimenticios para el hogar; ubicado en el lugar más conocido y concurrido de la ciudad, y que tenga la capacidad de suministrar a la comunidad de nuestros satisfechos clientes, todos los alimentos de consumo básico y selectivo y artículos complementarios de uso doméstico primario que requieran.

06 CAPÍTULO

LA MISIÓN

“El hecho de que rara vez se da la atención debida a la misión empresarial, quizás sea la causa más importante del fracaso de muchas empresas”.

Peter Drucker

El tercer elemento de la dirección estratégica y cuya declaratoria debe ser realizada conjuntamente con la de la visión y en función directa de ésta, es la misión de la empresa.

La misión es la descripción del “procedimiento” que ha decidido emplear la organización para avanzar hacia el futuro, creando valor para sus clientes y más stakeholders, en el contexto de sus valores estratégicos y, por supuesto, de su visión.

La misión constituye una guía para la toma de las decisiones y la realización de las acciones organizacionales trascendentales. Se afirma que la misión apunta hacia el interior de la organización y permite enfocar los esfuerzos para sustentar el propósito macro de ésta, sirviendo de soporte para el mantenimiento de un sistema de comunicación efectivo con los clientes, los proveedores, los demás grupos de interés de la organización y la sociedad en general.

Se recomienda revisar la declaratoria de la misión cada año y, de ser necesario, reformularla cada tres o cuatro años, o cuando las circunstancias externas y/o internas ameriten hacerlo.

Algunas **características importantes** que debe tener la misión son las siguientes:

- Es la **“tarjeta de presentación”** de la organización.
- Debe ser específica, diferencial, suficientemente amplia, motivadora, convenientemente difundida y compartida por todos los interesados, dentro y fuera de la empresa.
- Ha de tener absoluta congruencia con la visión y con los valores estratégicos declarados por la organización.
- No debe incluir propuestas de acciones que no puedan ser evidenciadas y contrastadas en los hechos.
- Es deseable que su declaratoria no abarque más de una media página de texto.

Los principales propósitos que comúnmente se pretende alcanzar con el planteamiento y el ejercicio de la misión son los siguientes:

Definir con claridad, precisión y exactitud, el compromiso macro que asume la organización, tanto en lo que ella tiene que ser, cuanto en lo que debe hacer, para alcanzar su visión.

Permitir el establecimiento de la estrategia empresarial y mantener alineada consistente y coherentemente con ella, a la organización entera.

Proporcionar un marco de referencia para la toma de todas las decisiones y acciones estratégicas y operativas importantes.

Motivar la participación efectiva de todos los involucrados y el apoyo de los sectores externos de interés, en el proceso estratégico de la organización.

Una misión moderna de una organización de categoría mundial debe contener al menos los siguientes elementos constitutivos:

- El concepto de la organización, es decir, qué es la empresa.
- La razón de ser de la organización, esto es lo que algunos autores denominan la "idea ganadora" de la empresa, es decir, la justificación de su existencia, en función del valor que crea para sus clientes y demás grupos de interés.
- El perfil de los clientes que constituyen el mercado meta o destino natural de los productos de la empresa.
- Las maneras en las que la organización crea valor, considerando sus capacidades, recursos y competencias específicas y diferenciales.
- Una referencia expresa a los valores estratégicos organizacionales declarados, que evidencie la coherencia y consistencia de la misión con estos.

De forma previa y para facilitar la redacción de la declaratoria de la misión, es conveniente dar respuestas a las siguientes cuestiones básicas:

- **¿Qué somos?**
- **¿En qué actividad(es) estamos y debemos estar?**
- **¿Cuáles son y deben ser nuestros productos?**
- **¿Por qué y para qué existimos?**

- ¿A quién(es) aporta valor nuestro trabajo?
- ¿Cómo creamos valor?
- ¿Cuáles son los valores estratégicos que potenciamos?

EJEMPLO DE INTEGRACIÓN

La misión que ha planteado el comité de planeación estratégica para el mini mercado "*Alimentos Lolita*" es la siguiente

MISIÓN

Declaratoria:

Somos una pequeña empresa comercializadora de víveres y otros insumos básicos y primarios para el hogar, que trabajamos con esmero para brindar un servicio de abastecimiento doméstico de la más alta calidad, ágil y de fácil acceso, atendiendo a las familias domiciliadas en nuestro mercado geográfico y a todas las personas que prefieren nuestros selectos productos, con el empleo de tecnología actualizada, un estilo de servicio diligente, eficaz y amable y la garantía de satisfacción total, en un marco de relaciones caracterizadas por la honestidad en el servicio, el cumplimiento y el respeto a todos quienes nos debemos.

07 **CAPÍTULO**

**LA ESTRATEGIA
EMPRESARIAL**

"...Alicia preguntó: "¿Podrías decirme por favor qué camino he de tomar para salir de aquí?" "Eso depende de a dónde quieras llegar", le contestó el gato".

Lewis Carroll

En la práctica actual la gestión estratégica se ha convertido en la gestión de la estrategia, constituyéndose esta última en el instrumento de trabajo central y operativamente más importante del proceso estratégico de la empresa.

La formulación y la aplicación de la estrategia empresarial deben ocurrir en un proceso continuo, de naturaleza integral y transversal, que partiendo del análisis situacional de la organización, determine la manera en la que ésta necesita avanzar, con el propósito fundamental de crear valor y consolidar ventajas competitivas suficientes y sostenibles. La estrategia empresarial ha de establecer los mecanismos, las acciones y los recursos requeridos para alcanzar la visión de la empresa, cumpliendo con su misión, en el contexto de sus valores estratégicos declarados. Si la misión es el "qué hacer", la estrategia empresarial es el "cómo hacerlo"

Los principales propósitos que animan el planteamiento y la implementación de la estrategia empresarial, son los siguientes:

- **Proveer** a toda la organización de una base sólida para la toma de decisiones y la realización de acciones estratégicas compartidas y participativas, orientadas en la dirección establecida.
- **Ayudar** a evitar tendencias y orientaciones equivocadas, en el rumbo que se decida imprimir a la empresa, y a definir lo que ésta no debe hacer.
- **Impulsar** el logro efectivo de la misión y la visión, en el contexto de los valores estratégicos.
- **Contribuir** al logro de acuerdos de interés común y general, entre divisiones, unidades o procesos de la empresa.
- **Optimizar** el uso del tiempo y el despliegue de esfuerzos y recursos, durante el trabajo cotidiano.
- **Elevar** la imagen corporativa y el interés de inversores y otros stakeholders.
- **Posibilitar** el planteamiento de estrategias funcionales y de negocio, para gestionar los asuntos críticos de la empresa.
- **Aclarar** el camino que debe recorrer la organización y mejorar las perspectivas de éxito de ésta y de todos sus miembros.

En las múltiples experiencias exitosas que se han registrado durante las últimas décadas, derivadas del empleo de estrategias orientadas al crecimiento y a la ganancia de competitividad, se pueden identificar las siguientes características generales comunes que poseen esas estrategias:

- Son propuestas esencialmente intuitivas, basadas en los valores estratégicos, la visión y la misión empresariales.
- Atienden los requerimientos del mercado y de la organización, y generan iniciativas capaces de producir ventajas competitivas y valor agregado sostenibles.
- Identifican y mejoran continuamente los procesos y los productos, bienes y/o servicios, que agregan valor para la empresa y el cliente.
- Seleccionan y desarrollan las competencias críticas individuales y organizacionales, necesarias para cumplir con la misión y alcanzar la visión.
- Alinean al personal y a los recursos de la organización en función de la dirección estratégica establecida. La alineación se entiende como la vinculación de la estrategia empresarial, a través de los objetivos estratégicos (que se estudiarán más adelante), con los objetivos de los procesos organizacionales, de los equipos de trabajo y de los empleados.
- Son conjuntos de hipótesis que establecen relaciones de causa-efecto entre actuaciones estratégicas que se realizarán y resultados que se obtendrán.
- Tienen un componente proactivo, que se denomina estrategia deliberada –aquella que es intencionada y planificada–, y otro reactivo, que se denomina estrategia emergente –aquella que surge de manera circunstancial y espontánea–.
- Responden generalmente a la pregunta: ¿cómo se deberá cumplir la misión para alcanzar la visión, en el marco de los valores estratégicos?
- Representan mecanismos idóneos de creación de valor a largo plazo para el cliente y los demás stakeholders y para la organización.

- Con el propósito de facilitar su gestión mediante el empleo de un cuadro de mando integral (D. Kaplan y R. Norton, 2000, 2002 y 2004), es deseable que los factores estratégicos –aspectos de interés estratégico prioritario para la organización, contenidos en la estrategia empresarial– puedan ser clasificados en cuatro perspectivas (que las estudiaremos más adelante):

- **Económica y financiera (o de rendimiento)**
- **Del cliente y otros stakeholders**
- **De procesos internos**
- **De aprendizaje y crecimiento**

Es una práctica difundida la estructuración de la estrategia empresarial mediante dos componentes principales:

La fuerza impulsora, que es el más importante de los factores estratégicos que configuran el futuro de la organización.

Los factores clave de éxito, que son los tres o cuatro factores estratégicos con los subsiguientes niveles de importancia, capaces de modificar los resultados de competitividad y rentabilidad (o rendimiento) de la organización, y que darán apoyo a la fuerza impulsora.

Para facilitar el trabajo de definición y redacción de la estrategia empresarial se propone responder a las siguientes cuestiones:

¿Cuáles son las tendencias de nuestro mercado más importantes para nosotros?

¿Cómo debemos llegar a nuestros clientes y mantenernos en el mercado?

¿Qué tratamiento debemos dar a nuestros competidores y otros stakeholders?

¿Qué factores estratégicos merecen una gestión especial?

¿Qué tipo(s) de estrategia(s) de valor debemos emplear?

Desde que Michael Porter, a finales de la década de los setenta, planteó su tipología de estrategias competitivas genéricas: estrategia de costos, estrategia de diferenciación y estrategia de alta segmentación o enfoque, hasta hoy, que se emplean clasificaciones derivadas de la propuesta de R. Kaplan y D. Norton: estrategia de bajo costo, estrategia de liderazgo en los productos, estrategia de

soluciones completas para los clientes y estrategia de bloqueo, se han propuesto muchas taxonomías para la estrategia empresarial, basadas en una amplia variedad de criterios. A continuación se muestra una clasificación general de las que se podrían denominar estrategias de valor y que son empleadas de manera alternativa o simultánea en función de las circunstancias particulares de cada empresa. La denominación de estrategias de valor obedece a que el propósito fundamental de su empleo es la creación de valor para los grupos de interés.

ESTRATEGIAS DE VALOR	
DENOMINACIÓN	CLASES
ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN	Integración vertical hacia adelante
	Integración vertical hacia atrás
	Integración horizontal
ESTRATEGIAS PARA CRECER	Penetración de mercado
	Desarrollo de mercado
	Desarrollo de producto
	Diversificación relacionada y no relacionada
ESTRATEGIAS GENÉRICAS	Diferenciación
	Liderazgo en costos
	Mejor precio
ESTRATEGIAS DE COBERTURA DE MERCADO	Nicho o enfoque
	Segmentación
	Globalización
ESTRATEGIAS DE ENLACE	Alianza estratégica
	Subcontratación
	Vinculación de clientes
	Adquisición o fusión
	Licenciamiento o franquiciamiento
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	Recorte de costos
	Desinversión
	Liquidación

Tabla 3: Clases de estrategias de valor

Fuente: adaptación de Fred R. David, Conceptos de administración estratégica, 2013

Integración vertical hacia adelante significa la inclusión de una unidad de trabajo, como eslabón adicional delante de la cadena de valor actual de la empresa. Integración vertical hacia atrás, la inclusión de un eslabón adicional detrás de la cadena de valor. Integración horizontal, la incorporación de una actividad productiva paralela a la existente. Penetración de mercado, el incremento de la participación del mercado actual. Desarrollo de mercado, la incorporación de nuevos segmentos de mercado para productos ya existentes. Desarrollo de producto, la elaboración y la colocación de un nuevo producto en el mercado actual. Diversificación relacionada, la inclusión de nuevos productos de una misma línea de negocio. Diversificación no relacionada, la inclusión de nuevos productos de diferentes líneas de negocio. Diferenciación, la incorporación de aspectos productivos o comerciales no comunes, en procesos y/o productos.

Liderazgo en costos, el logro de los costos más bajos del sector. Mejor precio, el logro del precio más bajo del sector. Nicho o enfoque, la orientación a un segmento muy específico del mercado. Segmentación, la orientación a porciones de mercado que poseen características distintivas. Globalización, la oferta de productos genéricos para el mercado global. Alianza estratégica, la asociación sinérgica con otros oferentes, sin perder la individualidad de cada uno. Subcontratación, la adquisición de la oferta productiva de un productor complementador. Vinculación de clientes, el compromiso de cooperación mutua con clientes asociados. Adquisición o fusión, la compra de la unidad productiva o la absorción de otro productor. Licenciamiento o franquiciamiento, la autorización para explotar un recurso comercial de otro productor. Recorte de costos, la disminución del rubro de costos totales. Desinversión, la reducción de activos. Liquidación, el cierre de la unidad productiva.

Se recomienda el empleo del siguiente procedimiento metodológico para la formulación y la implantación de la estrategia empresarial (adaptado de Morrisey, 1996).

- **Identificación** de los factores estratégicos que afectan y afectarán al enrumbaramiento de la organización. Es conveniente identificar no más de ocho factores estratégicos, para facilitar los posteriores procesos de planificación y ejecución.
- **Definición** del orden de importancia de los factores estratégicos identificados.
- **Determinación** de la fuerza impulsora de la organización.
- **Precisión** de los factores clave de éxito.
- **Planteamiento** de la declaratoria e implementación de la estrategia empresarial.
- **Revisión** periódica de la estrategia implementada, o cuando se requiera hacerlo.

Para la definición del orden de importancia de los factores estratégicos y la determinación de la fuerza impulsora y de los factores clave de éxito, se puede hacer uso de la conocida matriz que se muestra en la tabla 4.

En esta matriz se colocan, tanto en filas como en columnas, los factores estratégicos relevantes para la organización. Se comparan entre sí, uno a uno todos estos factores, en función de sus importancias relativas, colocando el número 1 en el casillero de intersección respectivo si la importancia del factor que está en una fila es mayor que la del factor con el que se compara, que está en una columna; y el 0, si ocurre lo contrario. Solamente se trabaja sobre la matriz

triangular superior (con fondo blanco en la tabla). En la fila "total" se suman los correspondientes valores de las filas "verticales (blancos)" y "horizontales (unos)" (estos últimos valores son los mismos de la última columna). Esta suma obedece a que la mayor importancia en filas está determinada por el mayor número de unos, y la mayor importancia en columnas, por el mayor número de ceros. La matriz que se muestra está elaborada en Excel y contiene las fórmulas necesarias para realizar los cálculos que se acaban de indicar.

En la fila "orden de importancia" se colocan números que indican la importancia relativa de los factores estratégicos: el número 1 corresponderá al mayor "total", el 2 al inmediatamente menor, etc. Se selecciona como fuerza impulsora al factor estratégico con el "orden de importancia" 1, y como factores clave de éxito, a los factores estratégicos con los subsiguientes órdenes de importancia.

MATRIZ DE DECISIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS												
												Horizontales (unos)
												0
												0
												0
												0
												0
												0
												0
												0
												0
												0
												0
Verticales (blancos)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Horizontales (unos)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Orden de importancia												

Tabla 4: Matriz de decisión de factores estratégicos
Fuente: adaptación de George Morrisey, Pensamiento estratégico, 1996

Con la fuerza impulsora y los factores clave de éxito seleccionados se procede a redactar la declaratoria de estrategia empresarial, empleando un lenguaje sencillo y claro.

Para poder aplicar la estrategia empresarial y potenciar las probabilidades de éxito del proceso estratégico, la organización debe poseer ciertas fortalezas básicas como las siguientes:

- **Un estilo de gestión integracionista**, que consiga alinear a la organización entera con la estrategia.
- **Una infraestructura comunicacional**, que asegure un efectivo flujo de información para asegurar el conocimiento, la comprensión y la aceptación del proceso, por parte de todos los miembros de la organización.
- **Una cultura organizacional y un clima laboral**, que promuevan de desarrollo de una moral laboral favorable a la procura de competitividad y crecimiento.
- **Un práctico sistema de indicadores**, que mida satisfactoria y continuamente las tendencias y orientaciones de las variables relevantes, con respecto a los objetivos planteados.
- **Un liderazgo participativo y generalizado**, que propicie la proactividad, la motivación y el compromiso con la búsqueda del éxito, en todo el personal.
- **Una buena capacidad de reacción de la empresa ante situaciones imprevistas**, adecuada a la rápida variabilidad actual del entorno.
- **Las fortalezas necesarias para innovar**, que faciliten la conversión del aprendizaje en recursos comerciables competitivos.

