Universidad Autónoma del Estado de México

ANTOLOGÍA

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

PROGRAMA EDUCATIVO
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

AUTOR

MTRA. EN ECO. ILIANA YADIRA GUADARRAMA VARÓN

COAUTORES

YESSICA YAEL GÓMORA MIRANDA
CÉSAR ENRIQUE ESTRADA GUTIÉRREZ

AGOSTO, 2024

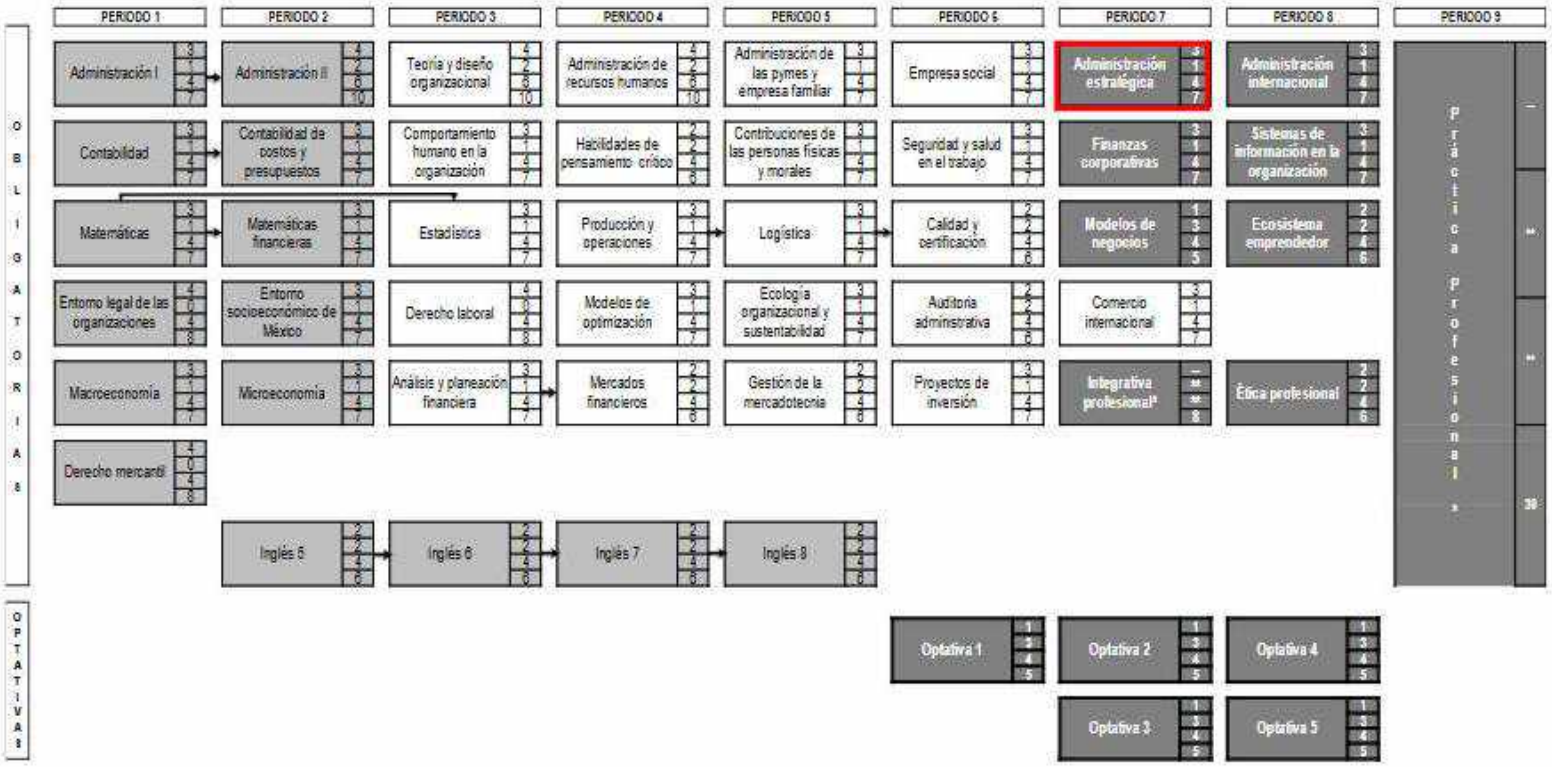
Índice

Presentación *6*
Introducción *9*
Unidad 1. Perspectiva general de la administración estratégica *10*
I. Objetivo 10
II. Conceptos 10
III. Resumen 10
IV. Esquemas 11
V. Actividades 14
VI. Respuestas 15
VII. Lecturas 16
Unidad 2. La administración y competitividad estratégica *17*
I. Objetivo 17
II. Conceptos 17
III. Resumen 17
IV. Esquemas 18
V. Actividades 21
VI. Respuestas 22
VII. Lecturas 23
Unidad 3. Diagnostico estratégico *24*
I. Objetivo 24
II. Conceptos 24
III. Resumen 24
IV. Esquemas 25
V. Actividades 29
VI. Respuestas 29
VII. Lecturas 30
Unidad 4. Formulación e implantación de la estrategia *31*
I. Objetivo 31
II. Conceptos 31
III. Resumen 31
IV. Esquemas 32

V. Actividades 39
VI. Respuestas 40
VII. Lecturas 42
Unidad 5. Evaluación y revisión *43*
I. Objetivo 43
II. Conceptos 43
III. Resumen 43
IV. Esquemas 44
V. Actividades 48
VI. Respuestas 49
VII. Lecturas 51
Fuentes de consulta 52

III. Ubicación de la unidad de aprendizaje en el mapa curricular

MAPA CURRICULAR DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN, 2018



DISTRIBUCIÓN DE LAS UNIDADES DE APRENDIZAJE OPTATIVAS

PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5	PERIODO 6	PERIODO 7	PERIODO 8	PERIODO 9
OPTATIVAS					Investigación documental en Administración 1 3 4 5 Investigación de mercados 1 3 4 5 Valuación de empresas 1 3 4 5 Aprendizaje organizacional 1 3 4 5 Tecnologías de la Información y Comunicación en las organizaciones 1 3 4 5	Investigación de campo en Administración 1 3 4 5 Ventas 1 3 4 5 Finanzas personales 1 3 4 5 Habilidades directivas 1 3 4 5 Mercado de derivados 1 3 4 5 Administración de beneficios y compensaciones 1 3 4 5	Multiculturality in organizations f 1 3 4 5 Nuevas formas de organización en el trabajo 1 3 4 5 Comunicación organizacional 1 3 4 5 Gestión de negocios electrónicos 1 3 4 5 Cooperativismo 1 3 4 5 Negociaciones colectivas 1 3 4 5	

SIMBOLOGÍA

Unidad de aprendizaje	HT: Horas Teóricas
	HP: Horas Prácticas
	TH: Total de Horas
	CR: Creditos

➡ 10 líneas de seriación

Créditos mínimos 20 y máximos 48 por periodo escolar

* Actividad Académica

** Horas de las actividades académicas

† UA que debe impartirse, cursarse y acreditarse en el idioma inglés.

- Núcleo básico
- Núcleo sustantivo
- Núcleo integral obligatorio
- Núcleo integral optativo

PARÁMETROS DEL PLAN DE ESTUDIOS

Núcleo básico obligatorio: cursar y acreditar 15 UA	44	Total del núcleo básico: acreditar 15 UA para cubrir 108 créditos
	18	
	62	
	109	
Núcleo sustantivo obligatorio: cursar y acreditar 21 UA	61	Total del núcleo sustantivo acreditar 21 UA para cubrir 149 créditos
	27	
	88	
	149	
Núcleo integral obligatorio: cursar y acreditar 7 UA + 2*	17**	Total del núcleo integral acreditar 12 UA + 2* para cubrir 108 créditos
	11**	
	28**	
	88	
Núcleo integral optativo: cursar y acreditar 5 UA	5	
	15	
	20	
	25	

TOTAL DEL PLAN DE ESTUDIOS

UA obligatorias	43 + 2 Actividad Académica
UA optativas	5
UA a acreditar	48 + 2 Actividad Académica
Créditos	363

Presentación

La presente antología de la Unidad de Aprendizaje Administración Estratégica forma parte integral del Plan de Estudios de la Licenciatura en Administración. Su objetivo principal es dotar a los estudiantes de las herramientas necesarias para identificar y analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización mediante un análisis sistemático del entorno interno y externo. Este análisis es crucial para la formulación de estrategias que permitan a las organizaciones lograr y mantener una ventaja competitiva sostenible en un entorno globalizado y altamente competitivo.

En la actualidad, las organizaciones enfrentan desafíos constantes debido a la dinámica de la economía global. En respuesta a estos desafíos, la presente unidad de aprendizaje está estructurada en cinco unidades temáticas, cada una diseñada para abordar diferentes aspectos de la administración estratégica.

La primera unidad ofrece una perspectiva general de la administración estratégica, proporcionando una base teórica y conceptual sobre el tema. La segunda unidad se enfoca en la administración y la competitividad estratégicas, explorando cómo las organizaciones pueden desarrollar y mantener su ventaja competitiva. La tercera unidad contempla el diagnóstico organizacional, enseñando a los estudiantes a evaluar el entorno interno y externo de las organizaciones. La cuarta unidad establece las bases para la formulación e implantación de estrategias, guiando a los estudiantes en el diseño y ejecución de planes estratégicos efectivos. Finalmente, la quinta unidad presenta la evaluación y control de la estrategia organizacional, destacando la importancia de monitorear y ajustar las estrategias para asegurar su éxito continuo.

Unidad 1: Perspectiva general de la administración estratégica

En un entorno empresarial competitivo, las organizaciones destinan sus recursos y esfuerzos hacia la mejora continua. Esta unidad analiza el concepto de administración estratégica y sus fundamentos. Asimismo, describe los antecedentes históricos y algunos términos clave. Además, se abordan la naturaleza, el alcance e importancia de la administración estratégica, así como los tipos de estrategias, la misión y visión organizacional, y la relación con el modelo de negocio. También se destaca la ética en la dirección estratégica.

Unidad 2: La administración y competitividad estratégica

En esta unidad se analiza la competitividad estratégica en la economía global y la era tecnológica para destacar cómo las empresas pueden obtener ventajas competitivas desde la teoría de recursos. Se examinan el panorama de la competencia, la globalización, el enfoque estratégico de las empresas internacionales y el papel de los líderes estratégicos. Además, se describen las tecnologías disruptivas, la era de la información y la creciente intensidad del conocimiento y el proceso de administración estratégica.

Unidad 3: Diagnóstico estratégico

En la tercera unidad se describen algunas técnicas de análisis interno y externo para evaluar la situación actual de las organizaciones en un contexto desafiante y globalizado. Se exponen herramientas tales como: la Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI); el Benchmarking para el análisis interno, y la Matriz de Evaluación Externa (MEFE). Asimismo, se explican el modelo de Porter, la Cadena de Valor y la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) para el análisis externo. De igual forma, se utiliza el análisis FODA para integrar ambos enfoques.

Unidad 4: Formulación e implantación de la estrategia

En esta unidad se expone la formulación e implantación de la estrategia organizacional, fundamentada en el diagnóstico interno y externo, mediante acciones estratégicas claves. Se analiza la jerarquía de formulación de estrategias, modelos y herramientas para su

diseño, así como las ventajas competitivas y auditoría del desempeño. Además, se exploran aspectos críticos de la implantación de la estrategia, por ejemplo, la cultura organizacional, el manejo de conflictos, la reestructuración, la reingeniería, la resistencia al cambio y el papel del talento humano.

Unidad 5: Evaluación y revisión

En esta unidad se describe el proceso práctico de evaluación y control de la estrategia organizacional mediante controles administrativos y auditorías. Se explica el proceso de evaluación de la estrategia, el control estratégico, y las herramientas de control y su aplicación. Además, se abordan el compromiso y las acciones para la mejora continua, así como la planeación de la contingencia.

Las unidades expuestas proporcionan una comprensión de la administración estratégica desde su concepto hasta su implementación y evaluación. La unidad uno introduce los conceptos básicos y la importancia de la administración estratégica. La unidad dos aborda la competitividad en un contexto global y tecnológico. La unidad tres se centra en el diagnóstico estratégico mediante análisis interno y externo. La unidad cuatro trata la formulación e implantación de estrategias organizacionales. Finalmente, la unidad cinco describe la evaluación y control de estas estrategias, asegurando su eficacia y adaptabilidad.

Estas unidades integran conocimientos y técnicas esenciales para desarrollar y mantener una ventaja competitiva en un entorno empresarial dinámico.

Introducción

La administración estratégica es una disciplina fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en un entorno empresarial caracterizado por la competencia y los cambios constantes. Esta antología ofrece una recopilación exhaustiva de conceptos, teorías, herramientas y prácticas esenciales para la formulación, implementación y evaluación de estrategias organizacionales. A través de cinco unidades estructuradas, se proporciona una base sólida de los fundamentos de la administración estratégica. Se exploran los desafíos y oportunidades en la economía global y tecnológica y se exponen técnicas de diagnóstico estratégico tanto interno como externo.

Esta antología está diseñada para proporcionar una comprensión integral y práctica de la administración estratégica al estudiantado. Su objetivo es proporcionar conocimientos y habilidades necesarios para enfrentar los desafíos del mundo empresarial moderno y aprovechar las oportunidades para el crecimiento y la innovación en los entornos laborales.

En cada unidad, se presentan los conceptos teóricos fundamentales y algunos estudios de caso, así como ejemplos prácticos y análisis de tendencias actuales en el campo de la administración estratégica. Esto permite comprender los principios fundamentales para su aplicación de manera efectiva en contextos reales. Cada tema se aborda a partir de varias perspectivas teóricas, que incluyen desde la teoría de recursos hasta la gestión del cambio y la adaptación estratégica en un entorno dinámico.

Además, el presente documento enfatiza la importancia de la ética empresarial y la responsabilidad social en el marco de la administración estratégica. Se exploran temas emergentes como la sostenibilidad, la inclusión y el impacto social, que son cruciales para la construcción de estrategias organizacionales que maximicen la rentabilidad y promuevan el bienestar a largo plazo de todas las partes interesadas. La presente antología es una herramienta para estudiantes en proceso de formación para mejorar sus habilidades en el campo de la administración estratégica.

UNIDAD DE COMPETENCIA

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Unidad 1. Perspectiva general de la administración estratégica

I. Objetivo

Las y los alumnos podrán analizar los fundamentos básicos de la administración estratégica para establecer una base sólida en la estrategia organizacional a partir de los antecedentes históricos y términos clave hasta la naturaleza, alcance e importancia de esta disciplina fundamental en el entorno empresarial moderno.