EJEMPLO DE INTEGRACIÓN

Para elaborar la estrategia empresarial del mini mercado **“Alimentos Lolita”**, el comité de planeación estratégica identificó los factores estratégicos del negocio y con ellos desarrolló el proceso para definir la fuerza impulsora y los factores clave de éxito del negocio.

En la matriz que se muestra a continuación se puede ver que la fuerza impulsora es el factor estratégico **“Requerimientos de nuestros clientes”**, y los factores clave de éxito, los siguientes factores estratégicos, en este orden: **“Servicio que brindamos”**, **“Productos que ofrecemos”** y **“Política de precios”**. Se decidió no considerar dentro de la estrategia al factor estratégico **“Condiciones de negociación”**, debido a que éste no resultó ser más importante que ninguno de los otros.

MATRIZ DE DECISIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS

	SERVICIO QUE BRINDAMOS	PRODUCTOS QUE OFRECEMOS	REQUERIMIENTOS DE NUESTROS CLIENTES	condiciones de negociación	política de precios	Horizontales (unos)
Servicio que brindamos		1		1	1	3
Productos que ofrecemos				1	1	2
Requerimientos de nuestros clientes				1	1	2
Condiciones de negociación						0
Política de precios						0
Verticales (blancos)	0	0	2	0	1	
Horizontales (unos)	3	2	2	0	0	
Total	3	2	4	0	1	
Orden de importancia	2	3	1	5	4	

Entonces la declaratoria de la estrategia empresarial es la siguiente:

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Declaratoria:

Nuestra estrategia de trabajo se fundamenta en la atención oportuna y excelente de todos los requerimientos de nuestra amable clientela, excediendo sus expectativas a través de la oferta, con un servicio ágil y con gran calidez humana, de productos de la más alta calidad y adecuación, y los mejores precios de nuestro mercado.

08 CAPÍTULO

LA PLANIFICACIÓN A
LARGO PLAZO

LA PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO

“Al igual que un producto o servicio, el proceso de planificación debe administrarse y moldearse muy bien, si ha de servir a los ejecutivos como vehículo para la toma de decisiones estratégicas”.

Robert Lenz

Es ya clásica la siguiente fábula empresarial, que narra la historia de cuatro personajes llamados Cada Uno, Alguien, Cualquiera y Ninguno: “Había que realizar un trabajo importante y Cada Uno estaba seguro de que Alguien lo haría. Cualquiera pudo haberlo hecho, pero Ninguno lo hizo. Alguien se disgustó por eso, ya que el trabajo era de Cada Uno. Alguien pensó que Cualquiera podría hacerlo, pero Ninguno se dio cuenta de que Cada Uno no lo haría. En conclusión, Cada Uno culpó a Alguien, cuando Ninguno hizo lo que Cualquiera pudo haber hecho, ¡y el trabajo jamás se realizó!”.

Esta ficción describe la realidad de muchas empresas que carecen de una cultura de planificación y sus esquemas de acción se basan en la estrategia del “bombereo”, que consiste en mantenerse apagando al azar los incendios que continuamente se van produciendo.

Una vez establecida la dirección estratégica de la organización a través de las declaratorias de los valores estratégicos, la misión, la visión y la estrategia empresarial, se cuenta ya con los fundamentos básicos e indispensables para realizar la planificación a largo plazo.

Esta planificación es un proceso que, sobre la base de la dirección estratégica, determina y gestiona el estado futuro que la organización en su conjunto aspira a alcanzar en el largo plazo. Evidentemente se trata de una etapa intermedia entre la definición de la dirección estratégica y la planificación a corto plazo.

Son varios y muy importantes los propósitos que la planificación a largo plazo pretende alcanzar para la empresa, algunos de los principales son los siguientes:

- Mantener el enfoque en el presente y en el futuro de la organización, de manera consistente y coherente.
- Establecer los instrumentos de gestión que permitan traducir adecuadamente la visión, la misión y la estrategia empresarial, en un plan estratégico viable y congruente.
- Fomentar el desarrollo de una cultura de planificación, de comunicación y de coordinación en la organización.

- Contar con una herramienta del más alto nivel, que facilite la asignación de prioridades en el destino de los recursos empresariales.
- Establecer un escenario válido y suficientemente confiable para la toma de decisiones y la implementación de acciones estratégicas, con base en el juicio colectivo de todos los participantes en el proceso.
- Promover el conocimiento, la comprensión, la aceptación, el compromiso, la participación y la unidad de todos los miembros de la organización.

El desarrollo de la planificación a largo plazo generalmente comprende una secuencia sistemática de estadios, que partiendo de la estrategia empresarial formulan una propuesta de trabajo integral que se condensa en el plan estratégico de la organización. Estos estadios pueden resumirse en los siguientes:

La identificación de los temas estratégicos, que son aquellos procesos y áreas estratégicos en los que se espera que se apoye el desarrollo de la organización a largo plazo.

La definición de los asuntos estratégicos, que son las oportunidades y las amenazas externas, y las fortalezas y las debilidades internas, relevantes y prioritarias para la empresa, contenidas en los temas estratégicos.

El planteamiento de los objetivos estratégicos, que representan las más importantes posiciones estratégicas que la organización desea alcanzar en el futuro, en el marco de los asuntos estratégicos.

La formulación de los indicadores clave de desempeño, que consisten en medidores de acción, constituidos por las variables estratégicas que deberán ser monitoreadas continuamente, en su tendencia evolutiva, con el fin de poder evaluar el grado de consecución de los objetivos estratégicos.

La elaboración del plan estratégico, que es el instrumento de gestión que contiene la propuesta del trabajo que se realizará para la implementación de la estrategia empresarial.

En síntesis, la planificación a largo plazo es un componente del proceso de planeación estratégica de la organización, que tiene una enorme importancia y trascendencia. Su formulación, ejecución, control y mejoramiento son acciones que fomentan significativamente el sentido de cooperación, unidad y apoyo mutuo entre todos los participantes. Debe tenerse en mente que la realización de la planificación a largo plazo es una competencia de la alta dirección, que requiere la intervención y el apoyo efectivo y continuo de todo el personal de

la empresa. El contenido y el enfoque del plan estratégico que se elabore pueden ser modificados cada vez que las circunstancias lo exijan, y su empleo es mandatorio para la toma de todas las decisiones y la realización de todas las acciones estratégicas.

La responsabilidad del desarrollo de todo el proceso de planeación estratégica, desde la definición de la dirección estratégica hasta la planificación a corto plazo, debe corresponder al comité de planeación estratégica, que estará integrado y funcionando de la manera en la que se indicó en el Capítulo III.

09 **CAPÍTULO**

LOS TEMAS
ESTRATÉGICOS

LOS TEMAS ESTRATÉGICOS

“Cuando una crisis obliga a elegir entre alternativas, casi todo el mundo opta por la peor”.

Ley de Rudin

Se ha demostrado en nuestro medio la conveniencia de iniciar el proceso de planificación a largo plazo con la identificación de los denominados temas estratégicos, debido a que es necesario empezar delimitando el marco contextual en el que han de estar contenidos los aspectos organizacionales de interés para la elaboración del plan estratégico.

Los temas estratégicos son aquellos procesos de primordial importancia y áreas de gestión de preferente interés estratégico, inmersos en la estrategia empresarial y en sus factores estratégicos, dentro de los cuales se han de definir los asuntos estratégicos, que demandarán la atención prioritaria de la empresa. De entre estos asuntos estratégicos se han de seleccionar los asuntos críticos, es decir, aquellos asuntos cuya acertada y oportuna gestión permitirá proyectar el crecimiento y la competitividad de la organización, en busca de la posición aspirada para ésta en el futuro.

Los principales propósitos que se pretenden alcanzar con la identificación y tratamiento de los temas estratégicos, son los siguientes:

- **Ubicar** objetivamente, en los correspondientes ámbitos de gestión de la empresa, los aspectos de la visión, la misión y la estrategia empresarial que serán incluidos en la planificación a largo plazo.
- **Facilitar** la gestión de los asuntos críticos de la organización, a través de los objetivos que se planteen y el plan estratégico que se desarrolle.
- **Asegurar** que la planificación a largo plazo priorice los ámbitos estratégicos que tienen la máxima importancia para la organización.

Tienen la calidad de temas estratégicos aquellos procesos organizacionales, estratégicos, clave o de apoyo, y áreas estratégicas de gestión, que constituyen soportes fundamentales para la implementación de la estrategia empresarial, en el marco de la misión, la visión y los valores estratégicos.

Los temas estratégicos son aspectos que comúnmente requieren ser gestionados en el largo plazo (entre tres y cinco años), y su identificación y definición deben partir del análisis de la cadena de valor y del mapa de procesos de la empresa.

A continuación se muestran los esquemas de la cadena de valor de Porter y de un mapa de procesos, estructurado de acuerdo con la naturaleza de éstos, que podrían ayudar a establecer los temas estratégicos de interés. La cadena de

valor clasifica las actividades (procesos) de la empresa en primarias y de apoyo, presentando como actividades primarias: la logística interna, la producción y las operaciones, la logística externa, el mercadeo y las ventas, y el servicio posventa; y como actividades de apoyo, transversales a las actividades primarias: la infraestructura organizacional, la gestión de los recursos humanos, el desarrollo tecnológico y el aprovisionamiento. El mapa de procesos, clasificados estos según su naturaleza, contiene tres niveles de procesos: los procesos estratégicos, los procesos clave para agregar valor y los procesos de apoyo a los demás.



Fig. 6: Cadena de valor
Fuente: Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, 1996

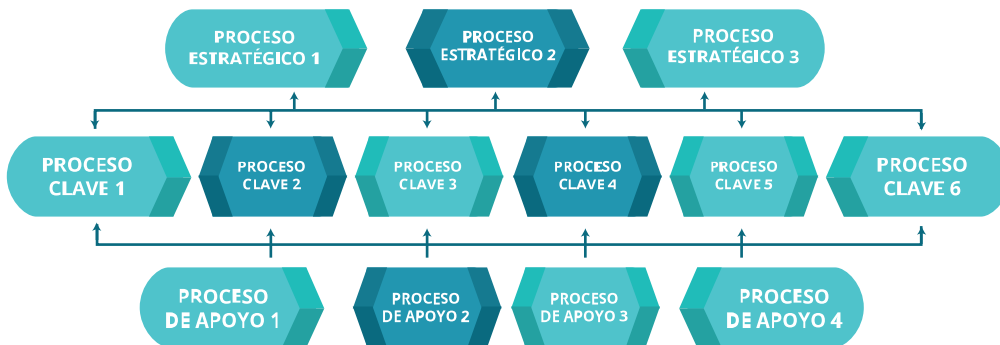


Fig. 7. Mapa de procesos clasificados según su naturaleza
Fuente: autor

Con la finalidad de facilitar el empleo de un cuadro de mando integral como herramienta de apoyo a la gestión de la estrategia empresarial, es conveniente ubicar los temas estratégicos que se seleccionen, dentro de las cuatro perspectivas que proponen R. Kaplan y D. Norton: económica y financiera, del cliente y otros stakeholders, de procesos internos, y, de aprendizaje y crecimiento, procurando asignar por lo menos un tema estratégico a cada una de las perspectivas.

Estos autores sugieren los siguientes temas estratégicos principales para que sean considerados en el mapa estratégico del cuadro de mando integral:

TEMAS ESTRATÉGICOS SEGÚN LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
PERSPECTIVA	TEMAS ESTRATÉGICOS	
ECONÓMICA Y FINANCIERA (O DE RENDIMIENTO)	CRECIMIENTO (LARGO PLAZO)	INGRESOS
		VALOR DE CLIENTES
	PRODUCTIVIDAD (CORTO PLAZO)	ESTRUCTURA DE COSTOS
		UTILIZACIÓN DE ACTIVOS
DEL CLIENTE Y OTROS STAKEHOLDERS (PROPUESTA DE VALOR)	ATRIBUTOS DEL PRODUCTO/SERVICIO	PRECIO
		CALIDAD
		DISPONIBILIDAD
		SELECCIÓN
	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SERVICIO
		ASOCIACIÓN
IMAGEN EMPRESARIAL	MARCA	
DE PROCESOS INTERNOS	GESTIÓN DE OPERACIONES	ABASTECIMIENTO
		PRODUCCIÓN
		DISTRIBUCIÓN
	GESTIÓN DE CLIENTES	GESTIÓN DE RIESGOS
		SELECCIÓN DE CLIENTES
		ADQUISICIÓN DE CLIENTES
		RETENCIÓN DE CLIENTES
		CRECIMIENTO DE NEGOCIACIONES
	INNOVACIÓN DE PRODUCTOS	IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDAD
		INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS		
REGULACIÓN Y SOCIEDAD	LANZAMIENTO DE PRODUCTOS	
	AMBIENTE	
	SEGURIDAD Y SALUD	
	PRÁCTICAS DE EMPLEO	
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	CAPITAL HUMANO	RESPONSABILIDAD SOCIAL
		CONOCIMIENTOS
		COMPETENCIAS
	CAPITAL EN FORMACIÓN	HABILIDADES Y DESTREZAS
		SISTEMAS DE INFORMACIÓN
	CAPITAL ORGANIZACIONAL	REDES E INFRAESTRUCTURA
		CULTURA
		LIDERAZGO
	ALINEACIÓN	
	TRABAJO EN EQUIPO	

Tabla 5: Temas estratégicos de acuerdo con la estructura del cuadro de mando integral
Fuente: adaptado de Robert S. Kaplan y David P. Norton, Mapas Estratégicos, 2004

EJEMPLO DE INTEGRACIÓN

Continuando con el proceso estratégico, el comité de planeación estratégica del mini mercado “Alimentos Lolita” procedió a realizar la identificación y definición de los temas estratégicos del negocio, que sustentan la estrategia empresarial y que deben ser gestionados en el largo plazo.

En la matriz siguiente constan los temas estratégicos que fueron analizados, con sus correspondientes ponderaciones:

TEMAS ESTRATÉGICOS	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
COMPRA DE MERCADERÍA				Adquisición a proveedores de los inventarios para la venta
GESTIÓN PRODUCTOS				
COMERCIALIZACIÓN				Desarrollo del proceso de mercadeo y ventas de productos a clientes
SERVICIO CLIENTE				Atención a clientes en lo relativo a demandas, satisfacción de necesidades y reclamaciones
ADMINISTRACIÓN				Realización de la gestión gerencial

Se eligieron como temas críticos aquellos que recibieron la ponderación A. Estos temas, según se observa en la matriz anterior, son los siguientes:

TEMAS CRÍTICOS

- **Compra de mercadería.**
Adquisición a proveedores de los productos para la venta a los clientes.
- **Comercialización.**
Desarrollo del proceso de mercadeo y ventas de los productos a los clientes.
- **Servicio al cliente**
Atención a los clientes en lo relativo a demanda, satisfacción de necesidades y reclamaciones.
- **Administración.**
Realización de la gestión gerencial.

10 CAPÍTULO

LOS ASUNTOS
ESTRATÉGICOS

“La idea es concentrar nuestra fuerza contra la debilidad relativa de nuestro competidor”.

Bruce Henderson

El propósito de la identificación y la definición de los temas críticos, como se indicó en el capítulo anterior, es facilitar el planteamiento de los asuntos estratégicos y luego de los asuntos críticos seleccionados de entre éstos, que posibilitarán la formulación de las estrategias de valor y de los objetivos estratégicos, que constituyen la esencia del plan estratégico y que se estudiarán más adelante.

Los asuntos estratégicos son aquellos tópicos de interés organizacional relevante, internos y externos, que se encuentran contenidos en los temas críticos, y que influirán en el cumplimiento futuro de la visión, la misión y la estrategia empresarial, en el contexto de los valores estratégicos declarados.

Los principales propósitos del estudio de los asuntos estratégicos, particularmente en las PyME, son los siguientes:

- **Facilitar** el enfoque de los aspectos organizacionales que han de tener un impacto de principal importancia en la vida de la organización.
- **Posibilitar** la formulación de los objetivos estratégicos y de los indicadores clave de desempeño, y la elaboración del plan estratégico de la empresa.
- **Proyectar**, con la mayor probabilidad de acierto posible, el porvenir de la organización y validar los supuestos que se planteen acerca del futuro de ésta.
- **Evitar** que se tomen decisiones y se implementen acciones estratégicas prematuras.
- **Facilitar** la planificación y el logro sistemático del desarrollo organizacional, y la asignación de responsabilidades a todo el personal.
- **Optimizar** el empleo de los recursos que posee y adquiere la empresa, orientándolos al crecimiento y la mejora competitiva de ésta.
- **Propiciar** la configuración de escenarios que permitan gestionar asuntos estratégicos coyunturales a través de intra-organizaciones dinámicas.

Deben analizarse asuntos estratégicos externos y asuntos estratégicos internos.

Los asuntos estratégicos externos son aquellos aspectos exteriores que le interesan de manera preferente a la organización, y que son capaces de influir directamente en el logro del éxito de la estrategia empresarial. Para facilitar su estudio se suele clasificar a los asuntos estratégicos externos en dos grupos:

Oportunidades, aquellas circunstancias que se espera que tengan un impacto positivo en la organización.

Amenazas, aquellos eventos que se prevé que generen una influencia negativa sobre la organización.

Para identificar y establecer los asuntos estratégicos externos, es necesario realizar un pormenorizado y exhaustivo estudio, que sistematice y complemente el análisis situacional inicial si es necesario, tanto del macro-entorno general, como del micro-entorno correspondiente al grupo estratégico de competidores de interés prioritario para la organización.

El análisis del macro-entorno se refiere al examen de los aspectos globales más importantes, sobre todo en los ámbitos, demográfico, político, económico, socio-cultural, tecnológico, ambiental, legal y regulatorio, y cuyo conocimiento y comprensión son de interés relevante para la empresa.

El análisis del micro-entorno es el estudio de la realidad del medio competitivo, es decir, del mercado meta de la empresa y de los factores que afectan a su desarrollo. El levantamiento de información y el aprendizaje derivado de ello constituyen lo que se denomina inteligencia competitiva, y son productos de la investigación de las cinco fuerzas que influyen en la dinámica de los mercados, propuestas por Michael Porter (1996), y que son las siguientes:

- **Rivalidad entre competidores**
- **Entrada potencial de nuevos competidores**
- **Desarrollo potencial de productos sustitutos**
- **Poder de negociación de los proveedores**
- **Poder de negociación de los consumidores**

De su lado los asuntos estratégicos internos hacen referencia a las condiciones de posesión o de control de determinados recursos y competencias por parte de la organización, capaces de generar ventajas competitivas para ella. Habitualmente se clasifican estos asuntos en dos categorías:

Fortalezas, aquellos aspectos a favor con que cuenta la organización para generar el diferencial competitivo necesario para su desarrollo.

Debilidades, aquellas particularidades que requieren ser potenciadas para mejorar el desempeño y la competitividad organizacionales.

Los asuntos estratégicos internos pueden encontrarse en cualquiera de las áreas de gestión de la empresa, particularmente en las siguientes: capital humano y otros recursos, investigación y desarrollo, producción y operaciones, cadena de suministro, mercadeo y ventas, finanzas y contabilidad, tecnología e innovación, productividad, calidad, seguridad, ingeniería, mantenimiento y competitividad.

Se recomienda emplear el siguiente procedimiento para dar un tratamiento ordenado al tema de los asuntos estratégicos:

1. Se identifican y describen los asuntos estratégicos internos y externos, empleando para ello oraciones gramaticales afirmativas, en tiempo presente y modo indicativo, y considerando como insumo la información levantada en el análisis situacional inicial.

En la tabla 7 se muestra un formato que facilita la identificación y la descripción de los asuntos estratégicos internos y externos, a partir de los temas críticos declarados anteriormente, y que contienen a éstos.

2. Se realiza un análisis FO (fortalezas versus oportunidades), FA (fortalezas versus amenazas), DO (debilidades versus oportunidades) y DA (debilidades versus amenazas), con el fin de valorar el “grado de importancia” de cada uno de los asuntos estratégicos internos planteados, con respecto a los asuntos estratégicos externos que se consideran. Se seleccionan los asuntos estratégicos internos más importantes, que se denominan asuntos críticos, luego se validan estos y se hace su declaratoria.

Algunos estudiosos de este tema afirman que, cuando se vinculan fortalezas con oportunidades, se generan potencialidades para la empresa; cuando se relacionan fortalezas con amenazas, ocurren riesgos; cuando se relacionan debilidades con oportunidades, se plantean desafíos; y, cuando se relacionan debilidades con amenazas, se tienen limitaciones.

Podría ser de ayuda para conocer si existen o no vínculos entre asuntos estratégicos internos y externos, obtener y analizar las respuestas a las siguientes preguntas. Si la respuesta es Sí, existe vínculo; si es No, no existe.

- ¿Mi fortaleza facilita el aprovechamiento de la oportunidad?
- ¿Mi fortaleza facilita la superación de la amenaza?
- ¿Mi debilidad dificulta el aprovechamiento de la oportunidad?
- ¿Mi debilidad dificulta la superación de la amenaza?

En la tabla 8 se presenta una matriz que facilita la realización de este análisis. En cada celda donde se interseca un asunto estratégico interno (fortaleza o debilidad) con un asunto estratégico externo (oportunidad o amenaza) se coloca un número que puede ser: 1, si existe vinculación entre estos asuntos, o 0, si no existe. Se eligen como asuntos críticos a aquellos que tienen valores totales (penúltima columna) mayores al 50% de la suma máxima posible de números 1 para toda la fila (esta suma se calcula asumiendo que en todas las celdas de la fila se colocan unos). El total mayor obtenido corresponde al primer orden de importancia, tanto para fortalezas como para debilidades, orden que debe indicarse mediante números que se colocan en las correspondientes celdas de la última columna. Es conveniente elegir al menos una fortaleza y una debilidad, para su análisis posterior.

TEMAS CRÍTICOS	ASUNTOS ESTRATÉGICOS	
		FORTALEZAS
	DEBILIDADES	
	OPORTUNIDADES	
	AMENAZAS	

Tabla 7: Matriz para la identificación y descripción de los asuntos estratégicos internos y externos
Fuente: autor

MATRIZ FO-DO-DA													
	OPORTUNIDADES					AMENAZAS					TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA	
FORTALEZAS												0	
												0	
												0	
												0	
DEBILIDADES												0	
												0	
												0	
												0	
												0	

Tabla 8: Matriz para la realización del análisis FO, FA, DO, DA
Fuente: autor

- Se evalúan por separado los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos, con el fin de conocer en cuál de los dos grupos de asuntos la empresa tiene la mayor robustez estratégica, es decir, el mayor potencial de desarrollo. El levantamiento de la información necesaria para la realización de esta evaluación en la actualidad se suele realizar con la ayuda de un proceso de crowdsourcing, que emplea técnicas para convocar y obtener la colaboración abierta de los grupos de interés de la empresa. Luego se podría aplicar técnicas de business intelligence para establecer escenarios de toma de decisiones, contando para ello con el conocimiento necesario sobre la empresa y su entorno, basado en información pertinente y confiable. Se debe decidir cuáles son las iniciativas adecuadas para dar tratamiento a la diferencia entre los niveles de robustez estratégica de los asuntos estratégicos, críticos y externos, si es que la hay, pudiendo incluso llegarse a revisar y replantear la estrategia empresarial, en el caso de ser necesario hacerlo

La tabla 9 contiene una matriz que puede ser utilizada para realizar esta evaluación. La suma de las ponderaciones, tanto de los asuntos críticos como de los asuntos estratégicos externos, debe ser 100%. La calificación de cada asunto puede variar entre 1 y 4, y mientras más alta sea esta, mayor robustez estratégica tendrá la empresa en el correspondiente asunto. Una calificación total menor a 2,5 de un grupo de asuntos debe motivar la inmediata formulación de iniciativas que busquen potenciar la robustez estratégica de éstos. Para establecer la calificación de los asuntos es necesario considerar los siguientes criterios:

- 1 = debilidad mayor o amenaza mayor
- 2 = debilidad menor o amenaza menor
- 3 = fortaleza menor u oportunidad menor
- 4 = fortaleza mayor u oportunidad mayor

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS			
ASUNTOS CRÍTICOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS:			
			0,00
			0,00
			0,00
			0,00
			0,00
DEBILIDADES:			
			0,00
			0,00
			0,00
			0,00
			0,00
TOTAL:		0%	0,00
ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES:			
			0,00
			0,00
			0,00
			0,00
			0,00
OPORTUNIDADES:			
			0,00
			0,00
			0,00
			0,00
			0,00
TOTAL:		0%	0,00

Tabla 9: Matriz para la evaluación de los asuntos estratégicos
Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013

4. Se formulan las estrategias de valor para cada uno de los asuntos críticos evaluados, que son propuestas de acción cuya finalidad ha de ser la potenciación y la gestión de la vinculación existente (identificada mediante los números 1 en la matriz FO, FA, DO, DA) entre cada uno de los asuntos críticos y los correspondientes asuntos estratégicos externos, en el marco de las iniciativas formuladas para maximizar la robustez estratégica de estos.

Con el propósito de facilitar el planteamiento de estas estrategias, se recomienda obtener respuestas a las siguientes preguntas:

¿Cómo puedo lograr que mi fortaleza facilite más y mejor el aprovechamiento de la oportunidad con la que se vincula?

¿Cómo puedo lograr que mi fortaleza facilite más y mejor la superación de la amenaza con la que se vincula?

¿Cómo puedo lograr que mi debilidad no dificulte el aprovechamiento de la oportunidad con la que se vincula?

¿Cómo puedo lograr que mi debilidad no dificulte la superación de la amenaza con la que se vincula?

Para facilitar la comprensión y la aplicación de las estrategias de valor que se planteen es conveniente redactarlas empleando oraciones gramaticales afirmativas, en tiempo presente y modo indicativo. Puede utilizarse un formato como el que consta en la tabla 10, para realizar este trabajo.

Por ejemplo, la estrategia F1O1 debe proponer los mecanismos que se emplearán para potenciar la fortaleza 1 declarada, con el propósito de que ofrezca mayores y mejores auspicios para aprovechar la oportunidad 1 que se presenta.

Se insiste en la necesidad de que, durante el desarrollo de todo el procedimiento que se ha descrito, se cuente con la participación activa y efectiva de todos los miembros de la organización involucrados en el proceso de planeación estratégica.

Para facilitar la comprensión y la aplicación de las estrategias de valor que se planteen es conveniente redactarlas empleando oraciones gramaticales afirmativas, en tiempo presente y modo indicativo. Puede utilizarse un formato como el que consta en la tabla 10, para realizar este trabajo.

Por ejemplo, la estrategia F1O1 debe proponer los mecanismos que se emplearán para potenciar la fortaleza 1 declarada, con el propósito de que ofrezca mayores y mejores auspicios para aprovechar la oportunidad 1 que se presenta.

Se insiste en la necesidad de que, durante el desarrollo de todo el procedimiento que se ha descrito, se cuente con la participación activa y efectiva de todos los miembros de la organización involucrados en el proceso de planeación estratégica.

ESTRATEGIAS DE VALOR	
ESTRATEGIAS FO	F1O1
	F1O2
	F1O3
	F2O1
	F2O2
	F2O3
	F3O1
	F3O2
	F3O3
ESTRATEGIAS FA	F1A1
	F1A2
	F1A3
	F2A1
	F2A2
	F2A3
	F3A1
	F3A2
	F3A3
ESTRATEGIAS DO	D1O1
	D1O2
	D1O3
	D2O1
	D2O2
	D2O3
	D3O1
	D3O2
	D3O3
ESTRATEGIAS DA	D1A1
	D1A2
	D1A3
	D2A1
	D2A2
	D2A3
	D3A1
	D3A2
	D3A3

Tabla 10: Formato para la formulación de las estrategias de valor
Fuente: autor

EJEMPLO DE INTEGRACIÓN

En la procura de precisar sus asuntos críticos que merecerán el correspondiente tratamiento posterior, con fines de lograr el crecimiento competitivo del negocio, el mini mercado “Alimentos Lolita” desarrolló el siguiente procedimiento:

1. Identificación y descripción de los asuntos estratégicos internos y externos

El comité de planeación estratégica identificó y describió las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas que son de interés para el negocio. Estos asuntos son los siguientes:

TEMAS CRÍTICOS	ASUNTOS ESTRATÉGICOS
	FORTALEZAS:
Compra de mercadería	1. Somos uno de los suministradores de productos de la más alta calidad, con la mayor trayectoria en nuestro mercado
Servicio al cliente	2. Ofrecemos el servicio de entrega a domicilio de nuestros productos y cobros
	DEBILIDADES:
Comercialización	1. Es impostergable la implementación en nuestro negocio de una estrategia de mercadeo efectiva y adecuada a
Administración	2. La capacidad de gestión del personal es insuficiente para absorber el crecimiento del negocio que el mercado
Comercialización	3. No estamos en capacidad de ofrecer ventas a crédito, en razón de la limitada
	OPORTUNIDADES:
Servicio al cliente	1. Nuestro mercado demográfico es muy dinámico en lo referente a gustos y preferencias de alimentos e insumos y a
Compra de mercadería	2. Existe un crecimiento demográfico sostenido en el sector de nuestra influencia, lo que permite avizorar un incremento progresivo de la demanda de
Compra de mercadería	3. La existencia de establecimientos educativos en las cercanías de nuestro negocio supone incrementos interesantes de la demanda de
	AMENAZAS:
Administración	1. Las tiendas competidoras directas nuestras continuamente ofrecen productos diferenciados a precios más
Comercialización	2. El atractivo desarrollo de nuestro mercado despierta interés de potenciales

2. Análisis FO, FA, DO, DA

Los resultados que se obtuvieron del análisis FO, FA, DO, DA constan en la matriz siguiente:

MATRIZ FO-DO-DA								
		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
FORTALEZAS	1	1	1	1		1	4	1
	2	1	1	1		1	4	2
DEBILIDADES	1	1	1	1	1	1	5	1
	2	1	1	1		1	3	3
	3	1	1	1		1	4	2

Puesto que todas las fortalezas y las debilidades tuvieron calificaciones totales superiores al 50% del puntaje máximo posible (que es 5), fueron seleccionadas todas ellas como asuntos críticos.

Debido a que la fortaleza 1 tuvo igual calificación total que la fortaleza 2, el comité de planeación estratégica decidió asignar el primer orden de importancia a la fortaleza 1.

Entonces, los asuntos críticos del mini mercado “Alimentos Lolita” son los siguientes:

ASUNTOS CRÍTICOS

- Somos uno de los suministradores de víveres de la más alta calidad, con la mayor trayectoria en nuestro mercado geográfico.

- Ofrecemos el servicio de entrega a domicilio de nuestros productos y cobros en diferido.
- Es impostergable la implementación en nuestro negocio de una estrategia de mercadeo efectiva y adecuada a nuestras necesidades y a las de nuestro mercado.
- No estamos en capacidad de ofrecer ventas a crédito, en razón de la limitada liquidez con la que operamos.
- El tamaño de nuestro local ya es insuficiente para absorber el crecimiento del negocio que el mercado demanda.

3. Evaluación de los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos.

En la matriz siguiente se presentan los resultados de la evaluación realizada.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS			
ASUNTOS CRÍTICOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS:			
1	30%	4	1,20
2	20%	3	0,60
DEBILIDADES:			
1	25%	2	0,50
3	15%	2	0,30
2	10%	1	0,10
TOTAL:			2,70
ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS			
ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES:			
1	5%	3	0,15
3	30%	4	1,20
2	15%	4	0,60
AMENAZAS			
1	25%	1	0,25
2	25%	1	0,25
TOTAL:			0,25

Los resultados que se tienen evidencian que los asuntos críticos poseen una robustez estratégica algo mayor que los asuntos estratégicos externos. Esta situación convoca a diseñar estrategias para aprovechar esa robustez interna, por ejemplo a través de la potenciación del crecimiento de la capacidad del negocio, la cobertura de mercado y la competitividad.

4. Formulación de las estrategias de valor

Se plantearon luego las estrategias de valor necesarias para mejorar el desempeño de los asuntos críticos, con respecto a los asuntos estratégicos externos. Estas estrategias son las siguientes:

ESTRATEGIAS DE VALOR		
ESTRATEGIAS FO	F101	Es necesario implementar un variado stock de productos y servicios de excelente calidad
	F102	Es necesario implementar un stock incremental de productos de consumo doméstico de excelente calidad
	F103	Es necesario implementar un stock incremental para estudiantes, de excelente calidad
ESTRATEGIAS FO	F201	Debe implementarse el servicio de entrega a domicilio y cobros diferidos de un variado stock de productos y otros servicios
	F202	Debe implementarse el servicio de entrega a domicilio y cobros diferidos de un stock incremental de productos de consumo domestico
	F203	Debe implementarse el servicio de entrega a domicilio y cobros diferidos de un stock incremental de productos para estudiantes
ESTRATEGIAS FA	F1A2	El negocio ha de asegurar una oferta de productos de igual o mejor calidad que sus potenciales competidores, a precios competitivos
	F2A2	El negocio ha de asegurar un servicio de entrega de productos a domicilio y cobros diferidos igual o mejor que el de sus potenciales competidores
ESTRATEGIAS DO	D101	Se ha de implementar una estrategia de mercadeo que promueva una cartera dinámica de productos y servicios
	D102	Se ha de implementar una estrategia de mercadeo que promueva una cartera incremental de productos de consumo doméstico
	D103	Se ha de implementar una estrategia de mercadeo que promueva una cartera incremental de productos para estudiantes
	D202	Es menester mejorar la capacidad de gestión del personal para incrementar el stock de productos de consumo doméstico
	D203	Es menester mejorar la capacidad de gestión del personal para incrementar el stock de productos para estudiantes
	D301	La empresa mejorará su liquidez para ofrecer ventas a crédito de un variado stock de productos y servicios
	D302	La empresa mejorará su liquidez para ofrecer ventas a crédito de un variado stock incremental de productos de consumo doméstico
	D303	La empresa mejorará su liquidez para ofrecer ventas a crédito de un variado stock incremental de productos para estudiantes
	ESTRATEGIAS DA	D1A1
D1A2		Se requiere implementar una estrategia de mercadeo que sirva como barrera de entrada de potenciales competidores
D2A2		Es menester mejorar la capacidad de gestión del personal como barrera de entrada para potenciales competidores
D3A2		Tiene que mejorarse la liquidez del negocio para ofrecer ventas a crédito, como barrera de entrada para potenciales competidores

11 CAPÍTULO

LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Y LOS INDICADORES CLAVE DE
DESEMPEÑO

LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LOS INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO

“Los objetivos no son mandamientos, sino compromisos. No determinan el futuro, pero son el medio para modificar los recursos y las energías de la organización, con vistas a la creación del devenir”.