II. Conceptos

- Planeación
- Dirección
- Estrategia
- Organizaciones
- Decisiones
- Objetivos
- Administración
- Futuro

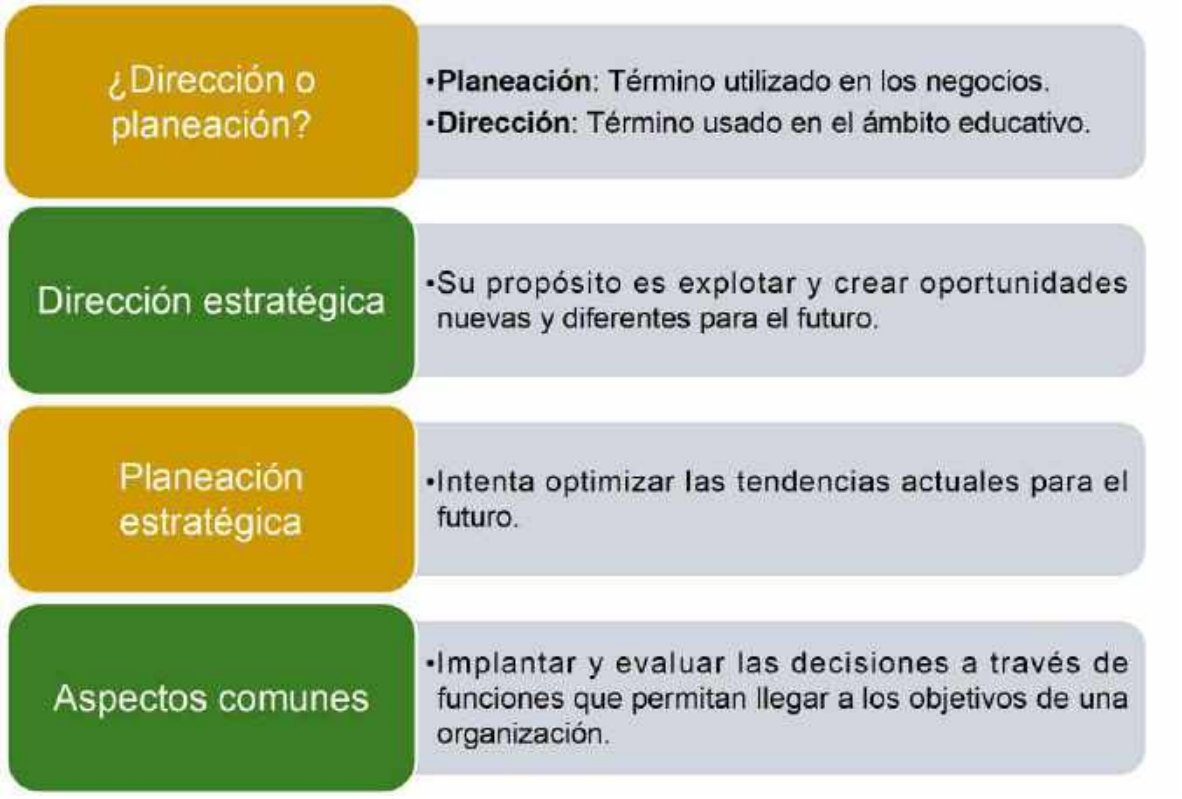
III. Resumen

La planeación es un pilar fundamental en la gestión organizacional que proporciona un marco estructurado para anticipar el futuro y establecer directrices hacia metas y objetivos estratégicos. La planeación se basa en datos empíricos y análisis rigurosos para guiar las decisiones y acciones dentro de una organización. La planeación estratégica está enfocada en alinear los recursos y capacidades de una organización con las oportunidades y desafíos del entorno externo. Además, el proceso integral de la planeación incluye varias etapas clave que van desde la formulación de objetivos hasta la implementación y evaluación.

Las definiciones contemporáneas de la planeación involucran su evolución, previsión, preparación, innovación y la capacidad de ajuste estratégico. Este enfoque integral de la planeación no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece la capacidad de las organizaciones para alcanzar y mantener ventajas competitivas en un entorno empresarial dinámico y desafiante.

IV. Esquemas

Figura 1. Conceptos de Dirección y Planeación Estratégica



Fuente: Elaboración propia con base en Torres 2014.

Figura 2. Concepto de planeación



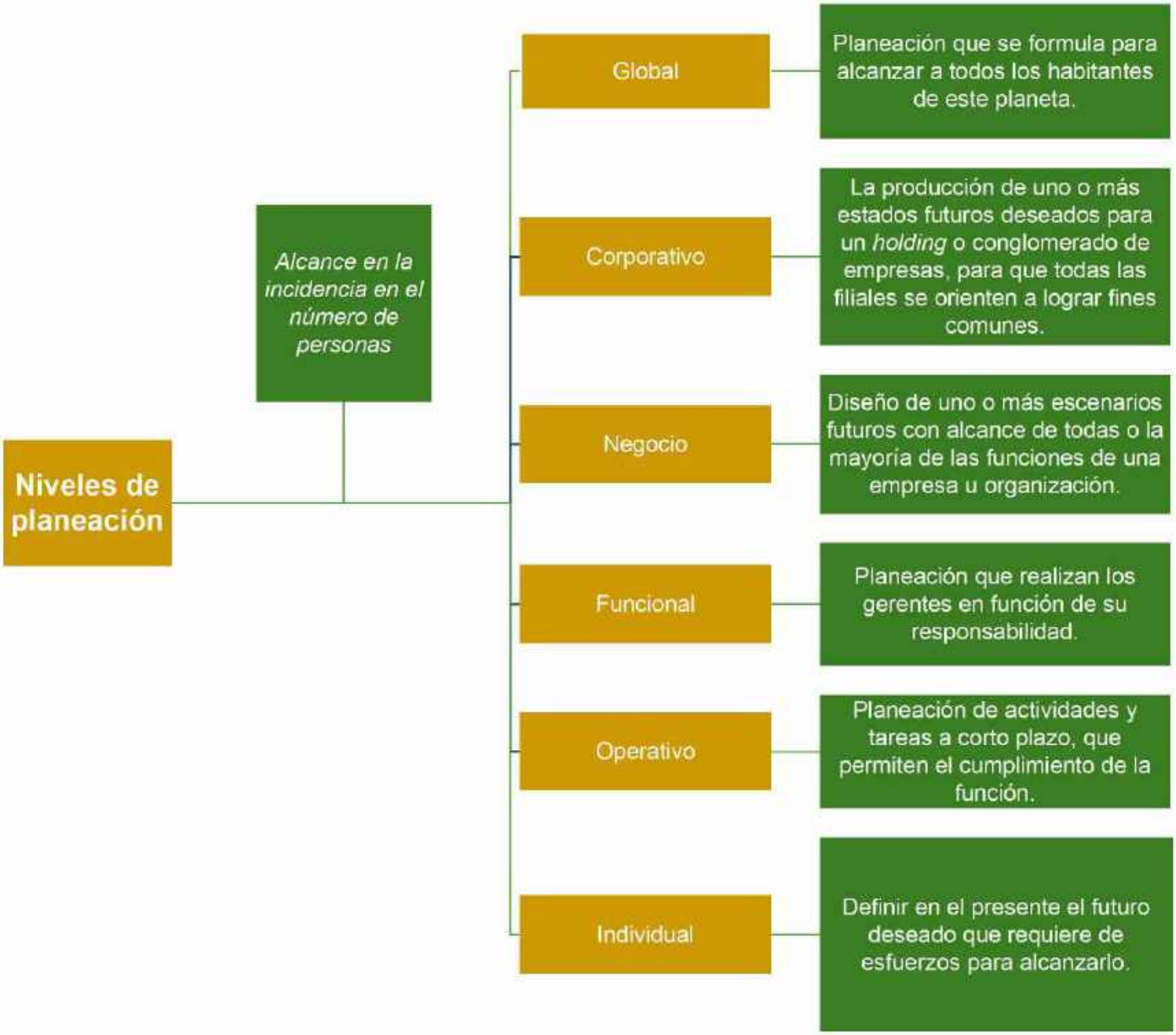
Fuente: Elaboración propia con base en Torres 2014.

Figura 3. Etapas de la dirección estratégica



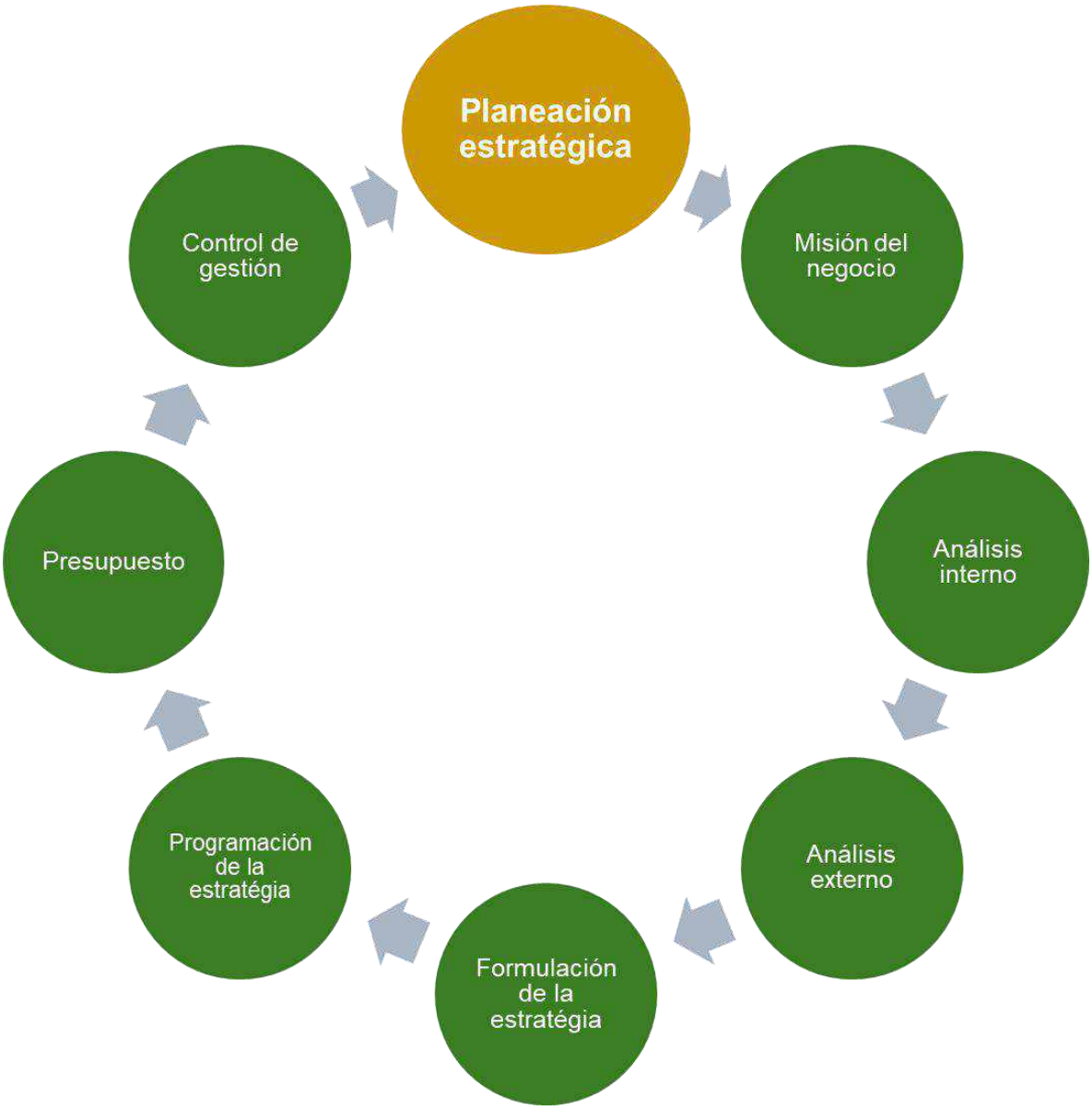
Fuente: Elaboración propia con base en Torres 2014.

Figura 4. Clasificación de los Niveles de planeación



Fuente: Elaboración propia con base en Torres 2014.

Figura 5. Proceso de la planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia con base en Torres 2014.

V. Actividades

1.Lee el texto: Administración Estratégica"de Zacarías Torres Hernández (2014). Capítulo 1 y 2 y responde el siguiente cuestionario:

1. ¿Cuál es la diferencia entre planeación y planeación empírica?
2. ¿Cuáles son los niveles de planeación que se exponen en el capítulo?
3. ¿Qué es la planeación estratégica y por qué es crucial para las organizaciones?
4. Describe brevemente el proceso de la planeación.

5. ¿Cuál es la importancia de la historia de la planeación estratégica?

2.Realiza un cuadro comparativo de cómo exponen los autores F.R. David, Russell L. Ackoff y el propio autor del libro (Torres) desde su perspectiva el proceso de planeación.

3.Redacta una reflexión en una extensión de una cuartilla donde respondas a la siguiente interrogante: ¿Cuál es la importancia del estudio y desarrollo de la planeación estratégica?

VI. Respuestas

Preguntas	Respuestas
1. ¿ Cuál es la diferencia entre planeación y planeación empírica?	La planeación se basa en la experiencia y el juicio intuitivo, mientras que la planeación empírica utiliza datos y análisis rigurosos para fundamentar las decisiones estratégicas.
2. ¿Cuáles son los niveles de planeación que se exponen en el capítulo?	- Global - Corporativo - Negocio - Funcional - Operativo - Individual
3. ¿ Qué es la planeación estratégica y por qué es crucial para las organizaciones?	La planeación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define sus objetivos a largo plazo y desarrolla estrategias para alcanzarlos. Es crucial porque alinea los recursos y capacidades con las oportunidades del entorno, asegurando la dirección y el éxito a largo plazo.
4. Describe brevemente el proceso de la planeación.	El proceso de la planeación consta de varias etapas: establecimiento de objetivos, análisis del entorno, desarrollo de estrategias, implementación de planes y evaluación de resultados. Este ciclo continuo permite a las organizaciones adaptarse y responder efectivamente a cambios internos y externos.
5. ¿Cuál es la importancia de la historia de la planeación	Comprender la historia de la planeación ayuda a contextualizar su evolución, desde sus raíces en la

estratégica?	gestión científica hasta su aplicación moderna como un proceso estratégico. Esto proporciona perspectivas sobre cómo las prácticas de planeación han evolucionado para enfrentar desafíos contemporáneos y aprovechar nuevas oportunidades en el entorno empresarial globalizado.

VII. Lecturas

Unidad 1. Introducción a las habilidades directivas esenciales
Bibliografía propuesta
Fred R. David (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación (1-31).
Hernández, Z. T. (2014). *Administración Estratégica*. Grupo Editorial Patria (1-63).

Unidad 2. La administración y competitividad estratégica

I. Objetivo

Identificar y analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) de una organización mediante un enfoque sistemático del entorno interno y externo, para formular e implementar estrategias que logren y mantengan una ventaja competitiva sostenible en un entorno económico globalizado y desafiante.

II. Conceptos

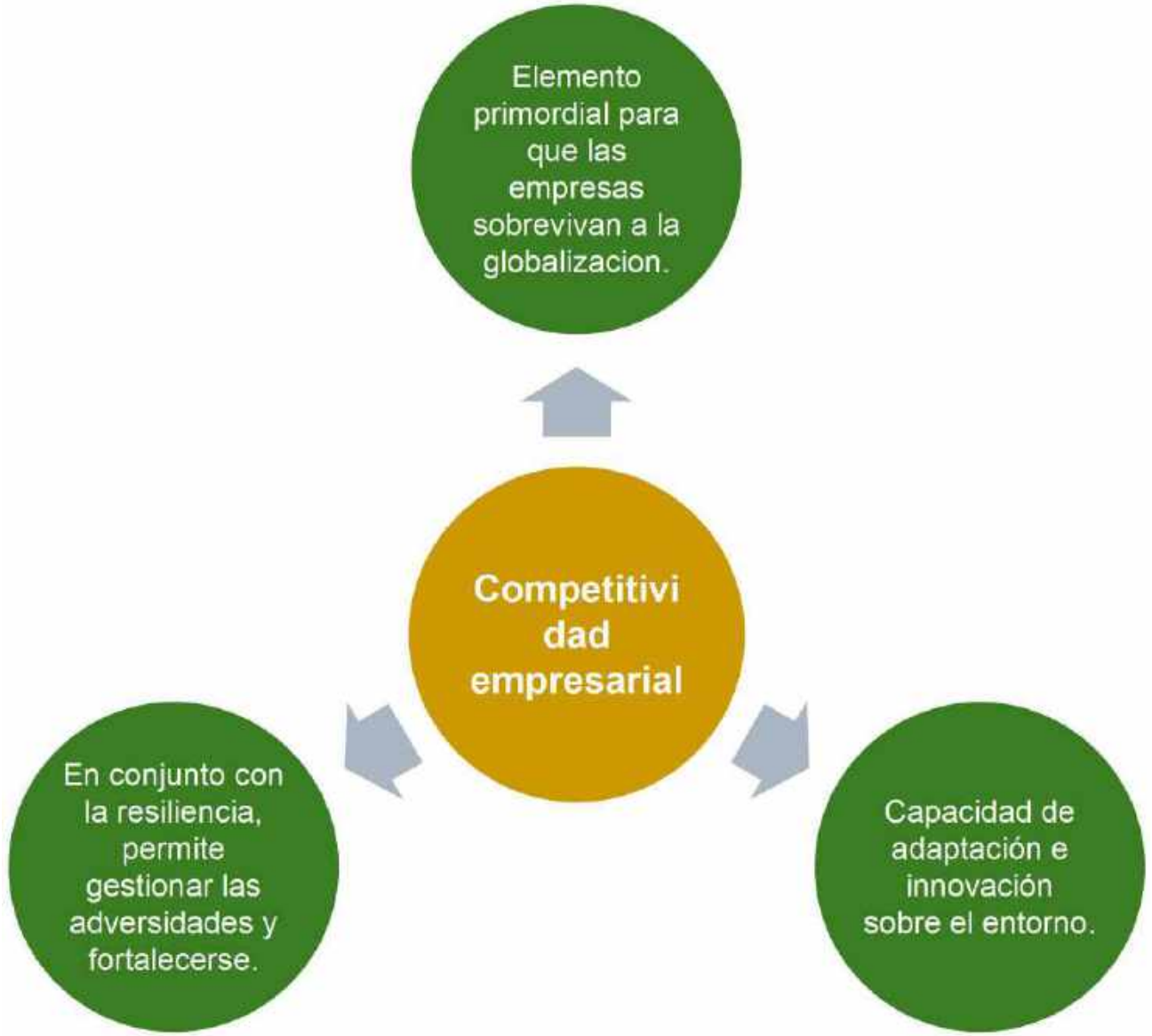
- Competitividad
- Inteligencia competitiva
- Globalización
- Adaptación
- Estrategias
- Competidores

III. Resumen

En esta unidad, los y las estudiantes explorarán la importancia de la administración y la competitividad estratégica en el contexto de una economía globalizada. Se abordarán aspectos como el análisis FODA, el diagnóstico organizacional, y la formulación e implementación de estrategias efectivas. El alumnado aprenderá a evaluar y controlar las estrategias organizacionales para asegurar su éxito continuo. A través del estudio de estos conceptos, los y las estudiantes aprenderán habilidades estratégicas para enfrentar desafíos organizacionales.

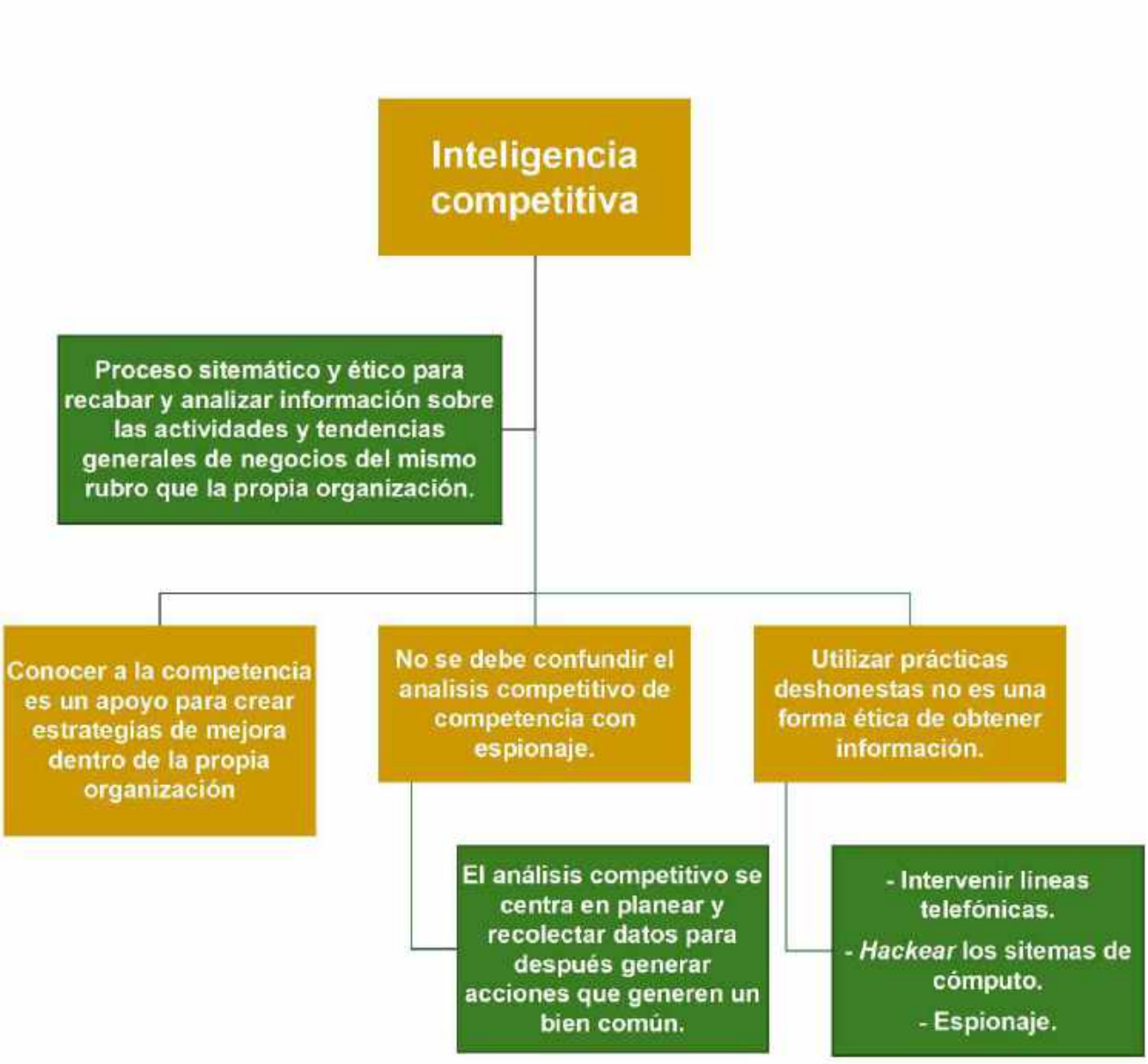
IV. Esquemas

Figura 6. ¿Qué es la competencia empresarial?



Fuente: Elaboración propia con base en Chingay, S. N. S., Alfaro, W. I. M., Del Pilar Miranda Guerr, M., & Huamanchumo, R. M. E. 2022.

Figura 7. Inteligencia competitiva



Fuente: Elaboración propia con base en Fred. R 2003

Figura 8. Proceso de Inteligencia Competitiva (IC)



Fuente: Elaboración propia con base en Fred. R 2003

Figura 9. Cooperación entre competidores



Fuente: Elaboración propia con base en Fred R. 2003

Figura 10. Globalización



Fuente: Elaboración propia con base en Fred R. 2003

V. Actividades

1. Observa el siguiente video y responde al siguiente cuestionario: https://youtu.be/ZZStGL_GyVI

Cuestionario

1. Menciona algunas de las ventajas y desventajas de las estrategias cooperativas y de las estrategias competitivas.
2. ¿De qué manera las Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) afectan las estrategias de una empresa?
3. ¿Cuáles son las principales diferencias entre las operaciones estadounidenses y multinacionales que afectan la dirección estratégica?
4. ¿Qué oportunidades y las amenazas enfrenta una empresa al realizar negocios en China?

VI. Respuestas

Pregunta	Respuesta
1. Menciona algunas de las ventajas y desventajas de las estrategias cooperativas y de las estrategias competitivas	Ventajas: 1. Estrategias cooperativas: Fomentan la sinergia y comparten riesgos. 2. Estrategias competitivas: Incentivan la innovación y mejoran la eficiencia. Desventajas: 1. Estrategias cooperativas: Pueden generar dependencia y compartir secretos comerciales. 2. Estrategias competitivas: Pueden conducir a conflictos y un desgaste de recursos.
2. ¿De qué manera las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) afectan las estrategias de una empresa?	Las tecnologías de la información y comunicación mejoran la eficiencia operativa y la toma de decisiones a través del análisis de datos en tiempo real, pero también exigen inversiones constantes en actualización y capacitación para mantenerse competitiva.
3. ¿ Cuáles son las principales diferencias entre las operaciones estadounidenses y multinacionales que afectan la dirección estratégica?	Las operaciones estadounidenses suelen enfocarse en un único mercado con regulaciones y condiciones homogéneas, mientras que las multinacionales deben adaptarse a diversas regulaciones, culturas y condiciones de mercado, lo que complica la coordinación y planificación estratégica global.
4. ¿Qué oportunidades y amenazas enfrenta una empresa al realizar negocios en China?	Oportunidades: ➢ Acceso a un vasto mercado en crecimiento con una clase media en expansión. ➢ Posibilidad de aprovechar costos de producción más bajos. Amenazas: ➢ Desafíos regulatorios y burocráticos complejos.

	➢ Riesgos de propiedad intelectual y competencia local intensa.

De acuerdo con el texto: **Impacto de la globalización en las estrategias de negocios en las empresas ecuatorianas** realiza un análisis en máximo una página donde expliques ¿Cuál es la importancia de la competitividad y la inteligencia competitiva en las organizaciones para afrontar la globalización en el contexto mexicano actual?

El análisis debe cumplir con las siguientes características de formato:

- Letra Arial, 11 puntos.
- Interlineado 1.5.
- Páginas numeradas.
- Redacción clara y congruencia en ideas.
- Ortografía.
- Fuente de consulta en formato APA.

VII. Lecturas

Unidad 2. La administración y competitividad estratégica
Bibliografía propuesta
Chingay, S. N. S., Alfaro, W. I. M., Del Pilar Miranda Guerra, M., & Huamanchumo, R. M. E. (2022). Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, período 2011 – 2021. Redalyc.org. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28071865021
Flores, M. G., & Flores , J. D. (2020). Impacto de la globalización en las estrategias de negocios en las empresas ecuatorianas. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, *3*(11), 1-11. https://doi.org/10.53734/eidea.vol3.id88
Fred R. David (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación (78-112).
Ore, H. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. Revista Científica Pakamuros, 8(4), 31-44. https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.147

Unidad 3. Diagnostico estratégico

I. Objetivo

Comprender las diferentes técnicas de análisis interno y externo de las organizaciones, como la Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI), Benchmarking, la Matriz de Evaluación Externa (MEFE), el Modelo de Porter, la Cadena de Valor, la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y el FODA, para conocer la situación actual de las organizaciones ante un contexto globalizado.