Peter Drucker

LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En este momento del proceso de planeación estratégica es necesario plantear los objetivos estratégicos que deben ser alcanzados para lograr el crecimiento y la mejora de competitividad aspirados para la organización.

Los objetivos estratégicos son, en la práctica, definiciones y descripciones de los logros estratégicos que la empresa pretende alcanzar en el futuro, comúnmente en un horizonte temporal de entre tres y cinco años, con la implementación de las estrategias de valor en el marco de los asuntos críticos declarados. Estos objetivos son compromisos que, fundamentados en previsiones conscientes y razonables, buscan crear el futuro anhelado para la organización, a través del esfuerzo interdisciplinario de los miembros de las áreas involucradas.

Algunos de los propósitos importantes que se persiguen con el establecimiento y la gestión de los objetivos estratégicos, son los siguientes:

- **Plantear** un esquema de resultados concretos a ser logrados, cuya administración conviene que sea monitoreada a través de indicadores clave de desempeño.
- **Posibilitar** el tratamiento adecuado, satisfactorio y sistemático de los temas críticos y los asuntos críticos declarados.
- **Alcanzar** las posiciones futuras de la organización, que permitan cumplir con su visión, su misión y su estrategia empresarial, en el contexto de sus valores estratégicos.
- **Permitir** la elaboración y la ejecución del plan estratégico, como mecanismo idóneo para alcanzar los resultados que se buscan.
- **Eliminar** la necesidad de tener que plantear otro conjunto de objetivos, como objetivos de la calidad de la organización, para fines de implementación de su sistema de gestión de la calidad.

Frecuentemente se repite en ámbitos empresariales que, lo que no se describe, no se puede medir, lo que no se mide, no se puede controlar, lo que no se controla, no se puede gestionar, y lo que no se gestiona, no se puede mejorar. Estas afirmaciones clarifican la importancia de las mediciones en la empresa, por lo que se ha de procurar que los objetivos estratégicos sean declaraciones de intención, concretas y mensurables, que permitan el planteamiento y el logro de metas secuenciales intermedias específicas (objetivos a corto plazo). Ha de tenerse cuidado de que el texto de cada objetivo precise solamente el fin que se aspira alcanzar –el asunto crítico debidamente gestionado–, mas no la manera en la que se lo alcanzará.

Se acostumbra redactar los objetivos estratégicos iniciando con un verbo de acción en modo infinitivo y evitando que se confundan con las actividades. En todo caso, es necesario poder responder afirmativamente a las siguientes cuestiones:

¿Los objetivos estratégicos son específicos y concretos?

¿Son medibles o al menos evaluables?

¿Son alcanzables?

¿Son realistas y están contextualizados en los asuntos críticos?

¿Tienen un plazo establecido para ser logrados?

Según el cuadro de mando integral de R. Kaplan y D. Norton, es conveniente plantear y gestionar los objetivos estratégicos bajo relaciones de causa-efecto, como analizaremos más adelante, y en las cuatro perspectivas de trabajo: económica y financiera, del cliente y otros stakeholders, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento.

La tabla 11 contiene un formato muy sencillo que puede usarse para redactar y presentar los objetivos estratégicos, vinculados con sus correspondientes asuntos críticos.

LOS INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO

Los indicadores clave de desempeño, en términos generales, son variables, relaciones de variables u otros factores relevantes, contenidos en o referidos a los asuntos críticos y las estrategias de valor declarados, de naturaleza cuantitativa o cualitativa, que se emplean para evaluar la situación, la evolución o la tendencia de esos asuntos, en la procura de alcanzar los correspondientes objetivos estratégicos que se hayan planteado. En ámbitos administrativos y gerenciales, a estos indicadores se los suele denominar también indicadores de gestión.

- **Evaluar** y retroalimentar las consecuencias derivadas de las medidas que se tomen.
- **Facilitar** la mejora continua y asegurar que la planificación que se realice para ello, se cumpla a satisfacción de los interesados.

Algunos de los aspectos importantes que deben ser considerados en el diseño y durante el empleo de los indicadores clave de desempeño son los siguientes:

- Deben ser cuantificables (o al menos verificables) y fiables, y contener la máxima dosis de objetividad posible.
- Es imprescindible que identifiquen, de manera directa o al menos indirecta, la variable que se medirá, mas no cuánto ésta deberá medir.
- Representan aspectos que pueden ser monitoreados de forma continua y satisfactoria, y con una sensibilidad adecuada.
- Permiten establecer, valorar y controlar los pasos específicos de acción (metas intermedias) que se den para alcanzar los objetivos de los que éstos hacen parte.
- Han de ser útiles, de fácil interpretación por parte de los interesados y su relación beneficio-costos debe ser siempre positiva.
- Son un medio, no un fin, su redacción ha de ser clara y sencilla, y no deben generar conflictos en su aplicación.
- Facilitan la elaboración y la gestión de cuadros de mando, y se recomienda que se constituyan en los indicadores del sistema de gestión de la calidad.

Para asegurar un conveniente valor de uso de los indicadores clave de desempeño, deben obtenerse previamente respuestas claras a las siguientes cuestiones:

¿Qué es lo que se va a medir?

¿Dónde es conveniente hacer la medición?

¿Cuándo y con qué frecuencia hay que medir?

¿Cómo y bajo qué norma se debe medir?

¿Quién es el responsable de hacer la medición?

¿Por qué y para qué se debe medir?

La práctica convencional ha establecido dos clases generales de indicadores clave de desempeño:

Indicadores de resultados o genéricos, que se emplean para vigilar las mediciones de los efectos que producen los sistemas, los procesos o las actividades.

Inductores de actuación, indicadores de proceso o de previsión, que se aplican para monitorear las evoluciones de los resultados, a través del seguimiento de las causas que producen esos resultados.

Según lo que postulan R. Kaplan y D. Norton, un cuadro de mando debe contener un conjunto estructurado y “balanceado” de indicadores de las dos clases antes referidas, organizados mediante relaciones de causa-efecto entre las cuatro perspectivas.

Se exhibe a continuación un cuadro que contiene algunos criterios que pueden aplicarse al uso de los indicadores clave de desempeño. En la primera columna constan algunas opciones de calificación del grado de cumplimiento del objetivo; en la segunda, los valores porcentuales que se proponen para el indicador, correspondientes a esas opciones; en la tercera, la medida que se recomienda tomar, según sea el caso; y, en la cuarta, los colores convencionalmente usados, correspondientes a las opciones de calificación.

sobresaliente	ICD > 100%	acción de réplica	
normal	90% < ICD ≤ 100%	acción de mejoramiento continuo	
alerta	80% < ICD ≤ 90%	acción preventiva	
crítico	ICD ≤ 80 %	acción correctiva	

Fig. 8: Criterios para el uso de indicadores clave de desempeño
Fuente: Adaptado de Luis F. Agudelo T., Evolución de la Gestión por Procesos, 2012

Mediante el análisis de los valores calculados con el empleo de indicadores, durante el horizonte de monitoreo, es posible interpretar y explicar la tendencia o la evolución de las variables en estudio, y por ende, de los asuntos críticos a los que estas miden. Con este propósito, Jesús M. Beltrán J. (2011) propone las siguientes clases de conductas de los indicadores:

Tendencia a la maximización: cuando se obtienen valores progresivamente crecientes del indicador.

Tendencia a la minimización: cuando los valores que se obtienen son progresivamente decrecientes.

Tendencia a la estabilización: cuando los valores calculados son continuamente similares.

Comportamiento consistente: cuando ocurren cambios de valores en los rangos esperados.

Comportamiento inconsistente: cuando los cambios de valores ocurren en rangos inesperados.

Comportamiento regular: cuando suceden fluctuaciones de los valores debido a causas aleatorias o productos del azar.

Comportamiento irregular: cuando se tienen fluctuaciones de los valores ocasionadas por causas asignables, es decir, que tienen orígenes identificables.

El empleo adecuado de los indicadores clave de desempeño requiere que concurren algunas condiciones básicas, con el fin de asegurar la fiabilidad de los valores que se calculen. Algunas de estas condiciones son las siguientes:

- Es necesario contar con las suficientes motivación, capacitación y entrenamiento del responsable del manejo del indicador.
- Deben emplearse los mecanismos que aseguren una sensibilización y una comunicación efectiva entre todos los involucrados en su uso y aplicación.
- Se ha de realizar un seguimiento y una validación periódicos, para asegurar su pertinencia y confiabilidad.
- Debe aplicarse una estrategia de mejora continua, que garantice su actualización e idoneidad.

Sin embargo, solamente el empleo escrupuloso y correcto de los indicadores no garantiza el valor de los resultados que estos ofrecen, si es que no se cuenta con información veraz y oportuna de las variables que intervienen en los cálculos que se realicen. Esta información debe ser levantada mediante un proceso de medición altamente fiable y específico, lo que se logra estableciendo previamente una definición operativa que contenga al menos una descripción clara y comprensible de lo que se va a medir y de cómo se lo va a hacer, con el fin de

asegurar el mejor nivel posible de exactitud, precisión, repetitividad, reproducibilidad y estabilidad de la medición. Es conveniente recordar siempre lo que sabiamente alguien dijo al respecto: “Mide dos veces, corta una”.

Un correcto proceso de medición incluye las siguientes actividades:

- Identificación de la variable que se va a medir, esto es “qué se medirá”.
- Definición de las condiciones que han de regular el proceso de medición: “dónde se medirá”, “cuándo se medirá (la frecuencia de la medición)”, “cómo se medirá”, “quién hará la medición”, “por qué se medirá” y “para qué se medirá”.
- Elección de las herramientas apropiadas para realizar la medición.
- Obtención de los valores de las variables que se midan.
- Análisis y procesamiento de los valores que se obtengan, para llegar a los resultados esperados.
- Empleo de estos resultados para la toma de decisiones y la implementación de acciones de mejora continua.

En el anexo se presentan algunos ejemplos de objetivos estratégicos e indicadores clave de desempeño, organizados de conformidad con las perspectivas del cuadro de mando integral de R. Kaplan y D. Norton.

La tabla 12 contiene un formato sencillo para redactar los objetivos estratégicos y sus correspondientes indicadores clave de desempeño.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO

Tabla 12: Formato para registrar los objetivos estratégicos y los indicadores clave dedesempeño
Fuente: autor

EJEMPLO DE INTEGRACIÓN

Luego de la definición de los asuntos críticos y las estrategias de valor, el mini mercado “Alimentos Lolita” planteó sus objetivos estratégicos, en los términos que se observan en la matriz siguiente:

ASUNTOS CRÍTICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Somos uno de los suministradores de productos de la más alta calidad, con la mayor trayectoria en nuestro mercado geográfico.	Es necesario implementar un variado stock de productos y servicios de excelente calidad	Disminuir la incompatibilidad del stock con la demanda de nuestros productos, hasta un nivel máximo del 3%, en los próximos tres años.
	Es necesario implementar un stock incremental de productos de consumo doméstico, de excelente calidad	
	Es necesario implementar un stock incremental de productos para estudiantes, de excelente calidad	
	El negocio ha de asegurar una oferta de productos de igual o mejor calidad que sus potenciales competidores, a precios	
Ofrecemos el servicio de entrega a domicilio de nuestros productos y cobros en diferido.	Debe implementarse el servicio de entrega a domicilio y cobros diferidos de un variado stock de productos y otros	Lograr la satisfacción de al menos el 97% de nuestros clientes con nuestro servicio de entrega a domicilio de nuestros productos y cobros en diferido, en los próximos tres años.
	Debe implementarse el servicio de entrega a domicilio y cobros diferidos de un stock incremental de productos de consumo doméstico	
	Debe implementarse el servicio de entrega a domicilio y cobros diferidos de un stock incremental de productos para estudiantes	
	El negocio ha de asegurar un servicio de entrega de productos a domicilio y cobros diferidos igual o mejor que el de sus potenciales competidores	
Es imposterable la implementación en nuestro negocio de una estrategia de mercadeo efectiva y adecuada a nuestras necesidades y a las de nuestro mercado.	Se ha de implementar una estrategia de mercadeo que promueva una cartera dinámica de productos y servicios	Implementar una estrategia de mercadeo que genere un incremento de al menos el 60% de nuestras ventas, hasta después de dos años.
	Se ha de implementar una estrategia de mercadeo que promueva una cartera incremental de productos de consumo doméstico	
	Se ha de implementar una estrategia de mercadeo que promueva una cartera incremental de productos para estudiantes	
	Se requiere implementar una estrategia de mercadeo que contrarreste la oferta de la competencia, más atractiva que la nuestra	
	Se requiere implementar una estrategia de mercadeo que sirva como barrera de entrada de potenciales competidores	
La capacidad de gestión del personal es insuficiente para absorber el crecimiento del negocio que el mercado demanda	Es menester mejorar la capacidad de gestión del personal para incrementar el stock de productos de consumo	Mejorar la capacidad de gestión del personal en al menos un 100% en el próximo año y medio, para absorber el crecimiento del negocio
	Es menester mejorar la capacidad de gestión del personal para incrementar el stock de productos para estudiantes	
	Es menester mejorar la capacidad de gestión del personal como barrera de entrada para potenciales competidores	
No estamos en capacidad de ofrecer ventas a crédito, en razón de la limitada liquidez con la que operamos	La empresa mejorará su liquidez para ofrecer ventas a crédito de un variado stock de productos y servicios	Alcanzar el suficiente nivel de liquidez que nos permita ofrecer créditos en un rango del 20 al 25% de nuestras ventas, en los próximos tres años.
	La empresa mejorará su liquidez para ofrecer ventas a crédito de un stock incremental de productos de consumo doméstico	
	La empresa mejorará su liquidez para ofrecer ventas a crédito de un stock incremental de productos para estudiantes	
	Tiene que mejorarse la liquidez del negocio para ofrecer ventas a crédito, como barrera de entrada para potenciales competidores	

Y a partir de los objetivos estratégicos planteados se procedió a establecer los indicadores clave de desempeño, que se muestran en la matriz siguiente:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO
Disminuir la incompatibilidad del stock con la demanda de nuestros productos, hasta un nivel máximo del 3%, en los próximos tres años.	Proporción de reclamos en la entrega de nuestros productos
Lograr la satisfacción de al menos el 97% de nuestros clientes con nuestro servicio de entrega a domicilio de nuestros productos y cobros en diferido, en los próximos tres años.	Porcentaje de nuestros clientes satisfechos con nuestro servicio de entrega a domicilio de nuestros productos y cobros en diferido
Implementar una estrategia de mercadeo que genere un incremento de al menos el 60% de nuestras ventas, hasta después de dos años.	Porcentaje de incremento de nuestras ventas debido a la estrategia de mercadeo implementada
Mejorar la capacidad de gestión del personal en al menos un 100% en el próximo año y medio, para absorber el crecimiento del negocio	Porcentaje de mejora de la capacidad de gestión del personal
Alcanzar el suficiente nivel de liquidez que nos permita ofrecer créditos en un rango del 20 al 25% de nuestras ventas, en los próximos tres años.	Porcentaje de nuestras ventas a crédito, debido al incremento del nivel de liquidez

12 CAPÍTULO

EL CUADRO DE
MANDO INTEGRAL

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

“No se puede crear un futuro diferente empleando las mismas estrategias del pasado”.

Gary Hamel

En 1992 la revista Harvard Business publicó por primera vez un artículo sobre el cuadro de mando integral (CMI) (el nombre en inglés es Balanced Scorecard) escrito por Robert Kaplan, profesor de la Universidad de Harvard, y David Norton, consultor empresarial. A partir de ese año, este tema ha tenido una aplicación creciente en todo el mundo, hasta llegar a ser la más popular y difundida herramienta para monitorear, informar y gestionar el crecimiento y el posicionamiento competitivo de empresas de toda naturaleza.

El CMI es un sistema de gestión estratégica que alinea sinérgicamente a todo el personal con la organización a la que pertenece y con su dirección estratégica, facilitando así la implementación de la estrategia empresarial y asegurando que ésta cree el valor aspirado, a través de la presentación oportuna y sistemática de información equilibrada y la práctica de una comunicación abierta, que permita la toma de decisiones apropiadas en los ámbitos de planificación, ejecución, control y mejora continua.

Durante los últimos años se ha probado que el CMI puede ser empleado satisfactoriamente en todos los niveles de la organización, es decir, en el nivel corporativo, en el nivel de las unidades estratégicas de negocio (UEN), en el nivel de las subdivisiones organizacionales de menor jerarquía, y hasta en el nivel personal de los empleados de la “primera línea”.

En nuestro medio generalmente se aplica el CMI a través de dos instrumentos, que los estudiaremos más adelante: el mapa estratégico y el tablero de control.

El CMI se conforma y funciona adecuadamente, contando como recursos para ello, con las siguientes tres dimensiones organizacionales fundamentales:

- **La estrategia empresarial:** elemento básico de la dirección estratégica, indispensable para lograr la misión y la visión en el contexto de los valores estratégicos, y que fue analizada en el Capítulo VII.
- **La estructura organizacional:** escenarios social y físico de la empresa, conformados por equipos interdisciplinarios de alto rendimiento y ambientes favorables para realizar un trabajo proactivo, flexible y efectivo.

- **El enfoque:** orientación necesaria para asegurar la alineación de la estructura organizacional con la estrategia empresarial, y la gestión sistemática de los temas, los asuntos y los objetivos estratégicos y los indicadores clave de desempeño.

Según la propuesta de R. Kaplan y D. Norton, el empleo de un CMI tiene la finalidad de lograr los siguientes propósitos principales:

- Articular la “teoría de la organización” en un modelo de “doble lazo”, es decir, clarificar y sistematizar las hipótesis, los supuestos, las creencias y los postulados que se han planteado sobre la empresa, en dos frentes cíclicos y directamente vinculados: la estrategia empresarial y la táctica operacional regulada mediante el presupuesto asignado para su implementación.
- Describir y gestionar la estrategia empresarial, estableciendo para ello relaciones de causa-efecto entre los objetivos estratégicos y entre los indicadores clave de desempeño, planteados, y bajo requerimientos de diferenciación y especificidad con respecto a la competencia.
- Integrar, desplegar y viabilizar la gestión de los principales componentes del proceso de planeación estratégica: los temas y los asuntos críticos, los objetivos estratégicos, los indicadores clave de desempeño, las estrategias de valor y los correspondientes presupuestos.
- Facilitar y potenciar la efectividad de los procesos de comunicación interna de la empresa y la elaboración del plan estratégico y los planes operativos.
- Ofrecer una visión panorámica compartida de la realidad empresarial, que permita integrar esfuerzos para la coordinación, la ejecución, el seguimiento y el control de los planes de acción que se tracen.
- Permitir la realización de auditorías de resultados en función de los objetivos estratégicos planteados, el análisis interpretativo de esos resultados y su utilización con fines de mejora continua de las condiciones administrativas y operativas de la empresa.
- Evitar las suboptimizaciones de determinados aspectos que tradicionalmente han sido considerados como prioritarios, como por ejemplo privilegiar la importancia de los resultados económicos y financieros u otros efectos tangibles, en lugar de enfocar esfuerzos hacia el tratamiento de las causas de resultados intangibles más importantes a largo plazo.

- Gestionar, en definitiva, el desarrollo integral y sostenido de la organización, precautelando siempre su vinculación con el entorno.

Como ya se ha anotado anteriormente, es deseable que un CMI conste de cuatro perspectivas:

- La perspectiva económica y financiera (que en organizaciones sin fines de lucro podría denominarse perspectiva de rendimiento).
- La perspectiva del cliente y otros stakeholders.
- La perspectiva de procesos internos.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Generalmente la perspectiva económica y financiera es el resultado de la perspectiva del cliente y otros stakeholders; ésta lo es a su vez de la perspectiva de procesos internos; y ésta última, de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. En la actualidad la práctica ha probado suficientemente bien lo antes afirmado, pues el aprendizaje de la organización y el desarrollo de sus recursos intelectuales típicamente conducen a una mejora de sus procesos internos, lo cual potencia la capacidad empresarial de satisfacer a sus clientes y relacionarse positivamente con los demás stakeholders, y, como consecuencia directa de ello, se obtienen mejores resultados económicos y financieros.

Por lo común, la perspectiva económica y financiera (que se refiere evidentemente a resultados monetarios tangibles) y la perspectiva del cliente y otros stakeholders, incluyen una mayor proporción de objetivos e indicadores de resultados. En cambio, la perspectiva de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento (que se refieren al tratamiento de aspectos intangibles), contienen una mayor proporción de objetivos e inductores de actuación, necesarios para el logro de los resultados que se espera obtener en las dos primeras perspectivas.

Analizando casos exitosos de empleo de CMI corporativos se ha podido observar que estos de ordinario contienen, en total, entre doce y veinticuatro objetivos e indicadores de resultados e inductores de actuación, con la siguiente distribución porcentual promedio de las cantidades de temas estratégicos que gestionan, por perspectivas:

En la perspectiva económica y financiera (o de rendimiento):	20%
En la perspectiva del cliente y otros stakeholders:	20%
En la perspectiva de procesos internos:	40%
En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:	20%

En el cuadro siguiente se pueden observar las relaciones de causa-efecto que se establecen entre las cuatro perspectivas del CMI:



Fig. 9: Relaciones de causa-efecto entre las perspectivas del CMI
Fuente: adaptado de Robert S. Kaplan y David P. Norton, Mapas Estratégicos, 2004

La perspectiva económica y financiera analiza la creación de valor económico y financiero para los accionistas de la empresa, generalmente como consecuencia de las demás perspectivas, como ya lo hemos indicado. La configuración de esta perspectiva se facilita obteniendo respuestas a la pregunta: ¿cuáles deben ser los resultados que logre la organización para que sus accionistas consideren que esta tiene éxito económico y financiero?

La perspectiva del cliente y otros stakeholders estudia los aspectos que crean valor para los segmentos de clientes y mercados en los que la organización ha decidido competir, y aquellos que se refieren a la interacción de ésta con sus demás stakeholders. Para identificar esos aspectos es útil responder a la pregunta: ¿cuál debe ser la propuesta de valor para los clientes y otros stakeholders –es decir, aquello que se haga de mejor o diferente manera que la competencia, y sea valorado por esto–, que conduzca al éxito económico y financiero de la organización?

La perspectiva de procesos internos examina la calidad y la productividad de los procesos clave y de los procesos de apoyo relevantes que constituyen la ca-

dena de valor de la organización. La identificación de estos procesos se facilita obteniendo respuestas a la pregunta: ¿qué procesos internos que agregan valor deben ser excelentemente realizados, con el fin de satisfacer a los clientes y demás stakeholders?

Una típica cadena de valor genérica de procesos internos es la siguiente:



Fig. 10: Cadena de valor típica de procesos internos
Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, Mapas Estratégicos, 2004

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento investiga las competencias del personal, la infraestructura de conocimiento y otros activos intangibles necesarios para asegurar la concreción de la propuesta de valor de la empresa a largo plazo. Para identificar los temas, objetivos e indicadores que corresponden a esta perspectiva conviene obtener respuestas a la pregunta: ¿cómo debe potenciarse la capacidad organizacional de aprender y crecer, para lograr la mejora continua de los procesos internos?

Los principales activos intangibles con potencial estratégico y cuya disponibilidad y adecuada gestión generan más del 75% del valor de una empresa, según R. Kaplan y D. Norton, son los siguientes:

- El capital humano, atendido a través del cumplimiento de las misiones de las familias de puestos estratégicos y el desarrollo de competencias de los empleados.
- Las bases de datos y los sistemas de información que se empleen.
- La tecnología que se utilice.
- Las relaciones que se mantengan con los clientes y los demás stakeholders.
- La cultura organizacional y el liderazgo que se evidencien.

En la gráfica siguiente se puede ver la relación que existe entre los principales temas estratégicos de análisis, distribuidos en las correspondientes perspectivas del CMI.

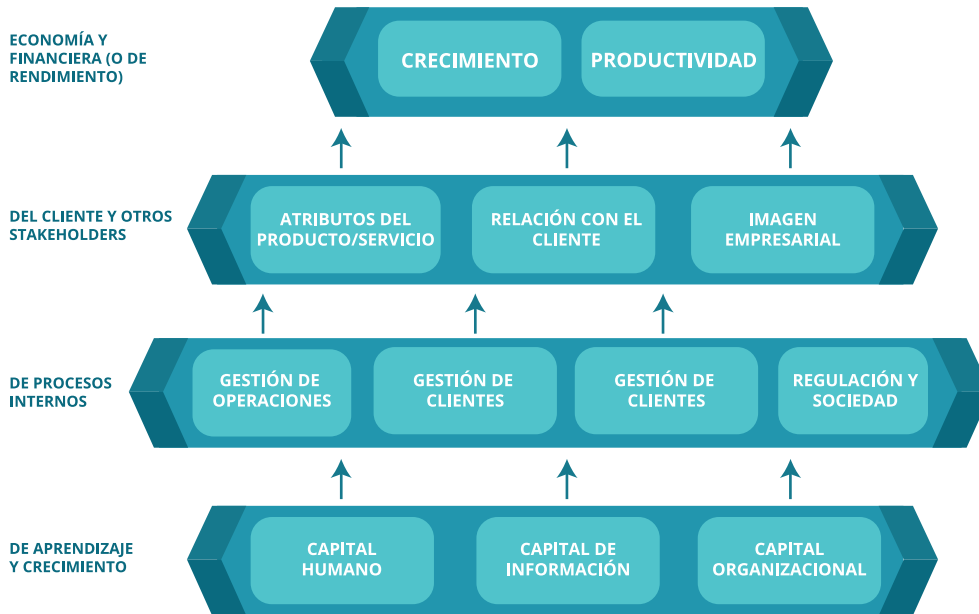


Fig. 11: Relaciones de causa- efecto entre los temas estratégicos
Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, Mapas Estratégicos, 2004

EL MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico es una representación visual integral de la estrategia empresarial, cuyo uso tiene la finalidad de validar los objetivos estratégicos de la organización (o bien los indicadores clave de desempeño), mostrando las relaciones de causa-efecto que se establecen entre estos, en las cuatro perspectivas en conjunto, y estableciendo su “orden de prioridad” de abajo hacia arriba, desde los que corresponden a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, hasta aquellos de la perspectiva económica y financiera.

El propósito básico del empleo de un mapa estratégico es el de facilitar la descripción del proceso de transformación de los activos intangibles de la empresa en resultados tangibles. El precepto fundamental que se debe considerar para ello es que, el logro de los objetivos de una determinada perspectiva debe permitir el logro de los objetivos de la perspectiva del nivel inmediato superior.

Esta relación entre los objetivos estratégicos puede observarse en la figura 12, en la que consta un formato de mapa estratégico. En cada uno de los niveles correspondientes a las diferentes perspectivas se ubican los objetivos planteados y se grafican las relaciones de causa-efecto que existen entre ellos, mediante

segmentos de recta dirigidos que partiendo del objetivo inicial de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento terminan en el objetivo final de la perspectiva económica y financiera. Se confiere de esta manera la característica de integral al cuadro de mando, debiendo asegurarse además que la distribución de los objetivos en las cuatro perspectivas se encuentre razonablemente balanceada.

Una vez alcanzado el objetivo final de la perspectiva económica y financiera puede incluirse una conexión (la línea discontinua de la figura) con el objetivo inicial, para cerrar el ciclo de mejora continua del proceso estratégico.

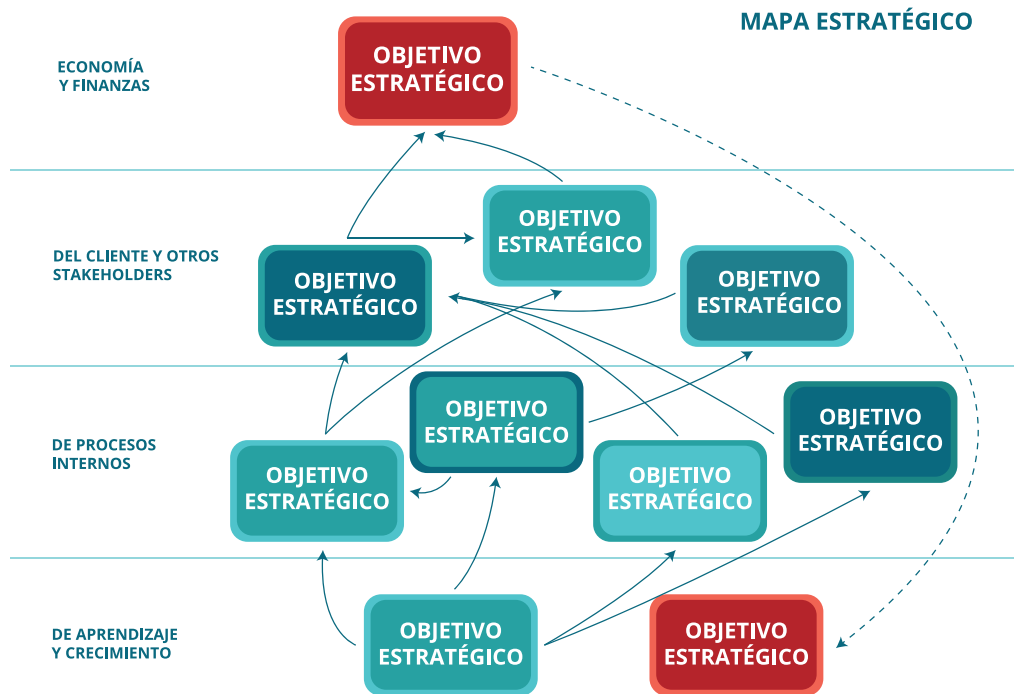


Fig. 12: Formato para la elaboración del mapa estratégico
Fuente: adaptado de Robert S. Kaplan y David P. Norton, Mapas Estratégicos, 2004

EL TABLERO DE CONTROL

El tablero de control se presenta de manera convencional como una matriz que integra toda la información básica sobre los principales componentes del proceso de planeación estratégica de la empresa, posibilitando así su efectiva difusión entre los interesados, la elaboración de la planificación correspondiente, el seguimiento de la implementación de ésta, el control y la realimentación de los resultados que se obtengan.

En términos generales, un tablero de control comúnmente contiene información sobre los siguientes aspectos principales, organizados en las cuatro perspectivas, de conformidad con la realidad y las necesidades de la empresa.

- Los temas críticos en estudio
- Los asuntos críticos
- Los objetivos estratégicos, según su relación de prelación
- Los indicadores clave de desempeño
- Las estrategias integrales de valor, resultantes de la fusión de todas las estrategias de valor correspondientes a cada asunto crítico en estudio
- Y el presupuesto referencial para la implementación de cada estrategia

El formato siguiente puede ser de utilidad para elaborar y presentar un tablero de control.

TABLERO DE CONTROL					
	PROCESO O ÁREA CRÍTICOS	ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR
ECONOMÍA Y FINANZAS					
CLIENTES, OTROS STAKEHOLDERS Y AMBIENTE					
PROCESOS INTERNOS					
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					

Tabla 13: Formato para la elaboración del tablero de control
 Fuente: adaptado de Robert S. Kaplan y David P. Norton, Mapas Estratégicos, 2004

CMI EN EMPRESAS SIN FINES DE LUCRO

Se ha llegado a comprobar suficientemente que el CMI es una herramienta de gran versatilidad y adaptabilidad, incluso en organizaciones sin fines de lucro, es decir, empresas públicas y de servicio social.

En este tipo de empresas comúnmente ocurre que la estrategia empresarial no solamente considera y propone lo que la organización debe hacer, sino también dispone lo que la misma no debe hacer, colocando a los clientes y otros stakeholders –beneficiarios del servicio, donantes de los recursos o sociedad en general– en el nivel más alto del mapa estratégico.

Debe tenerse en cuenta que en este caso la perspectiva económica y financiera generalmente no pone énfasis en la rentabilidad económica y financiera de la empresa, pues este aspecto, la mayoría de las veces, no es de su mayor interés; en cambio, sí incluye instrumentos adecuados para realizar el monitoreo del grado de excelencia operativa y rentabilidad social que alcanza la organización con su oferta de bienes y servicios, midiendo el nivel de rendimiento que tiene sobre todo en los aspectos de productividad, calidad y competitividad, siempre en alineación con su dirección estratégica.