II. Conceptos

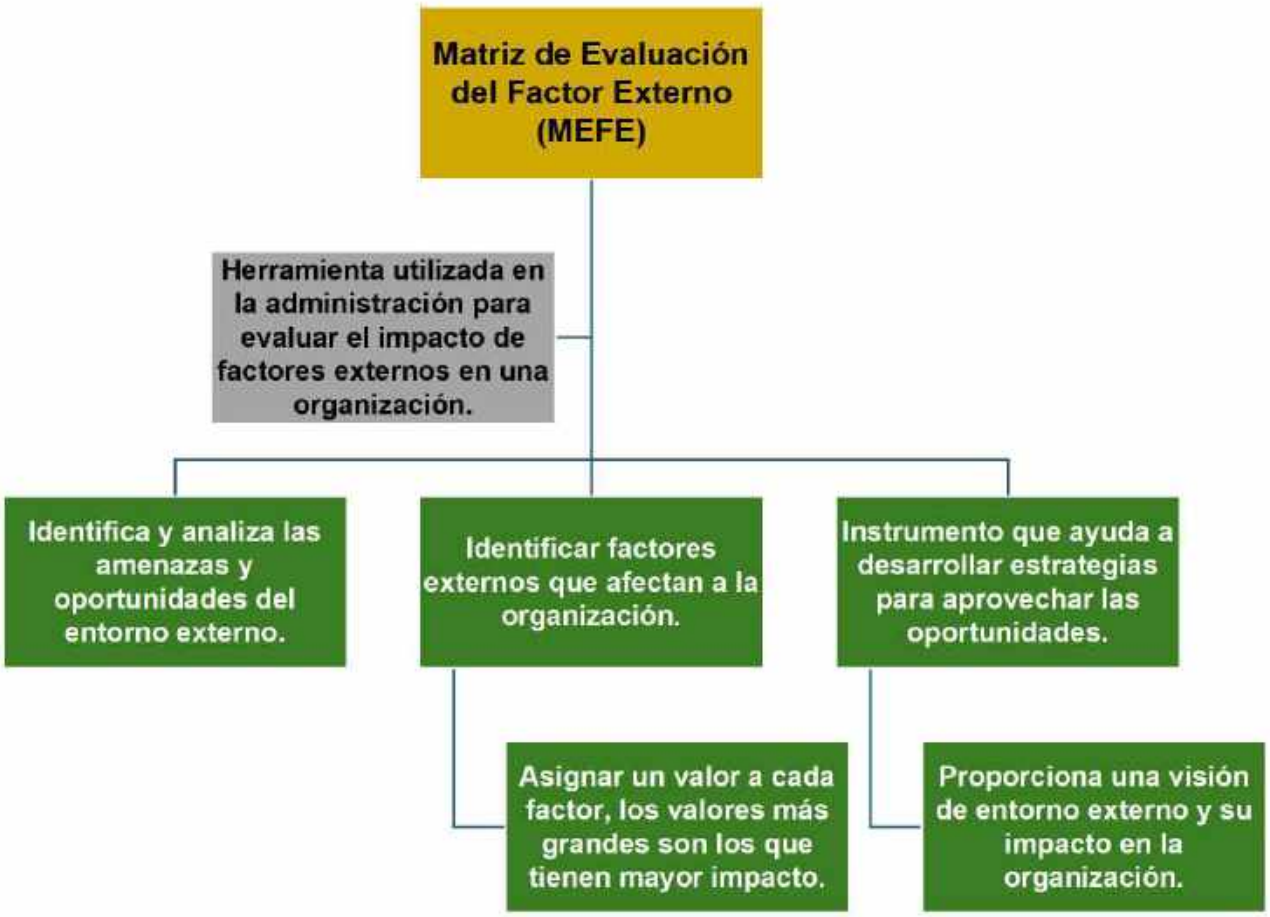
- Herramientas
- Factores internos
- Factores externos
- Competencia
- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

III. Resumen

La unidad tres se centra en la aplicación de diversas técnicas de análisis interno y externo para evaluar la situación actual de las organizaciones en un contexto globalizado y desafiante. Estas herramientas permiten a los administradores y estrategas comprender las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrentan las empresas, facilitando la toma de decisiones informadas y efectivas. El análisis detallado del entorno interno y externo es crucial para el desarrollo de estrategias competitivas y sostenibles.

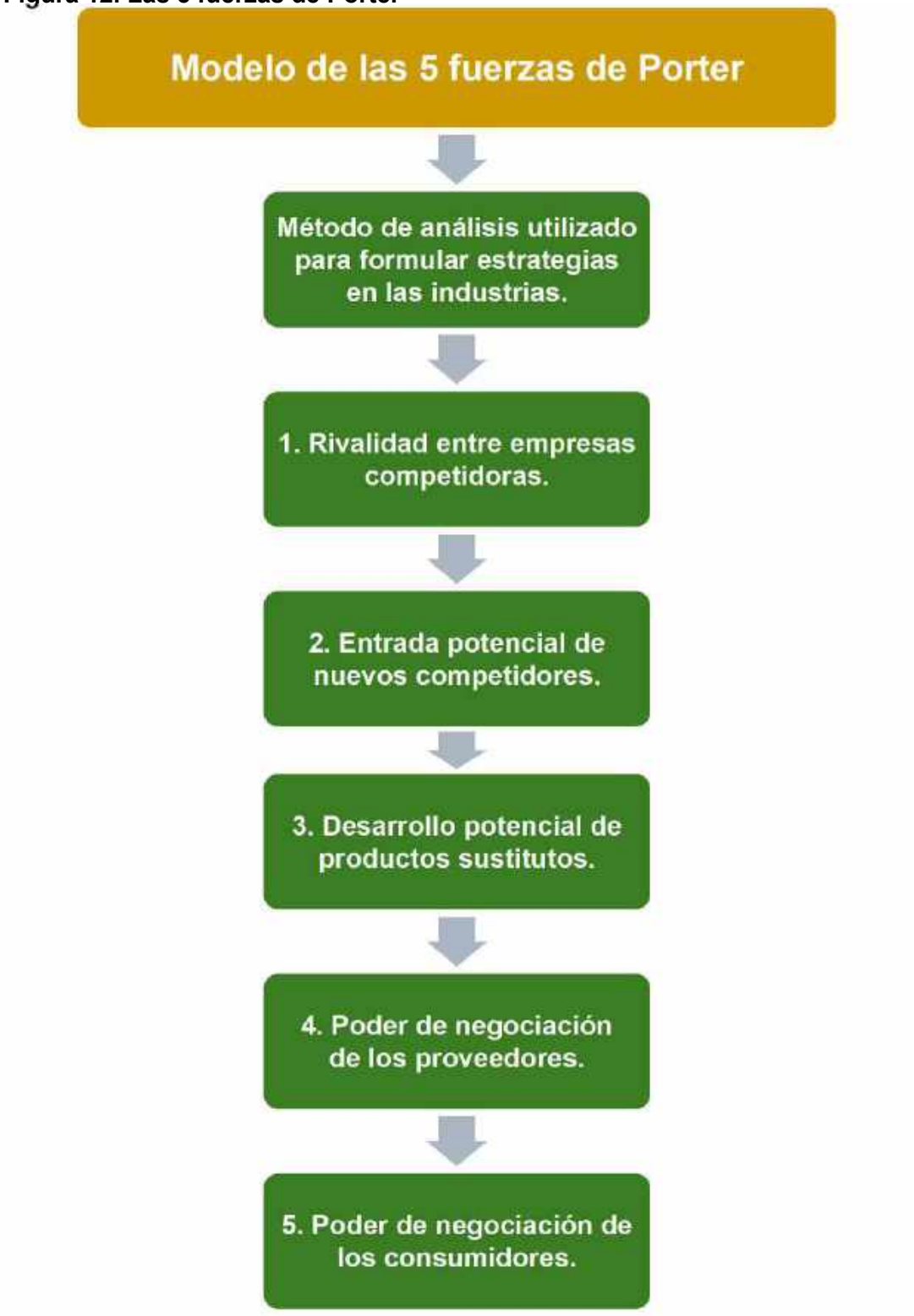
IV. Esquemas

Figura 11. Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)



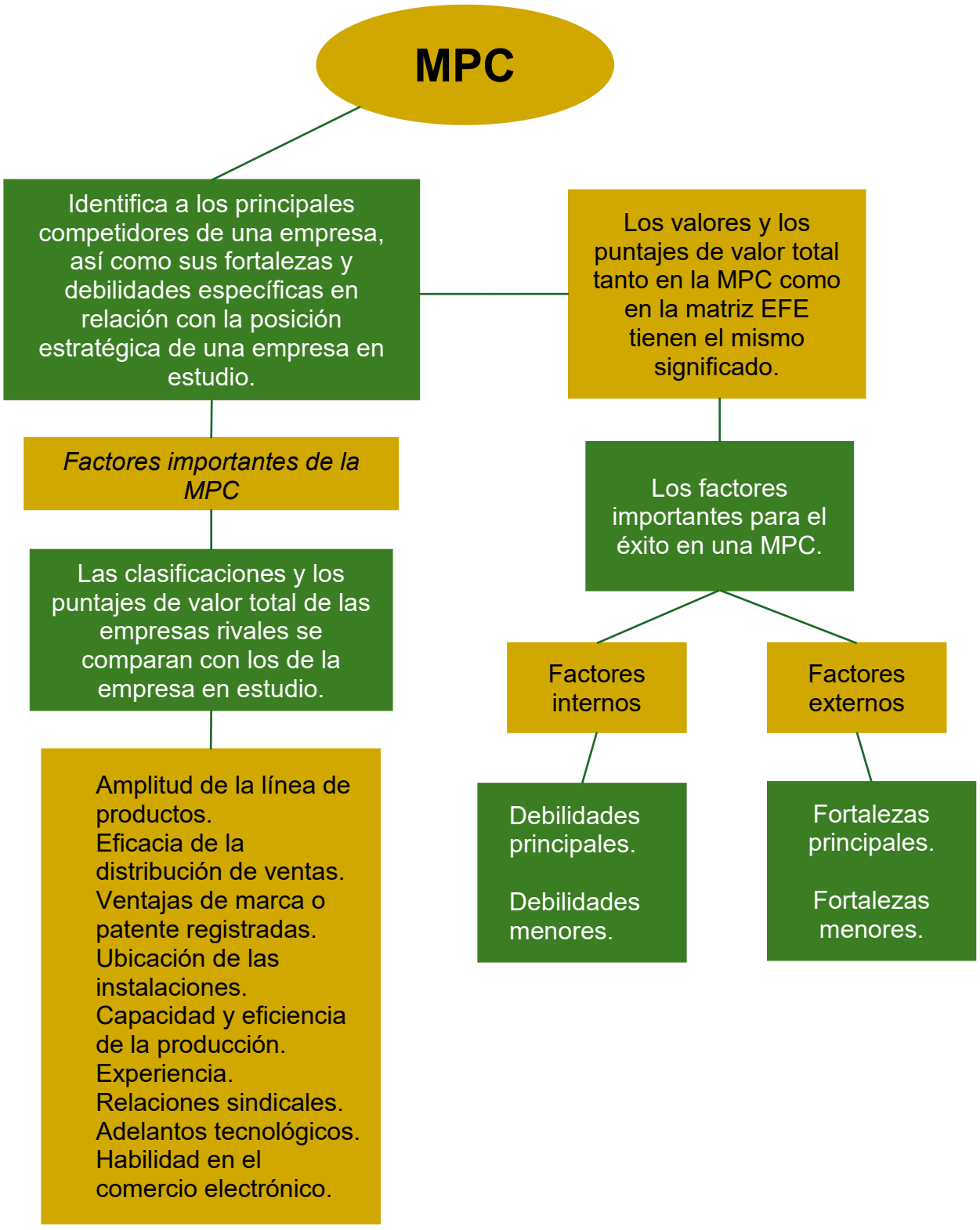
Fuente: Elaboración propia con base en Fred R. (2003).

Figura 12. Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia con base en Fred R. (2003).

Figura 13. Matriz del Perfil Competitivo



Fuente: Elaboración propia con base en Fred R. 2003

Figura 14. MPC



Fuente: Elaboración propia con base en Fred R. 2003

Figura 15. Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia con base en J. Luis 2017

V. Actividades

1. Lee y analiza los siguientes materiales de lectura: *Conceptos de administración estratégica de* Fred R. David y *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas* de J. Luis, responde las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué es la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)?
2. ¿Cuál es el propósito de la MEFE en el análisis estratégico?
3. ¿Cómo puede una empresa utilizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter para desarrollar su estrategia?
4. ¿Qué es la Matriz del Perfil Competitivo (MPC)?
5. ¿Cómo se utiliza la MPC en el análisis estratégico?
6. ¿Qué es el análisis FODA?
7. ¿Cómo se puede utilizar el análisis FODA para desarrollar estrategias empresariales?

VI. Respuestas

Pregunta	Respuesta
1. ¿Qué es la Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)?	La Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) es una herramienta utilizada para evaluar el entorno externo de una empresa, identificando y ponderando factores clave que podrían afectar su desempeño.
2. ¿Cuál es el propósito de la MEFE en el análisis estratégico?	El propósito de la matriz es ayudar a las empresas a entender las oportunidades y amenazas en su entorno externo para desarrollar estrategias que capitalicen las oportunidades y mitiguen las amenazas.
3. ¿Cómo puede una empresa utilizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter para desarrollar su estrategia?	Una empresa puede utilizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter para identificar las amenazas y oportunidades en su entorno competitivo, desarrollando estrategias para fortalecer su posición, diferenciarse de otros productos y competir eficazmente.
4. ¿ Qué es la Matriz del Perfil	La Matriz del Perfil Competitivo (CPC) es una herramienta que permite a una

Competitivo (MPC)?	empresa evaluar su posición competitiva en comparación con sus principales competidores.
5. ¿Cómo se utiliza la MPC en el análisis estratégico?	La matriz identifica los factores críticos de éxito en la industria, asigna pesos a estos factores y califica a la empresa y a sus competidores en cada factor. Esto ayuda a la empresa a identificar sus fortalezas y debilidades relativas, y a entender cómo se posiciona en el mercado frente a sus rivales.
6. ¿Qué es el análisis FODA?	El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica utilizada para identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una empresa.
7. ¿ Cómo se puede utilizar el análisis FODA para desarrollar estrategias empresariales?	El análisis FODA se utiliza para desarrollar estrategias empresariales tales como: 1.Maximizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades (estrategias ofensivas). 2.Utilizar las fortalezas para mitigar las amenazas (estrategias defensivas). 3.Superar las debilidades para aprovechar las oportunidades (estrategias de reorientación). 4.Minimizar las debilidades y evitar las amenazas (estrategias de supervivencia).

VII. Lecturas

Unidad 3. Diagnóstico estratégico
Bibliografía propuesta
Fred R. David. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación (78-112).
Luis, R. R. J. (2017, 23 agosto). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1214

Unidad 4. Formulación e implantación de la estrategia

I. Objetivo

Formular estrategias organizacionales efectivas mediante el análisis de diagnósticos internos y externos, utilizando modelos y herramientas específicas desde la cultura organizaciona; tales como: el manejo de conflictos, la reestructuración, la reingeniería, la resistencia al cambio y el papel del talento humano.

II. Conceptos

- Estrategia
- Decisiones
- Diagnóstico
- Formulación
- Planeación
- Objetivos
- Plan estratégico
- Clientes
- Cultura organizacional
- Manejo de conflictos
- Talento humano

III. Resumen

En la unidad se aborda la formulación e implementación de estrategias organizacionales sustentadas en un diagnóstico interno y externo. Esta unidad tiene como objetivo proporcionar a los y las estudiantes las herramientas y conocimientos necesarios para diseñar y ejecutar estrategias sostenibles y de alto desempeño. Se explora cómo las estrategias se estructuran en diferentes niveles dentro de una organización, abarcando los niveles corporativos, de negocios y funcionales.