La productividad puede ser medida como el producto de la multiplicación de los niveles de eficacia y de eficiencia productivas que se alcanzan:

$$\text{productividad} = \text{eficacia} \times \text{eficiencia}$$

A la eficacia se la puede medir como el cociente entre los resultados que se obtienen en un determinado proceso o actividad, y las acciones que se realizan para la obtención de esos resultados, expresados ambos términos en las mismas dimensiones. Se podría considerar que el valor agregado es un atributo de la eficacia:

$$\text{eficacia} = \frac{\text{resultados obtenidos}}{\text{acciones realizadas}}$$

Una manera sencilla de evaluar la eficiencia es dividiendo las acciones que se realizan con el fin de obtener los resultados deseados, para los recursos que se emplean en la realización de esas acciones, expresados ambos términos en las mismas dimensiones:

$$\text{eficiencia} = \frac{\text{acciones realizadas}}{\text{recursos empleados}}$$

Relacionando los tres indicadores anteriores, se puede entonces entender a la productividad como el cociente entre los resultados que se obtienen y los recursos que se emplean para ello:

$$\text{productividad} = \frac{\text{resultados obtenidos}}{\text{recursos empleados}}$$

El concepto de calidad, actualmente concebido como las condiciones en las que se entrega al cliente o a los grupos de interés un bien o un servicio que tiene el suficiente valor agregado para satisfacerlo e incluso exceder sus expectativas, cuidando de que el oferente mantenga un satisfactorio nivel de productividad interno, puede expresarse mediante la ecuación siguiente:

$$\text{calidad} = \text{valor agregado} + \text{productividad}$$

Una forma práctica de dimensionar el concepto de valor agregado es aceptar que este corresponde a la diferencia entre el valor que tienen los productos que se ofrecen y el valor contenido en los recursos que se emplearon para la elaboración de esos productos. Podría decirse que el valor agregado es un atributo de la eficacia:

$$\text{valor agregado} = \text{valor de los productos} - \text{valor de los recursos}$$

De esta manera una de las formas de medir la calidad podría ser dividiendo los resultados con valor agregado que se logran, es decir, aquellos resultados valiosos para el cliente bajo determinados criterios, para el total de los resultados que se obtienen, expresados ambos términos en las mismas dimensiones:

$$\text{calidad} = \frac{\text{resultados con valor agregados}}{\text{resultados obtenidos}}$$

En base a todo esto y si se define el concepto de competitividad como la capacidad de una organización o de un producto de lograr la preferencia de sus clientes en razón de que sus atributos que generan valor y sustentan su diferencial competitivo, son mejores que los de sus competidores, podría aceptarse entonces que ser competitivo significa producir y ofrecer bienes y servicios con los mayores niveles posibles de calidad e innovación, dentro del mercado:

$$\text{competitividad} = \text{calidad} + \text{innovación}$$

CMI CORPORATIVO

El CMI de una corporación debe sobre todo proporcionar un marco efectivo y suficiente para clarificar y poder gestionar cada vez de mejor manera el valor agregado que se deriva de la estructura corporativa de la organización, contribuyendo además a la creación y desarrollo de sinergias entre las diferentes UEN de la corporación, provenientes de cualesquiera de las perspectivas, sinergias que a su vez coadyuvan directamente a mejorar la integración del personal, las acciones que se realizan y la coordinación del trabajo entre las UEN involucradas, lográndose con ello importantes efectos en lo relativo a la potenciación de la productividad, la calidad, la competitividad y, por ende, la rentabilidad corporativas.

El CMI habitualmente produce sinergias en varios y muy diversos temas críticos de la corporación, como por ejemplo en ventas, en investigación y desarrollo, en tecnología, en producción, en gestión de la cadena de suministro (aprovisionamiento y distribución física), en mantenimiento, en infraestructura, etc. Estas sinergias provienen casi siempre de un efectivo desempeño de los denominados núcleos de apoyo corporativo, que son centros de trabajo que realizan la prestación de los servicios que son compartidos por las UEN que los necesitan –por lo que se los denomina también centros de servicios compartidos–; o bien, son unidades de gestión corporativa del personal, de la producción, de los recursos o de la capacidad operativa o administrativa requeridos por las UEN.

En todo caso, el más importante aspecto que se debe garantizar es que el CMI corporativo logre alinear satisfactoriamente los objetivos de los núcleos de apoyo corporativo con los objetivos estratégicos de la corporación y de sus UEN, a través del seguimiento continuo de los aportes que hacen estos núcleos y las UEN en conjunto, para asegurar la mejora continua de la efectividad del trabajo de la corporación.

El principal criterio que se emplea para decidir sobre la implementación y el funcionamiento de un núcleo de apoyo corporativo, es la necesidad de obtener costos inferiores y/o una diferenciación superior a los que se tendrían si se realizara una subcontratación externa o se careciera de ese núcleo.

Pero es posible también desarrollar uno o más CMI más allá del ámbito interno de la corporación, para monitorear la vinculación de ésta con sus stakeholders, en el marco de su sistema de valor y en función de los objetivos corporativos planteados.

FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CMI

De las experiencias exitosas que se tiene con el empleo del CMI en todo el mundo, se puede extraer que es necesario desarrollar un proceso estructurado para

su implementación, operativización, seguimiento y mejoramiento. Este proceso, según R. Kaplan y D. Norton propone las siguientes etapas:

1. Preparación. Se debe implementar un sistema efectivo de comunicación que permita el flujo oportuno y en doble vía de la información requerida, entre todas las personas que tendrán participación en el proceso. Es necesario establecer un plan de formación y capacitación, que proporcione a esas personas los conocimientos suficientes, la comprensión adecuada y la convicción de que su colaboración efectiva es valiosa para el éxito de la implementación. No debe olvidarse, en esta etapa, garantizar la disponibilidad de todos los recursos e insumos necesarios.
2. Diseño. Se asegura que durante el avance del proceso de planeación estratégica se hayan identificado y definido los principales elementos constitutivos del CMI. Se requiere tener clarificados al menos los temas y los asuntos críticos, los objetivos estratégicos y los indicadores clave de desempeño.
3. Desarrollo. Se elaboran el mapa estratégico y el tablero de control, estableciendo las relaciones de causa-efecto entre los objetivos estratégicos o los indicadores clave de desempeño, y definiendo las estrategias integrales de valor y el presupuesto referencial que se destine para el trabajo.
4. Implementación. Se pone en vigencia el CMI y se hace uso de él para la elaboración del plan estratégico y los planes operativos.
5. Validación. Se comprueba la utilidad y el desempeño del CMI y de sus instrumentos de apoyo, midiendo la efectividad del plan estratégico a través de auditorías de resultados.
6. Acompañamiento. Se efectúan valoraciones periódicas de la pertinencia y la valía del CMI, y se formulan, de ser necesario, las correspondientes propuestas de mejora continua.
7. Incentivación: Se establece una vinculación directa y efectiva entre el éxito organizacional que se genera como consecuencia del empleo del CMI, y la compensación, la motivación y la satisfacción que ha de tener el personal que trabaja en ello.

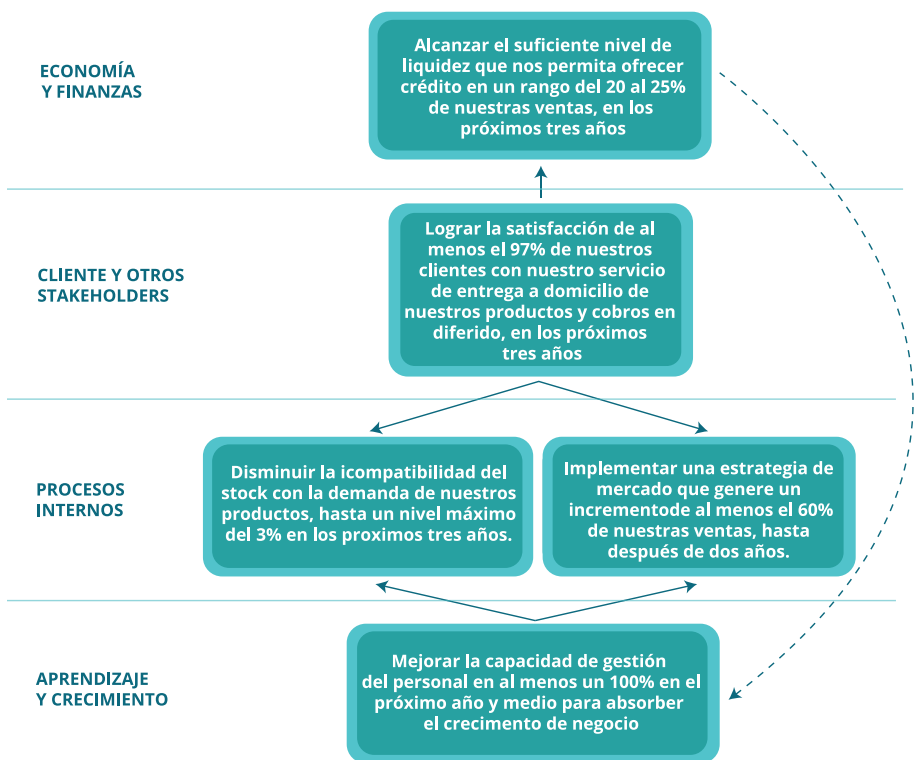
Finalmente, debe recordarse que es necesario que concurren ciertas condiciones importantes para incrementar la probabilidad de éxito del desempeño del CMI. Algunas de estas son las siguientes:

- La vida de la organización ha de conducirse sobre la base de una acertada aplicación de la estrategia empresarial.
- Esta estrategia llega a ser exitosa solamente cuando se cuenta con el conocimiento, la comprensión y la aceptación generalizada de la misma, por parte del personal.
- Es imprescindible que todo el personal, su desempeño, los resultados que obtengan y sus objetivos individuales estén alineados e integrados a la estrategia empresarial.
- Debe asegurarse que la estrategia empresarial sea implementada diariamente, en un proceso continuo y sostenido en el tiempo.
- Es necesario que exista en la organización un liderazgo participativo y generalizado y las condiciones apropiadas para que operen equipos de trabajo interfuncionales y de alto rendimiento.
- Se requiere mantener una política de comunicación participativa y efectiva, evitando la unidireccionalidad en el flujo de la información y los excesos de control.
- El CMI debe tener una estructura sistemática, integral y balanceada, y ser gerenciado con decisión y perseverancia.
- Sobre todo, es imprescindible la existencia de una cultura organizacional que propicie un clima laboral capaz de compatibilizar de manera comprometida y proactiva, las actitudes y comportamientos de todo el personal con la dirección estratégica de la organización.

EJEMPLO DE INTEGRACIÓN

La elaboración del mapa estratégico y del tablero de control para el mini mercado "Alimentos Lolita" se constituyó en una experiencia empresarial sumamente interesante, debido a que motivó la revisión de todo el proceso de planeación estratégica realizado hasta este punto y contribuyó a la integración de los insumos necesarios para la elaboración del plan estratégico, que habían sido generados en las actividades anteriores.

El mapa estratégico quedó estructurado de la siguiente manera:



Y el cuadro de mando integral que se preparó es el siguiente:

TABLERO DE CONTROL						
TEMA CRÍTICO	ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO REFERENCIAL	
ECONOMÍA Y FINANZAS	COMERCIALIZACIÓN	No estamos en capacidad de ofrecer ventas a crédito, en razón de la limitada liquidez con la que operamos.	Alcanzar el suficiente nivel de liquidez que nos permita ofrecer crédito en un rango del 20 al 25% de nuestras ventas, en los próximos tres años.	Porcentaje de nuestras ventas a crédito, debido al incremento del nivel de liquidez	La empresa mejorará su liquidez para ofrecer ventas a crédito de un stock de productos de consumo doméstico y para estudiantes y servicios, como barrera de entrada para estudiantes y servicios, como barrera de entrada para potenciales competidores	\$ 9.500,00
CLIENTES Y OTROS STAKEHOLDERS	SERVICIO AL CLIENTE	Ofrecemos el servicio de entrega a domicilio de nuestros productos y cobros en diferido.	Lograr la satisfacción de al menos el 97% de nuestros clientes con nuestro servicio de entrega a domicilio de nuestros productos y cobros en diferido, en los próximos tres años.	Porcentaje de nuestros clientes satisfechos con nuestro servicio de entrega a domicilio de nuestros productos y cobros en diferido	Debe implementarse la entrega a domicilio y cobros diferidos de un stock de productos de consumo doméstico y para estudiantes y servicios, igual o mejor que el de los potenciales competidores	\$ 3.600,00
PROCESOS INTERNOS	COMPRA DE MERCADERÍA	Somos uno de los suministradores de viveres de la más alta calidad, con la mayor trayectoria en nuestro mercado geográfico.	Disminuir la incompatibilidad del stock con la demanda de nuestros productos, hasta un nivel máximo del 3%, en los próximos tres años.	Proporción de reclamos en la entrega de nuestros productos	Es necesario implementar un variado e incremental stock de productos de consumo doméstico y para estudiantes y servicios, de excelente calidad, igual o mejor que el de los potenciales competidores	\$ 1.800,00
	COMERCIALIZACIÓN	Es impostergerable la implementación en nuestro negocio de una estrategia de mercado efectiva y adecuada a nuestras necesidades y a las de nuestro mercado.	Implementar una estrategia de mercadeo que genere un incremento de al menos el 60% de nuestras ventas, hasta después de dos años.	Porcentaje de incremento de nuestras ventas debido a la estrategia de mercadeo implementada	Se ha de implementar una estrategia de mercadeo que promueva una cartera dinámica e incremental de productos de consumo doméstico y para estudiantes, contrarreste la oferta de la competencia más atractiva que la nuestra, y sirva como barrera de entrada de potenciales competidores	\$ 3.000,00
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	ADMINISTRACIÓN	La capacidad de gestión de personal es insuficiente para absorber el crecimiento del negocio que el mercado demanda.	Mejorar la capacidad de gestión del personal en al menos un 100% en el próximo año y medio, para absorber el crecimiento del negocio.	Porcentaje de mejora de la capacidad de gestión del personal	Es menester mejorar la capacidad de gestión del personal para incrementar el stock de productos de consumo doméstico y para estudiantes, como barrera de entrada de potenciales competidores	\$ 2.500,00

13 CAPÍTULO

EL PLAN
ESTRATÉGICO

EL PLAN ESTRATÉGICO

“Los planes estratégicos son menos importantes que la planeación estratégica”.
Dale McConkey

Hoy, en los ambientes empresariales se asimila el concepto de gestión estratégica con el de planeación estratégica, y ambos en la práctica significan gestión de la estrategia empresarial. Para gestionar la estrategia empresarial se hace uso de un sistema integral de análisis y de propuestas, una metodología de trabajo y un instrumento documental que sintetiza esas propuestas y sustenta las actividades que se realizarán. Todas estas herramientas constituyen lo que se denomina plan estratégico.

El plan estratégico es entonces un procedimiento estructurado y sistemático de acción, que define, enfoca y desarrolla los aspectos relevantes de la gestión estratégica, con el propósito de alcanzar los objetivos estratégicos establecidos para la organización.

El empleo de un plan estratégico como carta de navegación de una empresa tiene varias finalidades de la máxima importancia, algunas de las principales son las siguientes:

Validar los objetivos estratégicos planteados.

Establecer una base idónea para la realización de auditorías de cumplimiento de los objetivos estratégicos y la aplicación de los correctivos a los que éstas dieren lugar.

Asegurar que las estrategias de valor propuestas se cumplan de manera sistemática y cronológica.

Identificar y determinar los vínculos interdisciplinarios que se necesitan establecer entre el personal de la empresa, para conformar los equipos de trabajo y generar las condiciones propicias para la labor estratégica.

Comunicar las expectativas de la empresa y de su personal, en lo relativo a crecimiento y competitividad, a todos los grupos de interés.

Permitir la elaboración de los planes operativos anuales a partir de las estrategias integrales de valor que el plan estratégico proponga.

Es muy importante considerar los siguientes detalles para la elaboración y la puesta en vigor del plan estratégico:

- Es un instrumento de gestión estratégica, amplio, completo e integral, capaz de ser desagregado en planes operativos anuales, para viabilizar su ejecución y facilitar su seguimiento.

- Plantea rutas estratégicas apropiadas para el cumplimiento de la estrategia empresarial.
- Los resultados que se obtienen de las evaluaciones periódicas de su ejecución se emplean como retroalimentación para realizar los ajustes necesarios en su estructura y aplicabilidad, y para diseñar e implementar los adecuados correctivos y las iniciativas de mejora continua.

Generalmente se acepta que un plan estratégico debe tener al menos el siguiente contenido básico:

- La estrategia empresarial.
- Las estrategias integrales de valor necesarias para dar tratamiento a los asuntos críticos.
- El cronograma de trabajo, que se recomienda sea trimestral, cuatrimestral o semestral.
- El detalle de los recursos de personal y físicos necesarios para asegurar la ejecución satisfactoria del plan.
- La identificación del responsable primario de su ejecución y de los responsables de ofrecer apoyo para que esta sea exitosa.
- Los objetivos estratégicos planteados.
- La descripción de las evidencias o los medios de verificación del grado de aplicación que se logre de las estrategias integrales de valor.