IV. Esquemas

Figura 16. Formulación de la estrategia



Fuente: Elaboración propia con base en Maldonado J. 2018.

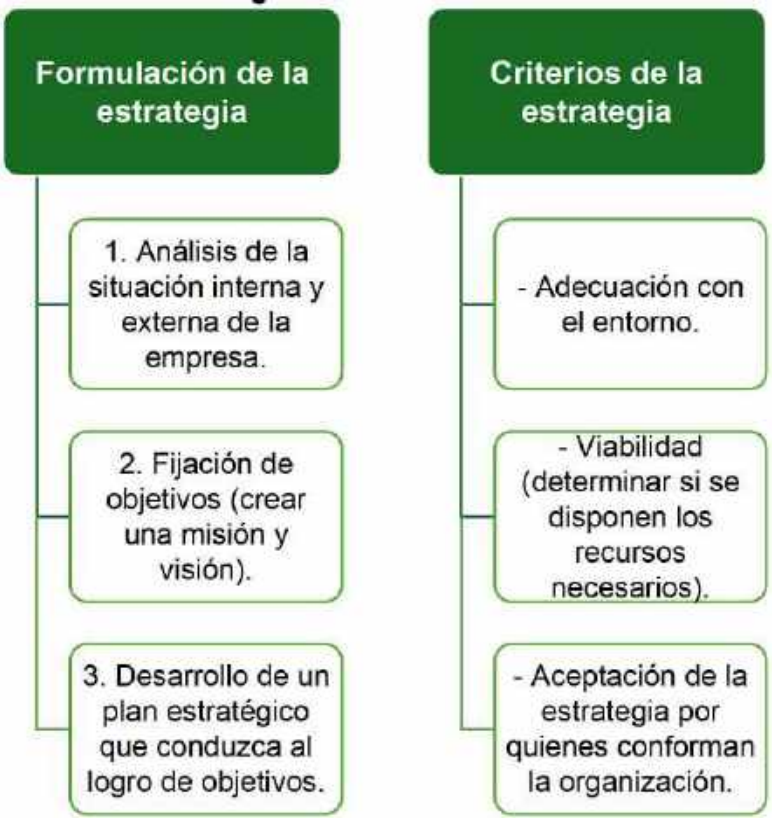
Figura 17. Estrategias y decisiones

Niveles de estrategia		
1. Estrategia a nivel corporativo	2. Estrategia de negocios	3. Estrategia funcional

Tipos de decisiones		
1. Decisiones estratégicas	2. Decisiones administrativas	3. Decisiones operativas

Fuente: Elaboración propia con base en Maldonado J. 2018.

Figura 18. Proceso de la estrategia



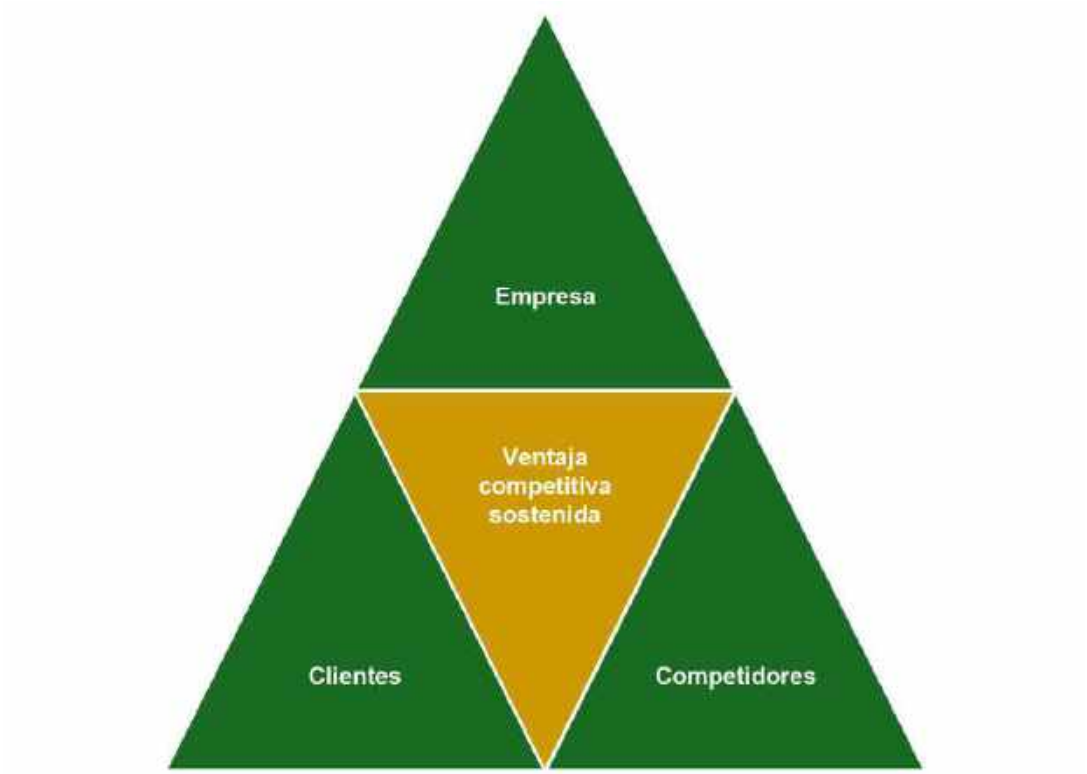
Fuente: Elaboración propia con base en Maldonado J. 2018.

Figura 19. Fases de la formulación estratégica



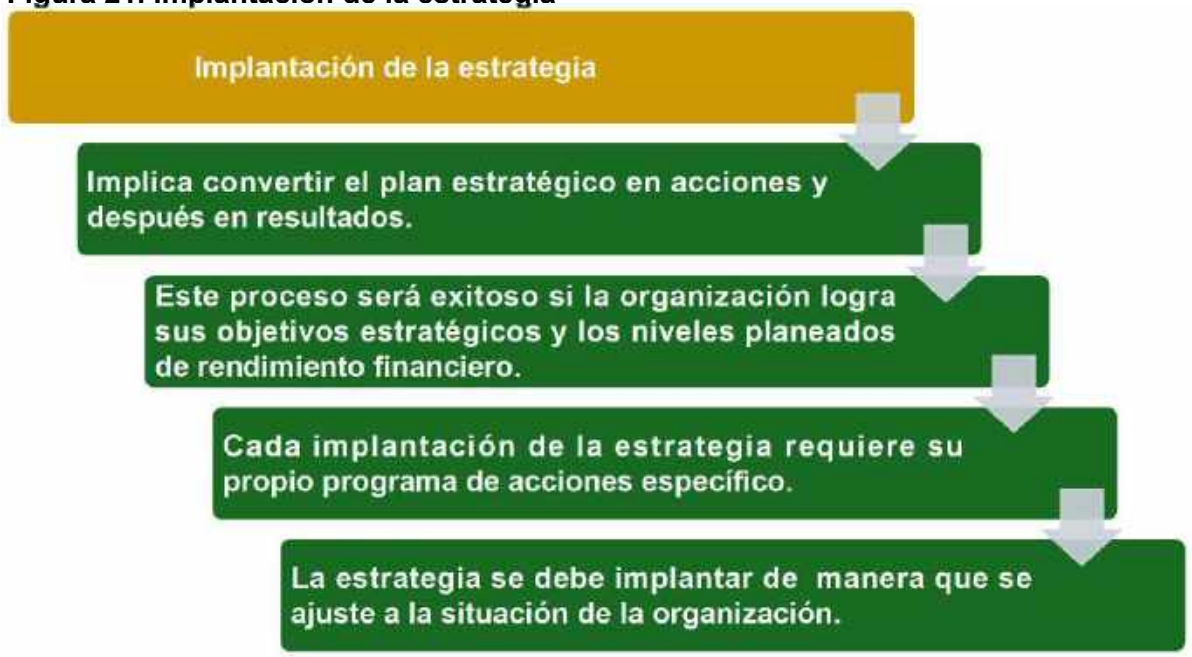
Fuente: Elaboración propia con base en Maldonado J. 2018.

Figura 20. Ventaja competitiva con base en las 3Cs de Kenichi Ohmae



Fuente: Elaboración propia con base en Maldonado J. 2018.

Figura 21. Implantación de la estrategia



Fuente: Elaboración propia con base en Maldonado J. 2018.

Figura 22. Definición de cultura organizacional



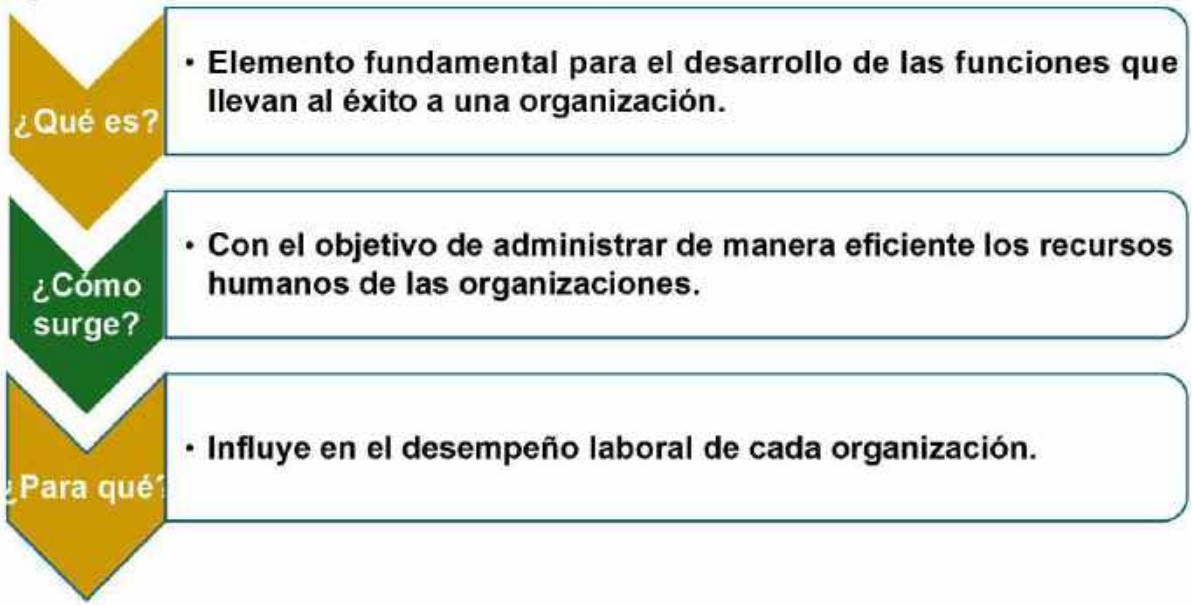
Fuente: Elaboración propia con base en Méndez Bravo, J. C., Bolaños Piedrahita, C. J., & Méndez Bravo, M. A. (2023).

Figura 23. Manejo de conflictos



Fuente: Elaboración propia con base en Huapaya C. 2022.

Figura 24. Gestión del talento humano



Fuente: Elaboración propia con base en Castro 2021.

V. Actividades

1.Del texto: La estrategia empresarial: su formulación, planeación e implementación lee el apartado: Alternativas fundamentales de estrategias, páginas 257-262 y realiza un esquema donde identifiques los tipos de alternativas estratégicas que se presentan, agregando su función y objetivos para las organizaciones.

2.Lee el texto: La estrategia empresarial: su formulación, planeación e implementación, el capítulo: Formulación estratégica páginas 252 a 285 y responde el siguiente cuestionario:

1. ¿Qué es la jerarquía de la formulación de la estrategia de una empresa?
2. Menciona tres herramientas utilizadas en la formulación de estrategias.
3. ¿Qué es una ventaja competitiva y por qué es importante?
4. ¿Cuál es el propósito de realizar una auditoría del desempeño?
5. ¿Cómo puede la cultura organizacional influir en la implementación de estrategias?
6. ¿Qué es la reingeniería y cómo puede beneficiar a una organización?
7. ¿Cuáles son algunas estrategias para manejar la resistencia al cambio en una organización?
8. ¿Por qué es importante el talento humano en la implementación de estrategias?

3.Analiza el siguiente estudio de XYZ Corp, y responde a las siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo puede XYZ Corp. alinear su cultura organizacional con la nueva estrategia de crecimiento?
2. ¿Qué técnicas específicas de manejo de conflictos pueden ser aplicadas para resolver las tensiones entre los equipos de desarrollo y ventas?
3. ¿Qué prácticas de gestión del talento humano pueden ayudar a XYZ Corp. a reducir la rotación de personal y mejorar la satisfacción y productividad de sus empleados?

Estudio de caso: XYZ Corp. es una empresa tecnológica global que se especializa en desarrollar software innovador para empresas de diferentes industrias. Recientemente, la empresa ha decidido implementar una nueva estrategia de crecimiento, que incluye la expansión hacia nuevos mercados internacionales, el desarrollo de productos innovadores y la reestructuración interna para mejorar la eficiencia operativa.

- Recientemente la empresa ha identificado que su cultura organizacional actual es muy conservadora y orientada a evitar riesgos. Esta cultura ha funcionado bien en el pasado, pero ahora está obstaculizando la adopción de la nueva estrategia de crecimiento, que requiere una mayor innovación y disposición para asumir riesgos calculados.
- La implementación de la nueva estrategia ha generado tensiones entre los departamentos de desarrollo y ventas. El equipo de desarrollo se siente presionado para lanzar productos rápidamente, lo que ha llevado a una disminución en la calidad. Por otro lado, el equipo de ventas se queja de que los productos no cumplen con las expectativas de los clientes, lo que afecta las ventas y la reputación de la empresa.
- Además, XYZ Corp. está experimentando una alta rotación de personal clave en el departamento de desarrollo. Los empleados citan la falta de oportunidades de crecimiento profesional y el estrés asociado con los plazos ajustados como las principales razones para su salida. La empresa necesita retener y motivar a su talento humano para asegurar el éxito de la nueva estrategia.