A continuación se presenta un formato sencillo que puede ser empleado para la redacción del plan estratégico.

PLAN ESTRATÉGICO												
ESTRATEGIA EMPRESARIAL:												
ESTRATEGIAS INTEGRALES DE VALOR	CRONOGRAMA TRIMESTRAL											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EVIDENCIAS					
	DE PERSONAL	FÍSICOS		PRIMARIO	DE APOYO							

Tabla 14: Formato básico para la elaboración del plan estratégico
Fuente: autor

EJEMPLO DE INTEGRACIÓN

Con la información contenida en el cuadro de mando integral se procedió a elaborar el plan estratégico del mini mercado “Alimentos Lolita”, que presenta los siguientes elementos constitutivos:

Los recursos humanos, que son la “mano de obra” que se encargará de la implementación de cada una de las estrategias integrales de valor. Los recursos físicos, que son los medios materiales que se emplearán para efectuar el trabajo. El presupuesto, que es un referente de la inversión que se deberá realizar. El responsable primario, que es el funcionario que tiene a su cargo el compromiso de asegurar la obtención de los resultados esperados. Los apoyos, que son todas las personas que brindarán sus aportes al plan. Las evidencias, que son los medios de verificación o constatación de que el trabajo se ha realizado.

En el cuadro siguiente se condensa el plan estratégico del mini mercado.

PLAN ESTRATÉGICO

ESTRATEGIA EMPRESARIAL: Nuestra estrategia de trabajo se fundamenta en la atención oportuna y excelente de todos los requerimientos de nuestra amable clientela, excediendo sus expectativas a través de la oferta de un servicio ágil y con gran calidez humana, productos de la más alta calidad y adecuación, y los mejores precios de nuestro mercado.

ESTRATEGIAS INTEGRALES DE VALOR	CRONOGRAMA TRIMESTRAL											RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS ESTRATEGICOS	EVIDENCIAS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	#	#	DE PERSONAL	FÍSICOS		PRIMARIO	DE APOYO		
Es menester mejorar la capacidad de gestión del personal para incrementar el stock de productos de consumo doméstico y para estudiantes, como barrera de entrada de potenciales competidores.												Personal contratado	Equipos y herramientas del personal contratado	\$ 2.500,00	Gerente		Mejorar la capacidad de gestión del personal en al menos un 100% en el próximo año y medio, para absorber el crecimiento del negocio.	Mejora del 100% de los resultados del desempeño del personal
Se ha de implementar una estrategia de mercadeo que promueva una cartera dinámica e incremental de productos de consumo doméstico y para estudiantes, contrarreste la oferta de la competencia más atractiva que la nuestra, y sirva como barrera de entrada												Personal contratado	Equipos y herramientas del personal contratado	\$ 3.000,00	Gerente	Vendedores	Implementar una estrategia de mercadeo que genere un incremento de al menos el 60% de nuestras ventas, hasta después de dos años.	Estrategia de mercadeo operativa
Es necesario implementar un variado e incremental stock de productos de consumo doméstico y para estudiantes y servicios, de excelente calidad, igual o mejor que el de los potenciales competidores.												Gerente y vendedores	Nuevas instalaciones	\$ 1.800,00	Gerente	Proveedores y clientes	Disminuir la incompatibilidad del stock con la demanda de nuestros productos, hasta un nivel máximo del 3%, en los próximos tres años.	Stock variado e incremental operativo
Debe implementarse la entrega a domicilio y cobros diferidos de un variado e incremental stock de productos de consumo doméstico y para estudiantes y servicios, igual o mejor que el de los potenciales competidores.												Vendedores	Motocicleta	\$ 3.600,00	Gerente	-----	Lograr la satisfacción de al menos el 97% de nuestros clientes con nuestro servicio de entrega a domicilio de nuestros productos y cobros en diferido, en los próximos tres años.	Entrega a domicilio y cobros diferidos operativos
La empresa mejorará su liquidez para ofrecer ventas a crédito de un variado e incremental stock de productos de consumo doméstico y para estudiantes y servicios, como barrera de entrada para potenciales competidores.												Personal contratado y gerente	Equipos y material de oficina	\$ 9.500,00	Gerente	Vendedores	Alcanzar el suficiente nivel de liquidez que nos permita ofrecer crédito en un rango del 20 al 25% de nuestras ventas, en los próximos tres años.	Liquidez mejorada

14 CAPÍTULO

LA PLANIFICACIÓN
A CORTO PLAZO

LA PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO

“Es indispensable planificar para hacer hoy lo que nos hará mejores mañana, porque el futuro exitoso es de aquellos que aciertan en las decisiones difíciles que toman hoy”.

Eaton Corporation

Con la elaboración del plan estratégico concluye el proceso de planificación a largo plazo, sin embargo, la labor de planeación estratégica no podría estar completa sin que se incluya en ella la planificación a corto plazo.

Este nivel desagregado de planificación es un subproceso de la planeación estratégica que, con la participación continua y comprometida de todos los involucrados en él, define con precisión y exactitud qué aspectos de la creación de valor pretende desarrollar la organización en el corto plazo (comúnmente en un año), para qué los quiere desarrollar, cómo lo va a conseguir, cuándo necesita hacerlo, dónde aspira que esto ocurra y quiénes serán los responsables de ello, estableciendo los mecanismos necesarios para insertar en la planificación a largo plazo los resultados que se obtengan.

Son múltiples los beneficios organizacionales que reporta la planificación a corto plazo, algunos de los más importantes son los siguientes:

- Asegura la compatibilidad de los resultados que se obtienen en el corto plazo, con la gestión de largo plazo.
- Garantiza una comunicación efectiva entre el personal de la empresa y entre los centros de trabajo, así como también la realización de auditorías de cumplimiento.
- Ayuda a definir las líneas de actuación en los planos táctico y operativo, y un lenguaje común en todas las áreas involucradas.
- Facilita la realización de otras labores de planificación específica y de presupuestación.
- Promueve el fortalecimiento del trabajo en equipo y la conformación de intra organizaciones virtuales y equipos de tarea para lograr cometidos especiales.

La planificación a corto plazo comprende básicamente el tratamiento de dos elementos de gestión principales:

- **Los objetivos a corto plazo**, que son los resultados específicos y mensurables que han de ser alcanzados en el plazo de un año.
- **Los planes operativos anuales**, que son propuestas de trabajo en las que se detallan las acciones que se realizarán, los plazos establecidos para ello, los responsables de su cumplimiento, los recursos necesarios y los objetivos que se aspira alcanzar en el corto plazo. En un gran sector de las PyME, la planificación operativa es considerada como sinónimo de la planificación táctica, sin embargo, esta última suele más bien ser una herramienta de desagregación de la planificación a largo plazo, que se convierte en planes operativos para viabilizar la ejecución de esta en la práctica.

La planificación a corto plazo constituye la herramienta idónea para la implementación efectiva del plan estratégico. Generalmente se la elabora al final del año anterior al de su ejecución y su naturaleza es marcadamente analítica, específica y detallada, caracterizándose por tener un enfoque más interno que la planificación a largo plazo. Su elaboración y cumplimiento siguen un procedimiento estructurado y sistemático de tipo iterativo –que se repite cada año–, en el marco del plan estratégico.

En la labor de planificación a corto plazo deben participar activamente todos los miembros de la organización, según sus respectivos ámbitos de competencia. La responsabilidad del desarrollo y el logro de resultados exitosos de este nivel de planificación corresponde al comité de planeación estratégica, integrado y funcionando de la manera en la que se indicó en el Capítulo III, el cual ha de asegurar que en esta vez se cuente de manera especial con el aporte, generalmente imprescindible, de los mandos medios y de la primera línea de la organización. Esta última son los empleados que representan la interfaz entre la empresa y el cliente.

15 CAPÍTULO

LOS OBJETIVOS A CORTO
PLAZO Y LOS PLANES
OPERATIVOS ANUALES

LOS OBJETIVOS A CORTO PLAZO Y LOS PLANES OPERATIVOS ANUALES

“En casi todos los casos la planificación está condenada al fracaso desde el principio, ya sea porque se espera mucho de ella, porque no se la elabora bien o porque no se la implementa con acierto”.

T. J. Cartwright

LOS OBJETIVOS A CORTO PLAZO

El más importante insumo para la elaboración de la planificación a corto plazo, son los objetivos que ésta se propone lograr dentro de ese horizonte temporal. Estos objetivos son declaraciones de resultados alcanzables y medibles que se deben conseguir dentro de un año y permiten cuantificar el rendimiento integral o parcial de la organización, en el contexto de los correspondientes objetivos estratégicos anteriormente planteados.

Algunos aspectos de interés que deben ser tomados en cuenta para la formulación adecuada y correcta de los objetivos a corto plazo son los siguientes:

- Constituyen el punto focal y permiten la elaboración de los planes operativos anuales.
- Se generan a partir del análisis de los objetivos estratégicos y del plan estratégico, y apoyan al cumplimiento satisfactorio de estos.
- Deben enfocar solamente lo que se aspira alcanzar, no la manera en la que se pretende hacerlo.
- Han de referirse a logros que se proyecta tener y que signifiquen un mejoramiento evidente del statu quo de la organización. Los objetivos que deben ser cumplidos de manera continua se denominan comúnmente normas de desempeño. No es evidenciable el valor que agregarán objetivos que solamente planteen el mantenimiento o la conservación de las circunstancias actuales de la empresa.
- Definen de manera específica un solo resultado medible y alcanzable.
- Facilitan y viabilizan la gestión de las estrategias de valor contenidas en las estrategias integrales que constan en el plan estratégico.
- Se acostumbra a redactarlos iniciando con un verbo de acción, en modo infinitivo.

La formulación de los objetivos depende del criterio que se aplique para realizar la gestión anual de las estrategias integrales contenidas en el plan estratégico. Los siguientes son tres criterios básicos usuales:

- Gestionar la proporción anual de cada una de las estrategias integrales de valor del plan estratégico, en relación de causa-efecto.
- Gestionar la proporción anual de las estrategias integrales correspondientes a una o más perspectivas, a partir de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
- Gestionar la proporción anual de todas las estrategias integrales en conjunto.

La siguiente tabla ayuda a desagregar los objetivos estratégicos en objetivos a corto plazo.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS A CORTO PLAZO

Tabla 15: Formato básico para la formulación de objetivos a corto plazo
Fuente: autor

LOS PLANES OPERATIVOS ANUALES

La última etapa del proceso de planeación estratégica es la elaboración de los planes operativos anuales.

Un plan operativo anual es un instrumento de trabajo que permite alcanzar los objetivos a corto plazo que hayan sido formulados en el marco del plan estratégico de la empresa. Es necesario realizar evaluaciones periódicas del plan operativo anual y retroalimentar la información y los aprendizajes que se extraigan

de los resultados de éstas, con el fin de hacer los ajustes al plan que fueren necesarios para potenciar su contribución a la mejora continua de la organización.

En procesos de planificación poco complejos se suele denominar también a los planes operativos, planes o programas tácticos, siempre que no se atente contra la precisión conceptual y práctica que exigen estos dos tipos de instrumentos, según se indicó en el Capítulo XIV.

¿Qué propósitos se persigue con la elaboración y ejecución de los planes operativos anuales? Aquí los más importantes:

- Identificar claramente todo lo que debe ocurrir en la vida de la organización para alcanzar los objetivos a corto plazo que se han planteado.
- Gestionar y validar los objetivos a corto plazo en cuanto a las acciones que se desarrollarán, los plazos que se deben cumplir, los responsables del trabajo que se realizará y los recursos necesarios para ello.
- Servir como instrumento de comunicación interna y externa, entre todos los involucrados y con los grupos de interés de la empresa.

De acuerdo con la práctica convencional en nuestro medio, un plan operativo anual comúnmente consta de los siguientes elementos:

- Las acciones que se desarrollarán, que generalmente son las proporciones anuales de las estrategias integrales de valor que fueron planteadas, expresadas a través de sus respectivas estrategias de valor, y cuya ejecución debe realizarse de conformidad con los criterios propuestos en el título anterior para la formulación de los objetivos a corto plazo.
- El cronograma de trabajo, que usualmente es mensual, quincenal o semanal.
- La descripción de los recursos de personal y físicos que serán utilizados para desarrollar el plan.
- La identificación del responsable primario de la ejecución del plan y de los responsables de brindar apoyo para ello.
- Los objetivos a corto plazo establecidos.
- El detalle de las evidencias o medios de verificación que se emplearán para demostrar el grado de desarrollo de las acciones que se realicen.

A continuación se incluye una lista de verificación de aspectos que generalmente son fuentes de impactos significativos sobre los planes operativos anuales, y que deben ser analizados con profundidad, como medios de validación del plan operativo anual:

- El plan estratégico y otros planes de acción.
- Las finanzas empresariales.
- La disponibilidad de los recursos necesarios.
- La tecnología actual y la requerida.
- Los clientes y los demás stakeholders.
- Las condiciones ambientales y otros estados aleatorios.

En el cuadro siguiente se presenta un formato de plan operativo anual, que contiene sus principales elementos constitutivos.

PLAN ESTRATÉGICO																			
ESTRATEGIA(S) INTEGRAL(ES) DE VALOR:																			
ACCIONES	CRONOGRAMA MENSUAL:																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EVIDENCIAS
DE PERSONAL	FÍSICOS	PRIMARIO	DE APOYO																

Tabla 16: Formato básico para la elaboración de un plan operativo anual
Fuente: autor

EJEMPLO DE INTEGRACIÓN

En la última etapa del proceso de planeación estratégica, el mini mercado “Alimentos Lolita” elaboró su planificación a corto plazo, identificando primero los objetivos a corto plazo que pretendía cumplir y que constan en la tabla siguiente. Por tratarse de un negocio pequeño, el criterio que se aplicó para la formulación de estos objetivos fue gestionar la proporción anual de todas las estrategias integrales en conjunto.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS A CORTO PLAZO
Mejorar la capacidad de gestión del personal en al menos un 100% en el próximo año y medio, para absorber el crecimiento del negocio.	Mejorar la capacidad de gestión del personal en al menos un 70%, en el próximo año.
Implementar una estrategia de mercadeo que genere un incremento de al menos el 60% de nuestras ventas, hasta después de dos años.	Implementar una estrategia de mercadeo que genere un incremento de al menos el 30% de nuestras ventas, hasta después de un año.
Disminuir la proporción de reclamos en la entrega de nuestros productos, hasta un nivel máximo del 3%, en los próximos tres años.	Disminuir la incompatibilidad del stock con la demanda de nuestros productos, hasta un nivel máximo del 10%, en el próximo año.
Lograr la satisfacción de al menos el 97% de nuestros clientes con nuestro servicio de entrega a domicilio de nuestros productos y cobros en diferido, en los próximos tres años.	Lograr la satisfacción de al menos el 75% de nuestros clientes con nuestro servicio de entrega a domicilio de nuestros productos y cobros en diferido, hasta después de un año.
Alcanzar el suficiente nivel de liquidez que nos permita ofrecer crédito en un rango del 20 al 25% de nuestras ventas, en los próximos tres años.	Alcanzar el suficiente nivel de liquidez que nos permita ofrecer crédito en el orden del 10% de nuestras ventas, hasta el fin del próximo año.