VI. Respuestas

Pregunta	Respuesta
1. ¿ Qué es la jerarquía de la formulación de la estrategia de una empresa?	Se refiere a la estructura en la que las estrategias se desarrollan en diferentes niveles dentro de la organización: nivel corporativo, nivel de negocios y nivel funcional. Cada nivel tiene un enfoque y alcance diferente, pero deben estar alineados para lograr los objetivos estratégicos de la empresa.
2. Menciona tres herramientas utilizadas en la formulación	1. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). 2. Análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico,

de estrategias.	Ecológico y Legal). 3. Las 5 fuerzas de Porter.
3. ¿Qué es una ventaja competitiva y por qué es importante?	Es una característica que permite a una empresa superar a sus competidores. Puede ser lograda a través de la diferenciación, liderazgo en costos o enfoque en un segmento específico del mercado. Es importante porque ayuda a la empresa a obtener una posición favorable en el mercado, atrayendo más clientes y generando mayores ingresos y rentabilidad.
4. ¿ Cuál es el propósito de realizar una auditoría del desempeño?	Evaluar la efectividad de las estrategias implementadas, utilizando métricas e indicadores clave de rendimiento (KPI). Esto permite identificar áreas de mejora, realizar ajustes necesarios y asegurar que las estrategias estén alineadas con los objetivos organizacionales.
5. ¿ Cómo puede la cultura organizacional influir en la implementación de estrategias?	Define los valores, normas y comportamientos aceptados dentro de la organización. Una cultura alineada con los objetivos estratégicos facilita la aceptación y ejecución de nuevas estrategias, mientras que una cultura no alineada puede generar resistencia y dificultar la implementación.
6. ¿ Qué es la reingeniería y cómo puede beneficiar a una organización?	Es el rediseño radical de los procesos fundamentales de una organización para mejorar significativamente la eficiencia y eficacia. Beneficia a una organización al eliminar redundancias, reducir costos, mejorar la calidad de los productos o servicios, y aumentar la satisfacción del cliente.
7. ¿Cuáles son algunas estrategias para manejar la resistencia al cambio en una organización?	1. Comunicación clara y abierta sobre los cambios y sus beneficios. 2. Involucrar a los empleados en el proceso de cambio para obtener su apoyo. 3. Proporcionar capacitación y recursos necesarios para adaptarse a los cambios. 4. Reconocer y recompensar a los empleados que apoyan y facilitan el cambio.
8. ¿Por qué es importante el talento humano en la	Son los empleados quienes ejecutan las acciones necesarias para llevar a cabo las estrategias. El compromiso, habilidades y competencias del personal determinan el éxito o fracaso de la implementación. Desarrollar y motivar al talento humano asegura que

implementación de estrategias?	estén preparados y dispuestos a contribuir al logro de los objetivos estratégicos.

VII. Lecturas

Unidad 4. Formulación e implantación de la estrategia.
Bibliografía propuesta
Castro, M. F. G. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del Conocimiento: Revista Científico - Profesional*, *6*(8), 318-329. https://doi.org/10.23857/pc.v6i8.2942
Escudero Macluf, J., Delfín Beltrán, L. A., & Arano Chávez, R. M. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones.
Guerrero-Maxia, P., Armijos-Orellanaa, A., González-Calle, M. J., & Maldonado, J. M. Reingeniería en las empresas: Herramienta para identificar los procesos a rediseñar Reengineering in companies: Tool to identify the processes to redesign. *COMITÉ EDITORIAL*, 39.
Huapaya, C. A. A. (2022). Liderazgo en la negociación y manejo de conflictos para una organización. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *6*(2), 4691-4715. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2226
López Duque, M. E., Restrepo de Ocampo, L. E., & López Velasquez, G. L. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia Et Technica*, *18*(1), 149–157. https://doi.org/10.22517/23447214.7159
Maldonado, J. (2018). La estrategia empresarial. *Formulación, planeación e implantación*.(252-331)
Méndez Bravo, J. C., Bolaños Piedrahita, C. J., & Méndez Bravo, M. A. (2023). La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial. *REVISTA ERUDITUS*, *4*(1), 59–74. https://doi.org/10.35290/re.v4n1.2023.718

Unidad 5. Evaluación y revisión

I. Objetivo

Conocer el proceso práctico de evaluación y control de estrategias organizacionales mediante la implementación de controles administrativos y auditorías, para asegurar la efectividad y adaptación continua de las estrategias en respuesta a cambios internos y externos.

II. **Conceptos**:

- Proceso
- Evaluación
- Análisis
- Desempeño
- Seguimiento
- Cumplimiento
- Planificación
- Verificación
- Corrección

III. Resumen

En esta unidad, los estudiantes revisarán el proceso práctico de evaluación y control de estrategias organizacionales en línea con los objetivos de la empresa.

Los estudiantes aprenderán a comparar los resultados obtenidos con los objetivos establecidos por la organización, identificando desviaciones y analizando sus causas. El control estratégico es una parte fundamental del proceso de evaluación, enfocándose en el monitoreo continuo del progreso de las estrategias implementadas. Los estudiantes explorarán diferentes enfoques y metodologías para establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) que permitan una evaluación precisa y oportuna. Diseñar sistemas de control efectivos proporcionará la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas y asegurará que la organización se mantenga en el camino correcto hacia el logro de sus metas.

Se busca fomentar una cultura organizacional que valore la innovación y el aprendizaje constante, involucrando a todos los niveles de la empresa en el proceso de evaluación. Se discutirán acciones correctivas y preventivas basadas en los resultados obtenidos, promoviendo una adaptación continua y una resiliencia organizacional frente a los cambios del entorno.

Al finalizar esta unidad, los y las estudiantes aprenderán los conocimientos y habilidades necesarios para asegurar que las estrategias organizacionales sean efectivas al largo plazo.

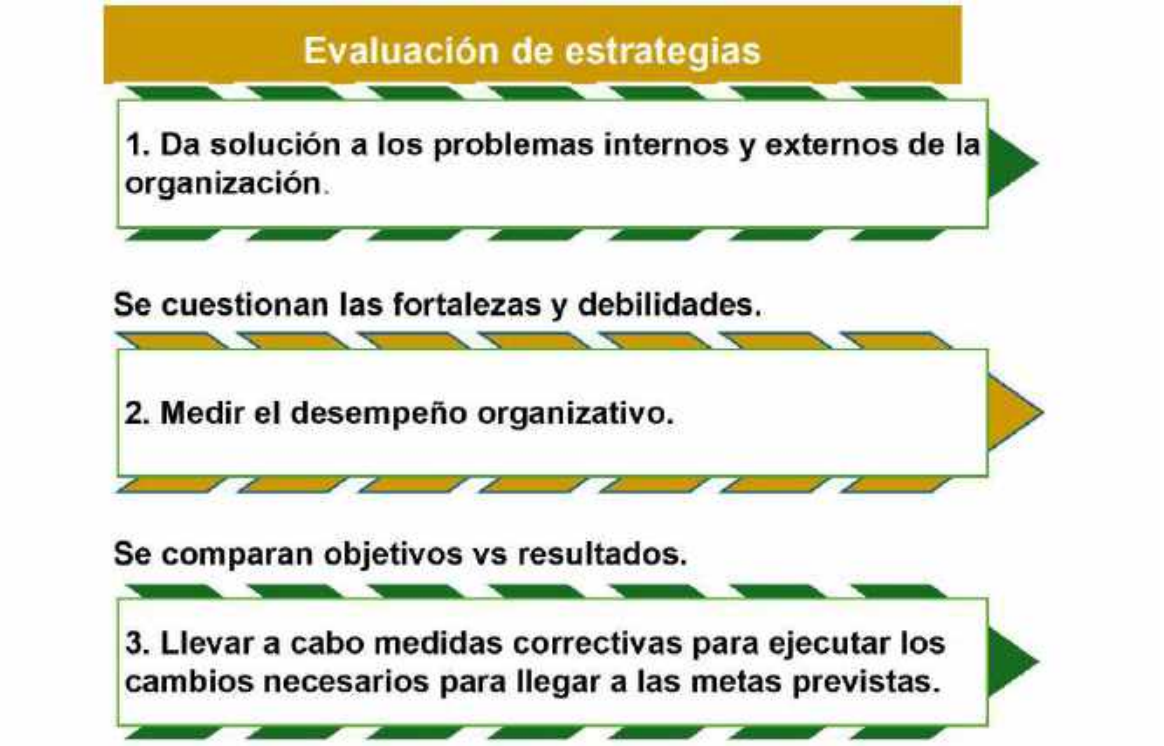
IV. Esquemas

Figura 25. Evaluación de la estrategia



Fuente: Elaboración propia con base en Maldonado J. 2018

Figura 26. Evaluación de estrategias



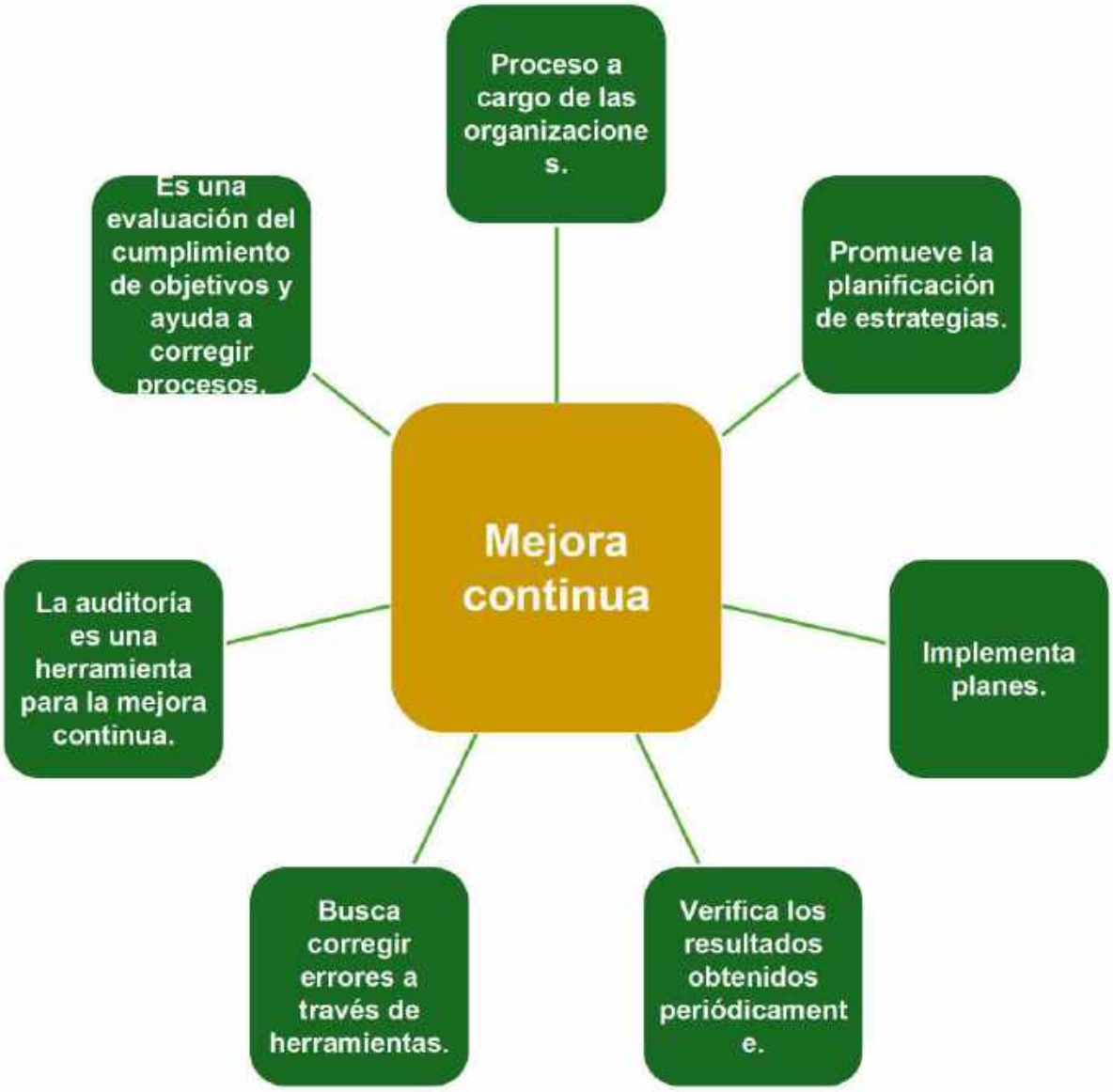
Fuente: Elaboración propia con base en Maldonado J. 2018

Figura 27. Control estratégico



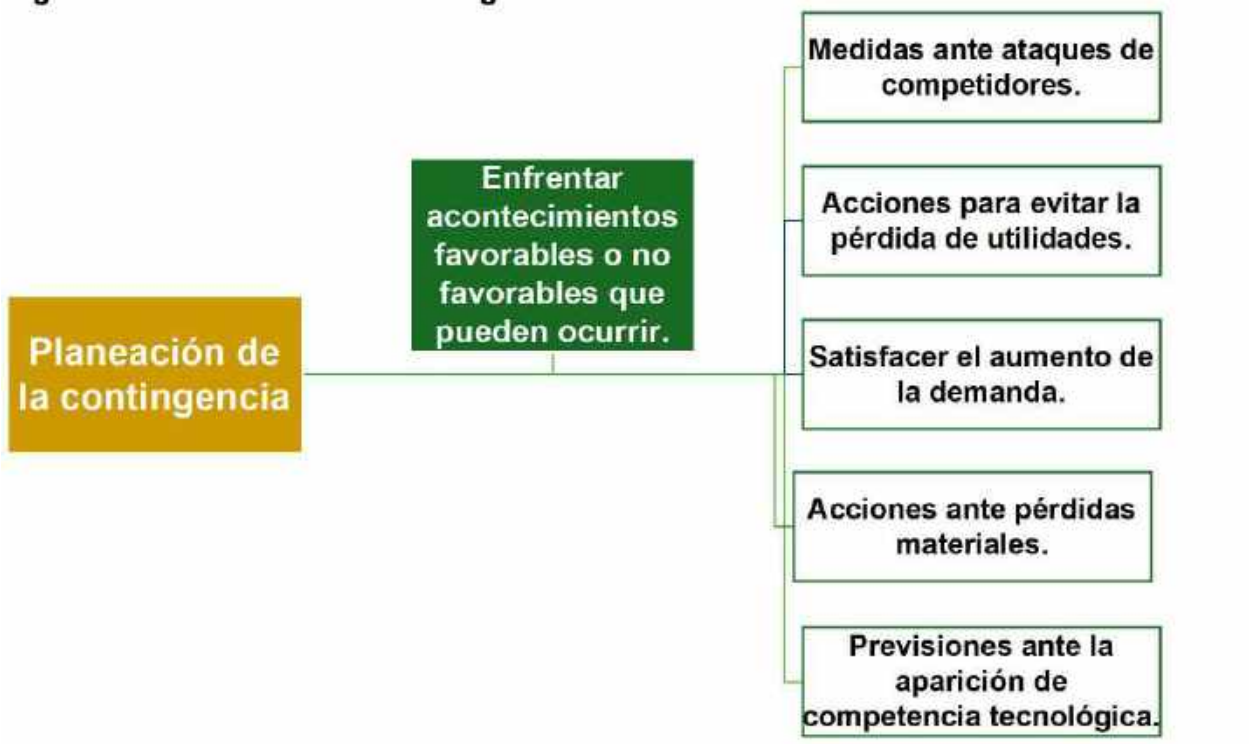
Fuente: Elaboración propia con base en Maldonado J. 2018

Figura 28. Acciones para la mejora continua



Fuente: Elaboración propia con base en Llumiguano Poma, M. E., Gavilánez Cárdenas, C. V., & Chávez Chimbo, G. W. 2021.