Con los objetivos a corto plazo planteados se procedió a la elaboración del plan operativo anual, cuya estructura es la siguiente:

PLAN OPERATIVO ANUAL

ESTRATEGIA(S) INTEGRAL(ES) DE VALOR: Todas las que constan en el Plan Estratégico

ACCIONES	CRONOGRAMA MENSUAL												PRESUPUESTO	RESPONSABLES DE APOYO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EVIDENCIAS	
	DE PERSONAL						FÍSICOS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
Contratación de una consultoría para la mejora de la capacidad de gestión del personal.														\$ 2.000,00	Gerente	Mejorar la capacidad de gestión del personal en al menos un 70%, en el próximo año.	Mejora del 70% de los resultados del desempeño del personal
Contratación de la elaboración e implementación de una estrategia de mercado.														\$ 1.500,00	Gerente	Implementar una estrategia de mercado que genere un incremento de al menos el 30% de nuestras ventas, hasta después de un año.	Estrategia de mercado implementada e incremento de al menos el 30% de nuestras ventas, como rendimiento de la estrategia
Capacitación, sensibilización y motivación del personal para disminuir la proporción de reclamos en la entrega de nuestros productos.														\$ 600,00	Proveedores y clientes	Disminuir la incompatibilidad del stock con la demanda de nuestros productos, hasta un nivel máximo del 10%, en el próximo año.	Personal capacitado, sensibilizado y motivado y disminución de reclamos hasta el 10%, como rendimiento de las acciones realizadas
Implementación del servicio de entrega a domicilio de nuestros productos y cobros en diferido, asegurando el máximo nivel de calidad en él.														\$ 1.200,00	Gerente	Lograr la satisfacción de al menos el 75% de nuestros clientes con nuestro servicio de entrega a domicilio de nuestros productos y cobros en diferido, hasta después de un año.	Servicio de entrega a domicilio de nuestros productos y cobros en diferido, con un nivel de satisfacción de al menos el 75% de nuestros clientes
Reestructuración de la economía y las finanzas del negocio, para elevar el nivel de liquidez														\$ 3.500,00	Gerente	Alcanzar el suficiente nivel de liquidez que nos permita ofrecer crédito en el orden del 10% de nuestras ventas, hasta el fin del próximo año.	Economía y finanzas reestructuradas, con un nivel de liquidez que permite ofrecer crédito del 10% en nuestras ventas

Finalmente se recomienda efectuar una evaluación validatoria del proceso completo de planeación estratégica realizado, que se considera necesaria para asegurar el suficiente nivel de consistencia, coherencia y concordancia entre todas sus partes constitutivas y etapas de ejecución, minimizar la probabilidad de fallas en su estructura y aplicación, y maximizar su grado de pertinencia para los fines propuestos de crecimiento y desarrollo competitivo de la organización. Esta evaluación se basa en el análisis cuidadoso de la información contenida en las respuestas que se obtengan de la aplicación del siguiente cuestionario, y de la que resulte de la implementación posterior de enmiendas, en el caso de que estas fuesen necesarias:

- ¿Los planes operativos anuales posibilitarán el logro de los objetivos a corto plazo?
- ¿Los objetivos a corto plazo facilitarán la ejecución del plan estratégico?
- ¿El plan estratégico viabilizará el alcance de los objetivos estratégicos?
- ¿Los objetivos estratégicos permitirán la gestión de los asuntos críticos?
- ¿Los asuntos críticos se insertan en los temas críticos?
- ¿Los temas críticos sustentarán la implementación de la estrategia empresarial?
- ¿La estrategia empresarial dará soporte al cumplimiento de la misión?
- ¿La misión conducirá a alcanzar la visión?
- ¿La visión está contextualizada en los valores estratégicos?
- ¿Los valores estratégicos rigen la vida de la organización?

Para concluir se cita unos versos con la intención de motivar, en los gestores estratégicos, el desarrollo de actitudes y comportamientos altamente proactivos y aportantes, que contribuyan a fortalecer la cultura organizacional, atributo indispensable para soportar las duras exigencias de la labor estratégica y las drásticas demandas de la sociedad del siglo XXI.

“Cuando vayan mal las cosas, como a veces suelen ir, cuando ofrezca tu camino sólo cuestas que subir, cuando tengas poco haber, pero mucho que pagar, y precisas sonreír aun queriendo sollozar, cuando el dolor te agobie y no puedas ya seguir, descansar acaso debas, pero nunca desistir, lucha pues, por más que tengas en la brega que sufrir, ¡y cuando todo esté peor, tú más debes insistir!”

Rudyard Kipling

PALABRAS FINALES

PALABRAS FINALES

El entorno de alta intensidad competitiva que caracteriza a los mercados actuales y en el que tienen que desenvolverse todas las organizaciones empresariales, sin importar su naturaleza ni su magnitud, exige a éstas que de manera sostenida desarrollen múltiples fortalezas y capacidades para sortear con éxito la lucha competitiva y su necesidad de crecimiento.

Una empresa debe continuamente crear valor para sus clientes, en una suerte de círculo virtuoso permanente, logrando que su oferta exceda las expectativas de éstos de mejor manera que sus competidores, favoreciéndose con la venta de sus productos y realimentando los aprendizajes de la experiencia para crear nuevas oportunidades de exceder expectativas progresivas, en un ciclo de innovación sostenida.

Aquello es muy fácil de decirlo, pero no de hacerlo. Hoy en día, el concepto de competencia es sustancialmente diferente de lo que fue en cercanas décadas pasadas. No es suficiente ser muy bueno, es necesario ser el mejor. La producción, otrora principal soporte del desarrollo de los pueblos, está cediendo el paso a su incisivo competidor, el servicio, convertido ya en el más importante impulsor de la prosperidad empresarial y social. Por ello, ser muy bueno elaborando un producto, solamente es una condición de permanencia en el mercado; lograr la decisión del cliente de recomprarlo o recomendarlo, derivada de su “fascinación” con el servicio pre y pos venta que potencia a ese producto, es el nuevo desafío.

La gestión empresarial debe asumir la responsabilidad de hacer frente a este reto, con determinación y acierto. El gerente del siglo XXI ha de constituirse en el primer servidor de su mercado, y por cierto, en el primer interesado en hacerlo de mejor manera que sus pares. La gestión estratégica moderna destina ingentes recursos y esfuerzos para ese propósito, contando con herramientas innovadoras y efectivas de gran dinamía.

La planeación estratégica, la planeación táctica y la planeación operativa constituyen piezas valiosas de este engranaje, y su desarrollo y actualización en los últimos tiempos, a despecho de sus detractores y quizás gracias a ellos, está contribuyendo de manera importante a disminuir los espacios de incertidumbre en los ámbitos directivos de las empresas, en materia de toma e implemen-

tación de decisiones. La aplicación de un proceso sistemático y secuencial de planeación y planificación, sustentado en el uso metódico de información fiable y actualizada, mejora notablemente la calidad y la productividad del trabajo, así como también su pertinencia y oportunidad.

La guía que aquí concluye se inserta en este contexto e intenta ser un modesto aporte para la mejora de la oferta productiva de las PyME, pues desarrolla un proceso secuencial de análisis y síntesis muy amigable y ajustado a los requerimientos de la modernidad y de nuestra realidad, que pretende elevar la efectividad de las decisiones que se tomen en esta materia y de los resultados que estas generen.

ANEXO

OBJETIVOS E INDICADORES GENÉRICOS SEGÚN LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO
Económica y financiera (o de rendimiento)	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir costos - Mejorar rendimientos - Gestionar la capacidad de activos - Realizar inversiones - Implementar nuevas fuentes de ingresos - Mejorar la rentabilidad de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Costo unitario - Rentabilidad de la inversión - Rentabilidad de activos - Nuevas inversiones - Incremento de los ingresos - Rentabilidad de clientes
Del cliente y otros stakeholders (propuesta de valor)	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer productos de alta calidad y bajo precio - Liderar con el producto - Ofrecer soluciones completas a clientes - Desarrollar barreras de salida para clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Precio del producto - Calidad del producto - Rapidez de la oferta del producto - Selección correcta del producto - Participación de mercado - Desempeño del producto - Orden de entrada al mercado - Penetración en nuevos segmentos - Captación de clientes - Calidad de soluciones - Número de productos por cliente - Retención de clientes - Servicio - Participación en compras de clientes - Facilidades de negociación - Estándares de uso - Innovación - Bases de información de clientes - Facilidad de uso de plataformas - Satisfacción de clientes
De procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuir costos de gestión de inventario - Lograr servicio justo a tiempo de proveedores - Desarrollar proveedores de alta calidad - Aprovechar aportes de los proveedores - Lograr asociación con proveedores - Subcontratar productos - Reducir el costo de producción - Gestionar el mantenimiento - Mejorar continuamente los procesos - Mejorar la capacidad de procesos - Mejorar la capacidad utilizada de activos - Mejorar la eficiencia del capital de trabajo - Reducir el costo del servicio - Asegurar la oportunidad de entregas a clientes - Mejorar la calidad de entregas a clientes - Gestionar el riesgo financiero - Gestionar el riesgo operativo - Gestionar el riesgo tecnológico 	<ul style="list-style-type: none"> - Costo de gestión del inventario - Tiempo de gestión de pedidos - Calidad de los aprovisionamientos - Ideas e inputs de proveedores - Proveedores asociados con la empresa - Productos subcontratados - Costo de producción - Disponibilidad de equipos - Mejora continua de procesos - Capacidad de los procesos - Capacidad utilizada de activos - Eficiencia del capital de trabajo - Costo del servicio - Tiempos de entregas a clientes - Calidad de entregas a clientes - Riesgo financiero - Riesgo operativo - Riesgo tecnológico
	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar los segmentos de clientes - Filtrar clientes no rentables - Buscar clientes de alto valor - Gestionar la marca - Comunicar la propuesta de valor - Gestionar el mercadeo - Captar nuevos clientes - Gestionar las relaciones con concesionarios/distribuidores - Proporcionar al cliente un servicio de la máxima calidad - Crear asociaciones con clientes - Lograr alta lealtad de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Rendimiento de los segmentos de clientes - Clientes no rentables - Clientes de alto valor - Posicionamiento de la marca - Conocimiento del producto - Tasa de respuestas de clientes - Nuevos clientes - CMI de concesionarios/distribuidores - Nivel de calidad del servicio - Asociaciones de alto valor con clientes - Recompra de clientes - Recomendación de clientes - Aportes de clientes - Ingresos por ventas cruzadas - Ingresos por servicios posventa
	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar ventas cruzadas a clientes - Lograr la venta de soluciones - Anticipar futuras necesidades de clientes - Desarrollar nuevos productos - Gestionar la innovación - Desarrollar mercados actuales y nuevos - Ampliar la cartera de productos - Gestionar la cartera de proyectos - Reducir los tiempos de desarrollo de productos - Gestionar el costo del ciclo de desarrollo de productos - Acelerar el tiempo de lanzamiento de nuevos productos - Producir con efectividad los nuevos productos - Comercializar y vender con efectividad los nuevos productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevos proyectos identificados - Nuevos diseños y desarrollos de productos - Tasa de innovación - Nuevos mercados - Nuevos productos - Nuevos proyectos desarrollados - Tiempo de desarrollo de productos - Costo del ciclo de desarrollo de productos - Tiempo de lanzamiento de nuevos productos - Calidad y productividad de la producción de nuevos productos - Calidad y productividad de la comercialización y ventas de nuevos productos

De procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar el desempeño ambiental - Gestionar la seguridad y la salud ocupacional - Gestionar las prácticas de empleo - Gestionar la responsabilidad empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> - Consumo de energía y recursos - Emisiones al agua - Emisiones al aire - Producción y eliminación de residuos y desechos sólidos - Desempeño de productos - Indicadores de producción más limpia - Indicadores ambientales agregados - Accidentes de trabajo - Enfermedades profesionales - Factores de carga - Daños materiales - Estructura de la planilla - Aspectos de contratación - Responsabilidad con <i>stakeholders</i> - Responsabilidad con la sociedad - Alianzas estratégicas
De aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Caracterizar los puestos estratégicos - Establecer los perfiles de competencias - Evaluar la disponibilidad del capital humano - Planificar el desarrollo del capital humano - Gestionar las aplicaciones de procesamiento de transacciones - Gestionar las aplicaciones analíticas - Gestionar las aplicaciones de transformación - Gestionar la infraestructura tecnológica - Crear y desarrollar cultura organizacional - Crear y desarrollar liderazgo - Crear y desarrollar alineación con la estrategia - Crear y desarrollar trabajo en equipo y conocimiento compartido - Implementar la infraestructura física necesaria 	<ul style="list-style-type: none"> - Puestos estratégicos caracterizados - Perfiles de competencias establecidos - Capital humano disponible - Ejecución del plan de desarrollo del capital humano - Aplicaciones de procesamiento de transacciones disponibles - Aplicaciones analíticas disponibles - Aplicaciones de transformación disponibles - Infraestructura tecnológica disponible - Actitudes y comportamientos frente a valores, visión, misión y estrategia - Efectividad del liderazgo - Conciencia y alineación estratégicas de miembros de la organización - Trabajo en equipo y conocimiento compartido - Infraestructura física implementada

BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

- Agudelo T., Luis F. *Evolución de la gestión por procesos*. Medellín: ICONTEC, 2012.
- Beltrán J., Jesús M. *Indicadores de gestión – Herramientas para lograr la competitividad*, 2da. edición. Bogotá: Temas Gerenciales y 3R Editores, 2011.
- Betancourt T., José R. *Gestión estratégica – Navegando hacia el cuarto paradigma*, 3ra. edición. Porlamar: Eumed.net, 2006.
- Bilanciao, Guillermo. *Estrategia – El equilibrio entre el caos y el orden para anticipar el futuro de la empresa*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México S. A. de C. V., 2006.
- Blanchard, Ken y Michael O'Connor. *Administración por valores – Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos*. Bogotá: Editorial Norma S. A., 2008.
- Botero T., Rubén D. *Dirección estratégica – El nuevo enfoque hacia la competitividad*. Medellín: Escuela de Ingeniería de Antioquia, 2010.
- Camisón Z., César y Juan I. Dalmáu P. *Introducción a los negocios y su gestión*. Madrid: Pearson Educación, S. A., 2009.
- Chiavenato, Idalberto y Arao Sapiro. *Planeación estratégica – Fundamentos y aplicaciones*, 2da. edición. México D. F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A. de C. V., 2011.
- David, Fred R. *Conceptos de administración estratégica*, 14ta. edición. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México, S. A. de C. V., 2013.
- Dess, Gregory G., G. Tom Lumpkin y Alan B. Eisner. *Administración estratégica – Textos y casos*, 5ta. edición. México D. F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A. de C. V., 2011.
- Fernández R., Andrés. *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A., 2004.
- Ghemawat, Pankaj, David J. Collis, Gary P. Pisano y Jan W. Rivkin. *La estrategia en el panorama del negocio – Textos y casos*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México, S. A. de C. V., 2000.
- Goodstein, Leonard D., Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer. *Planeación estratégica aplicada – Cómo desarrollar un plan que realmente funcione*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S. A., 2003.
- Hellriegel, Don, Susan E. Jackson y John W. Slocum Jr. *Administración – Un enfoque basado en competencias*, 11ma. edición. México D. F.: Cengage Learning Editores, S. A. de C. V., 2013.
- Hill, Charles W. L. y Gareth R. Jones. *Administración estratégica*, 8va. edición. México D. F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A. de C. V., 2009.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson. *Administración estratégica – Competitividad y globalización. Conceptos y casos*, 7ma. edición. México D. F.: Cengage Learning Editores, S. A., 2008.
- Kaplan, Robert S. y David P. Norton. *Cómo utilizar el cuadro de mando integral – Para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S. A., 2000.
- . *Cuadro de mando integral*, 2da. edición. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S. A., 2002.

- . *Mapas estratégicos – Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S. A., 2004.
- Medina V., Javier y Edgar Ortégón. *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), 2006.
- Mendoza G., José M. *Decisiones estratégicas – Macroadministración*. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte, 2011.
- Morrisey, George L. *Pensamiento estratégico – Construya los cimientos de su planeación*. Naucalpan de Juárez: Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., 1996.
- . *Planeación a largo plazo – Creando su propia estrategia*. Naucalpan de Juárez: Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., 1996.
- . *Planeación táctica – Produciendo resultados en corto plazo*. Naucalpan de Juárez: Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., 1996.
- Münch G., Lourdes. *Planeación estratégica – El rumbo hacia el éxito*. México D. F.: Editorial Trillas S. A. de C. V., 2008.
- Olivares L., Amado y José A. Coronado Q. *Ventajas competitivas empresariales*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México, S. A. de C. V.: 2011.
- Porter, Michael E. *Estrategia competitiva – Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D. F.: CECSA, 1996.
- . *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2006.
- Prahalad, C. K., Gary Hamel, Yves L. Doz y A. Bettis. *Estrategia corporativa*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2006.
- Robert, Michel y Carlos Dias. *Estrategia – Pura y simple – Cómo las empresas ganadoras se imponen a sus competidores*. México D. F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A. de C. V., 2000.
- Sallenave, Jean-Paul. *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1990.
- Scali, Jorge O. y Gustavo N. Tapia. *Tablero de comando en las PyMEs*. Buenos Aires: Omicron System S. A., 2011.
- Schmetterer, Bob. *Saltar – Una revolución en las estrategias creativas de negocio*. México D. F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A. de C. V., 2004.
- Serrano B., Arturo. *Planificación y administración de empresas*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid – Centro de Estudios de Posgrado de Administración de Empresas, 1997.
- Steiner, George A. *Planeación estratégica – Lo que todo director debe saber – Una guía paso a paso*. México D. F.: CECSA, 2006.
- Thompson, Arthur A., John E. Gamble, Margaret A. Peteraf y A. J. Strickland III. *Administración estratégica – Teoría y casos, 18va. edición*. México D. F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A. de C. V., 2012.
- Troya J., Alfonso. *La planeación estratégica en la empresa ecuatoriana*. Quito: Corporación Editora Nacional, 2009.
- Wheelen, Thomas L. y J. David Hunger. *Administración estratégica y política de negocios – Conceptos y casos, 10ma. edición*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México, S. A. de C. V., 2007.

ISBN: 978-9942-778-07-9



9 789942 778079



UNIVERSIDAD
DELAZUAY
SOAÑOS

Casa •
Editora