Figura 29. Planeación de la contingencia



Fuente: Elaboración propia con base en Fred R. David 2003

V. Actividades

1.Lee el capítulo: *Evaluación y control de la estrategia* páginas 331 a 356 del texto: La estrategia empresarial. Su formulación, planeación e implementación y responde las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué es el proceso de evaluación de estrategias empresariales?
2. ¿Por qué es importante este proceso dentro de las organizaciones?
3. ¿Cuál es el papel de los (KPI) en la evaluación de estrategias?
4. ¿Cómo puede la comparación de los resultados obtenidos con los objetivos establecidos ayudar en la evaluación de estrategias?
5. ¿Cómo puede la auditoría estratégica contribuir a la evaluación de estrategias empresariales?

2.Observa el siguiente video y realiza un cuadro sinóptico que resuma las ideas sobresalientes del video, los conceptos clave, las herramientas y cualquier ejemplo mencionados.

Liga del video en YouTube: https://youtu.be/lOmwzxvIWGM

VI. Respuestas

Pregunta	Respuestas
1. ¿Qué es el proceso de evaluación de estrategias empresariales?	Consiste en analizar y medir la efectividad de las estrategias implementadas por una organización.
2. ¿ Por qué es importante este proceso dentro de las organizaciones?	Permite identificar si las estrategias están cumpliendo con los objetivos establecidos, detectar posibles desviaciones y realizar los ajustes necesarios para mejorar el desempeño y adaptarse a los cambios en el entorno.
3. ¿Cuál es el papel de los (KPI) en la evaluación de estrategias?	Los indicadores clave de rendimiento (KPI) son métricas específicas que se utilizan para medir el desempeño de una organización en relación con sus objetivos estratégicos. Su papel en la evaluación de estrategias es proporcionar datos cuantitativos y cualitativos que permiten analizar el éxito de las estrategias implementadas y tomar decisiones informadas basadas en evidencia
4. ¿ Cómo puede la comparación de los resultados obtenidos con los objetivos establecidos ayudar en la evaluación de estrategias?	Ayuda a identificar si las estrategias están logrando los resultados esperados, permite detectar desviaciones y analizar sus causas. Esto, facilita la toma de decisiones correctivas y la mejora continua de las estrategias para asegurar que la organización se mantenga en el camino hacia el logro de sus metas.
5. ¿ Cómo puede la auditoría estratégica contribuir a la evaluación de estrategias empresariales?	La auditoría estratégica contribuye a la evaluación de estrategias empresariales al proporcionar una revisión sistemática y exhaustiva de los procesos y actividades estratégicas de la organización. Identifica áreas de mejora, verifica la alineación de las estrategias con los objetivos organizacionales, y asegura el cumplimiento de las políticas y normas establecidas. Esto permite una evaluación objetiva y fundamentada de la efectividad de las estrategias.

VII. Lecturas

Unidad 5. Evaluación y revisión.
Bibliografía propuesta
Erazo Calvopiña, R. M., & Salguero Barba, N. G. (2021). Mejora continua en las organizaciones a partir de la satisfacción de los stakeholders internos. *Revista Enfoques*, *5*(18), 138–157. https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v5i18.113
Fred R. David (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación. Cap. 9 (pág. 313).
Gallardo Medina, W. (2021). Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. *SUMMA*, *3*(2), 1-24. https://doi.org/10.47666/summa.3.2.40
Llumiguano Poma, M. E., Gavilánez Cárdenas, C. V., & Chávez Chimbo, G. W. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, *8*(SPE3).
Maldonado, J. (2018). La estrategia empresarial. *Formulación, planeación e implantación* (331-336).

Fuentes de consulta

Castro, M. F. G. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del Conocimiento: Revista Científico - Profesional*, *6*(8), 318-329. https://doi.org/10.23857/pc.v6i8.2942

Chingay, S. N. S., Alfaro, W. I. M., Del Pilar Miranda Guerra, M., & Huamanchumo, R. M. E. (2022). Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, período 2011 – 2021. Redalyc.org. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28071865021

Erazo Calvopiña, R. M., & Salguero Barba, N. G. (2021). Mejora continua en las organizaciones a partir de la satisfacción de los stakeholders internos. *Revista Enfoques*, *5*(18), 138–157. https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v5i18.113

Escudero Macluf, J., Delfín Beltrán, L. A., & Arano Chávez, R. M. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones.

Flores, M. G., & Flores , J. D. (2020). Impacto de la globalización en las estrategias de negocios en las empresas ecuatorianas. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, *3*(11), 1-11. https://doi.org/10.53734/eidea.vol3.id88

Fred R. David (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación

Gallardo Medina, W. (2021). Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. *SUMMA*, *3*(2), 1-24. https://doi.org/10.47666/summa.3.2.40

Guerrero-Maxia, P., Armijos-Orellanaa, A., González-Calle, M. J., & Maldonado, J. M. Reingeniería en las empresas: Herramienta para identificar los procesos a rediseñar Reengineering in companies: Tool to identify the processes to redesign. *COMITÉ EDITORIAL*, 39.

Hernández, Z. T. (2014). *Administración Estratégica*. Grupo Editorial Patria

Huapaya, C. A. A. (2022). Liderazgo en la negociación y manejo de conflictos para una organización. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *6*(2), 4691-4715. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2226

Llumiguano Poma, M. E., Gavilánez Cárdenas, C. V., & Chávez Chimbo, G. W. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, *8*(SPE3).

López Duque, M. E., Restrepo de Ocampo, L. E., & López Velasquez, G. L. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia Et Technica*, *18*(1), 149–157. https://doi.org/10.22517/23447214.7159

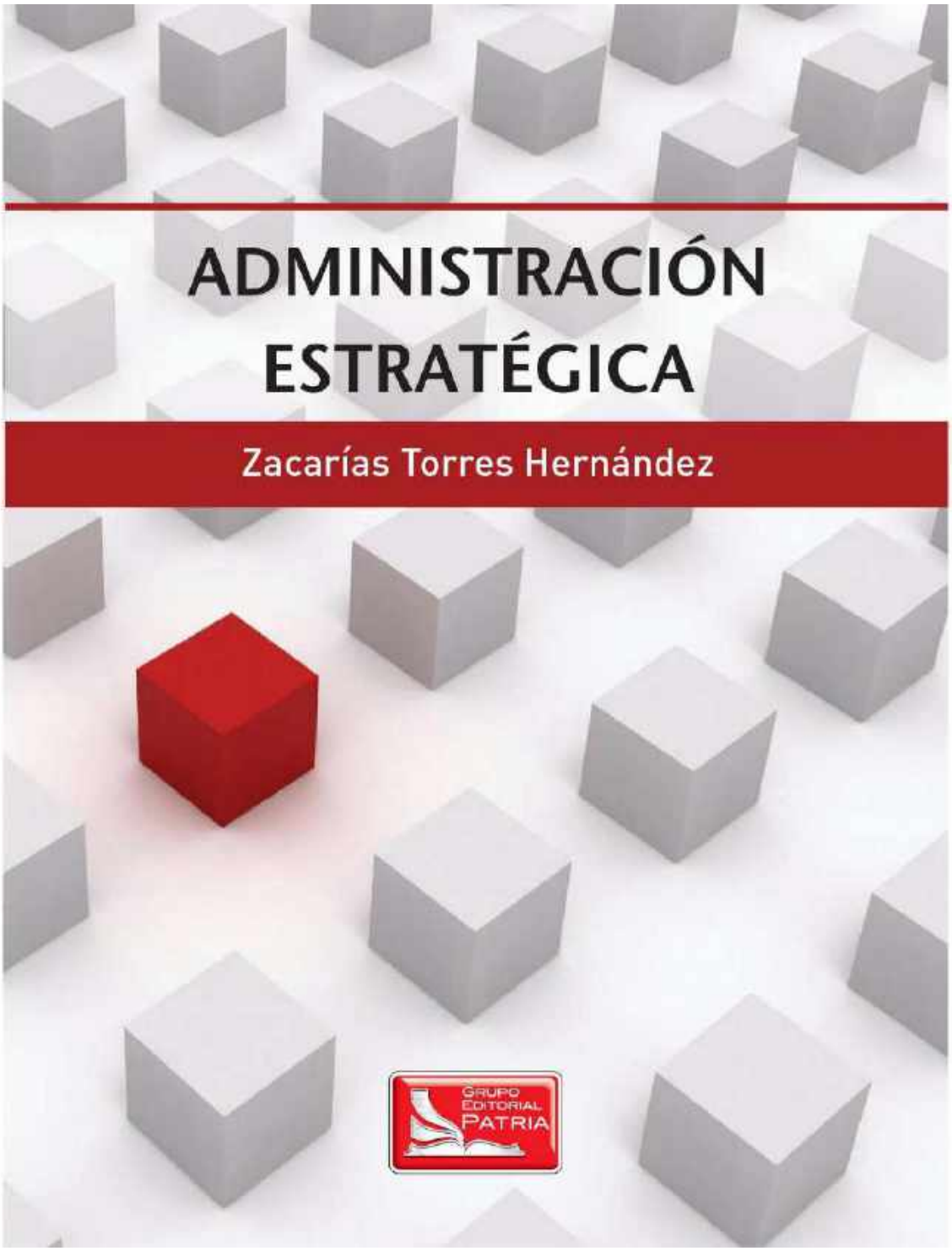
Luis, R. R. J. (2017, 23 agosto). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1214

Méndez Bravo, J. C., Bolaños Piedrahita, C. J., & Méndez Bravo, M. A. (2023). La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial. *REVISTA ERUDITUS*, *4*(1), 59–74. https://doi.org/10.35290/re.v4n1.2023.718

Ore, H. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. Revista Científica Pakamuros, 8(4), 31-44. https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.147

Administración Estratégica

Capítulo 1 (páginas 1-63) Hernández, Z. T. (2014) Grupo Editorial Patria.


ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA
Zacarías Torres Hernández
GRUPO
EDITORIAL
PATRIA

Administración estratégica

Zacarías Torres Hernández

Instituto Politécnico Nacional

Escuela Superior de Comercio y Administración

Unidad Santo Tomás

PRIMERA EDICIÓN EBOOK
MÉXICO, 2014

GRUPO EDITORIAL PATRIA

Para establecer comunicación
con nosotros puede hacerlo por:



correo:
Renacimiento 180, Col. San Juan
Tlihuaca, Azcapotzalco,
02400, México, D.F.



fax pedidos:
(01 55) 5354 9109 • 5354 9102



e-mail:
info@editorialpatria.com.mx



home page:
www.editorialpatria.com.mx

Dirección editorial: Javier Enrique Callejas
Coordinadora editorial: Verónica Estrada Flores
Diseño de interiores: Milcom / Braulio Morales
Diseño de portada: Eleazar Maldonado / Paulina Olguín / Factor 02
Revisor Técnico: MDI Gil Armando Sánchez Soto
Universidad Iberoamericana

Administración estratégica
Derechos reservados:
© 2014, Zacarías Torres Hernández
© 2014, GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V.
Renacimiento 180, Colonia San Juan Tlihuaca,
Delegación Azcapotzalco, Código Postal 02400, México, D.F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana
Registro núm. 43

ISBN ebook: 978-607-438-868-8

Queda prohibida la reproducción o transmisión total o parcial del contenido de la presente obra en cualesquiera formas, sean electrónicas o mecánicas, sin el consentimiento previo y por escrito del editor.

Impreso en México
Printed in Mexico

Primera edición ebook: 2014

Contenido

Prólogo vi

Introducción vii

PARTE I CONCEPTOS DE PLANEACIÓN 1

Capítulo 1.
Planeación. De la planeación empírica al proceso estratégico 2
Introducción 6
Naturaleza de la planeación 6
Importancia de la planeación 7
Definiciones de la planeación 7
Horizonte de planeación 9
Niveles de planeación 9
Proceso de la planeación estratégica 10
Diagramas del proceso de planeación 11
Apunte histórico de la planeación 19
Apunte histórico de la planeación en México 21
Lectura integradora recomendada 30
Bibliografía 31

Capítulo 2.
Administración estratégica. Ámbito contextual 32
Introducción 36
Qué es la administración estratégica 37
Naturaleza de la administración estratégica 38
Conceptos básicos 39
En qué nivel se emplea la administración estratégica 45
Quién es el responsable de la administración estratégica 45
Beneficios de la administración estratégica 47
Enfoques de la administración estratégica 49
Reto contemporáneo 54
Proceso de administración estratégica adoptado 56
Términos fundamentales 58
Resumen 58
Preguntas de revisión 59
Trabajo de campo: Prácticas 60
Lectura integradora recomendada 61
Bibliografía 62

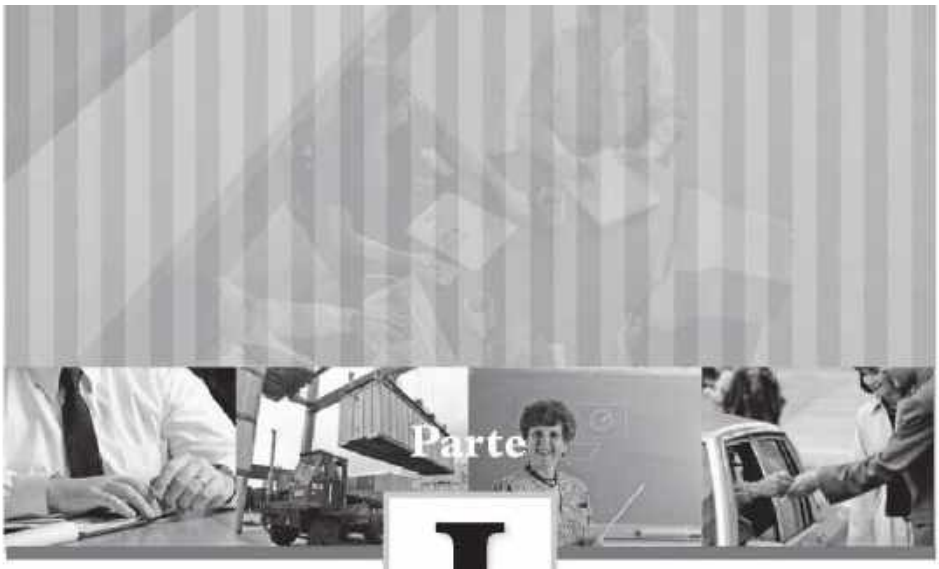
PARTE II ETAPA DE PLANEACIÓN 63

Capítulo 1.
Revisión de negocio, visión, misión, objetivos, estrategias (actuales). Negocio, visión, misión (nuevos) 64
Introducción 67
Visión 75
Misión 78
Términos fundamentales 85
Resumen 86
Preguntas de revisión 86
Trabajo de campo: Prácticas 87
Lectura integradora recomendada 88
Bibliografía 89

Capítulo 2.
Descripción del entorno externo 90
Introducción 93
Importancia del entorno externo 95
Diagnóstico 96
Fuentes de información 97
Entorno general 99
Técnicas para evaluar el entorno general 110
Términos fundamentales 118
Resumen 118
Preguntas de revisión 119
Estudio de caso 120
Lectura integradora recomendada 120
Bibliografía 121

Capítulo 3.
Descripción del medio ambiente interno 122
Introducción 125
Importancia del medio ambiente interno 126
Medio ambiente interno 126
Procesos y funciones 131
Recursos, capacidades y competencias 135
Técnicas para evaluar el medio ambiente interno 138
Matriz de evaluación de factores internos (EFI) 142
Términos fundamentales 146
Resumen 146
Preguntas de revisión 148
Estudio de caso 148
Lectura integradora recomendada 150
Bibliografía 151

Capítulo 4.
Áreas clave para resultados (ACR) y objetivos a largo plazo 152
Introducción 155
Áreas clave para resultados (ACR) 156
Objetivos a largo plazo 159
Clasificación de objetivos 160
Objetivos estratégicos-propósito estratégico 163
Por qué objetivos a largo plazo 164
A qué nivel se formulan los objetivos 165



Parte

I

Conceptos de planeación

CAPÍTULO 1

PLANEACIÓN. DE LA PLANEACIÓN EMPÍRICA AL PROCESO ESTRATÉGICO

CAPÍTULO 2

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. ÁMBITO CONTEXTUAL

Capítulo

1

Planeación. De la planeación empírica al proceso estratégico



CONTENIDO

Mapa conceptual

Planeación: Capítulo 1

Planear la guerra (Sun tzu)

Introducción

Citas memorables

Naturaleza de la planeación

Importancia de la planeación

Definiciones de la planeación

Horizonte de planeación

Niveles de planeación

Proceso de la planeación estratégica

Diagramas del proceso de planeación

Apunte histórico de la planeación

Apunte histórico de la planeación en México

Cápsula cultural
Cómo inició una gran empresa

Cápsula cultural
Teotihuacan y la sociedad urbana

Términos fundamentales

Resumen

Preguntas de revisión

El método de caso:
Elementos para su análisis

Lectura integradora recomendada:
El arte de la guerra (Sun tzu)
El arte de la guerra (Sun bin)

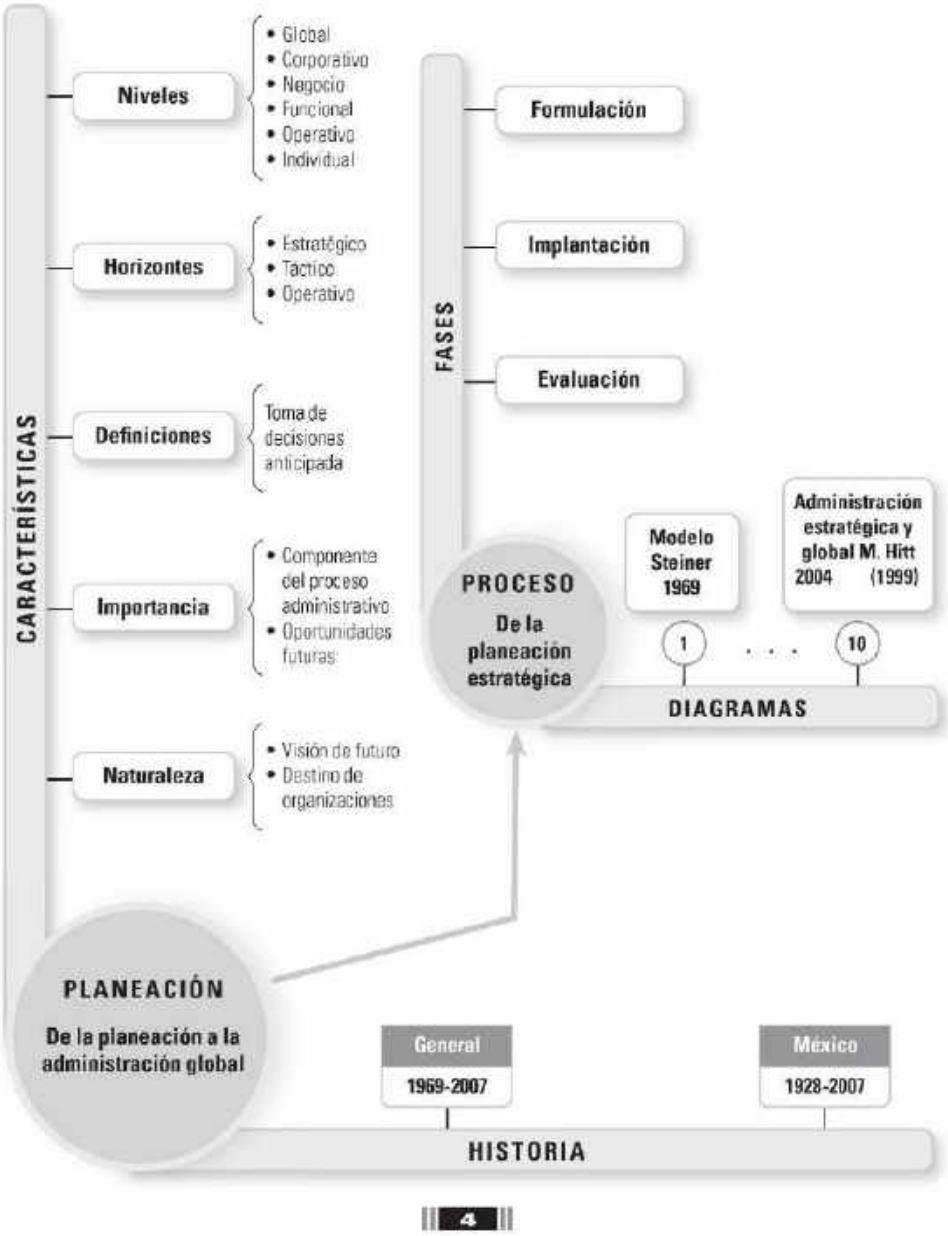
Bibliografía

OBJETIVOS

Después de leer el capítulo el alumno será capaz de:

- Describir la importancia de la planeación al comprender su naturaleza.
- Conocer distintos enfoques y definición de planeación, así como crear una definición propia y con argumentos sólidos que superen la crítica.
- Identificar los niveles de la planeación.
- Describir el proceso de la administración estratégica, con una explicación detallada de sus tres etapas:
  1. De planeación
  2. De ejecución
  3. De evaluación de resultados
- Conocer y comprender los enfoques de distintos autores, expresados en sus diferentes esquemas o modelos.
- Describir la evolución de la planeación que va de la planeación empírica, hasta la planeación global de nuestros días.
- Comentar los avances de planeación y discutir por qué en México no se han realizado aportaciones relevantes en la materia.

Mapa conceptual



Planeación[1]

El arte de la guerra, Sun tzu.
Capítulo 1: Planear la guerra

Es de vital importancia planear la guerra, puesto que es el borde entre la vida y la muerte, razón por demás delicada para planearla minuciosamente. Son cinco los factores esenciales que habrán de tomarse en cuenta:

Influencia moral:
Se refiere a la armonía que debe existir entre el pueblo, su soberano y sus gobernantes.

Clima o condiciones meteorológicas:
Comportamiento de las fuerzas de la naturaleza como frío, calor, lluvia o nieve; esto es, estaciones del año.

Terreno:
Condiciones del terreno y las distancias por recorrer.

Autoridad o mando:
General que conduce el ejército, dotado de cinco condiciones deseables: sabiduría, equidad, humanismo, valor, y disciplina.

Doctrina:
Se refiere a la organización, la motivación, los abastecimientos y el cuidado de las necesidades de la tropa.

De igual manera, son de considerar los siguientes siete elementos:

1. Soberano, quién tiene más influencia moral.
2. General, qué bando tiene el comandante más competente.
3. Clima y terreno, quién tiene las mejores ventajas.
4. Reglamentos y decretos, qué ejército los respeta mejor.
5. Armamento, qué bando posee las mejores armas.
6. Oficiales y soldados, quién tiene los hombres mejor entrenados y disciplinados.
7. Premios y castigos, quién los distribuye con mejor sabiduría.

Es así, dice Sun tzu, que quien observa mejor estos atributos cuenta con mejores condiciones para pronosticar la victoria.
Dos puntos relevantes más:

- El arte de la guerra es el arte del engaño, por eso:
  Si eres capaz, muéstrate incapaz.
  Si eres activo, da apariencia de pasividad.
  Si estás cerca, has creer al enemigo que estás lejos y a la inversa.
  También ataca cuando el enemigo no lo espera.
- El general, que cuente con más ventajas durante los cálculos tendrá más posibilidad de victoria.

[1] Sun tzu (1995). *El arte de la guerra*. (6a. ed.). México: Colofón.

Citas memorables

Planear:
Preocuparse por encontrar el mejor método para lograr un resultado accidental.

Ambrose Gwinett Bierce (1842-1914).
Periodista y escritor estadounidense.

Si no aprendemos de la historia, nos vemos obligados a repetirla.
Cierto.
Pero si no cambiamos el futuro, nos vemos obligados a soportarlo.
Y eso podría ser peor.

Alvin Toffler (1928-).
Periodista, ensayista y sociólogo estadounidense.

La necesidad de planear la organización es tan obvia y tan grande, que es difícil encontrar alguien que no esté de acuerdo con ella. Pero es aún más difícil procurar que tal planeación sea útil, porque es una de las actividades intelectuales más arduas y complejas que confronta el hombre. No hacerla bien no es ningún pecado, pero sí lo es contentarse con hacerla menos que bien.

Russell, L. Ackoff.
Administrador, ensayista y consultor.

Introducción

Hablar de planeación es hablar de futuro; es decir, un estado que se encuentra en la mente de todos y que difícilmente se puede conocer con certeza, de ahí que frecuentemente se recurra a videntes, adivinos o profetas con el fin de atisbar algo de lo que pudiera deparar el destino. Estos personajes alguna cosa pueden decir del futuro, pero sin la seguridad de que sucederá de acuerdo con sus predicciones. Los religiosos pueden estar convencidos de que una vida ejemplar en la Tierra conducirá a que después de la muerte se alcance la bienaventuranza eterna; los políticos toman el presente para prometer prosperidad en el futuro, y los empresarios invierten su capital pensando que el futuro traerá beneficios mucho mejores. En estos casos como la salvación, la prosperidad y la rentabilidad sólo son expectativas que nadie parece garantizar, precisamente por lo incierto.

Es así que las personas y las organizaciones acuden a la planeación como el medio más sensato de predecir el futuro, aunque con semejante sensación de que los pronósticos pueden tener un efecto cercano a los vaticinios de los videntes, adivinos o profetas; no obstante, la planeación se sustenta en técnicas, prácticas o modelos que más pueden aproximarse a esa realidad futura que se desea; desde luego que la planeación empleada como una técnica que diseña escenarios futuros deseados no tiene los mismos alcances o efectos que podrían tener la adivinación, las profesías, las videncias, la percepción extrasensorial o la clarividencia.

Naturaleza de la planeación

La planeación es un proceso que atañe a todos; es decir, a las personas individuales y a las organizaciones. Es una toma de decisiones, pero una clase especial de toma de decisiones, puesto que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación.

Para estudiar la planeación, D. Hamptom (1989) divide el tema en tres grandes bloques:

1. Misión-objetivos
2. Estrategia y política
3. Toma de decisiones

En tanto que J. Stoner y colaboradores (1996) la dividen también en tres partes:

1. Toma de decisiones
2. Planeación y administración estratégica
3. Implantación de estrategias

Y Russell L. Ackoff (1997) es más contundente en cuanto a que la planeación es una clase especial de toma de decisiones que se distingue por tres peculiaridades:

1. Es una *toma de decisiones anticipada*, es decir, es algo que hacemos antes de efectuar una acción.
2. Es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes, lo que hace que se genere un sistema de decisiones, de ahí que se hable de un proceso y no sólo de una acción o decisión independiente.
3. Por tanto, es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto.[2]

[2] Ackoff, R. L. (1997). *Un concepto de planeación de empresa*. México: Limusa-Noriega, pp. 14 y 15.

En fin, la planeación, de manera natural, lleva a pensar sobre la esencia de las organizaciones y su destino, esto es, de qué manera habrá de posicionarse en el ambiente, cómo afrontar los riesgos y oportunidades de ese ambiente; decidir sus ambiciones de largo plazo que habrá de traducir en objetivos más específicos a corto plazo, y qué medios utilizará para conseguirlo.[3]

Importancia de la planeación

Tan importante es la planeación que el propio H. Fayol, autor de la *Teoría clásica de la administración*, en 1916 se refirió en su célebre **proceso administrativo** a la **previsión** como el primer elemento de una buena administración. Fayol decía que prever significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo; prever es ya obrar, por tanto, previsión tiene una infinidad de ocasiones y de maneras de manifestarse; su principal manifestación, su signo sensible, su instrumento más eficaz, es el programa de acción que es a la vez el resultado a que se tiende, la línea de conducta que se ha de seguir, las etapas que se han de franquear, los medios que se han de emplear; es una especie de cuadro del futuro:

> ... es la marcha de la empresa prevista y preparada para determinado tiempo.[4]

En efecto, la previsión es el antecedente inmediato que autores posteriores a Fayol denominaron planeación. Se cambia previsión por planeación y programa de acción por ejecución del plan, pero con el mismo espíritu de tratar de conocer el futuro para poder actuar en el mismo.

En la actualidad, la planeación formal tiene gran peso específico en el nacimiento, desarrollo y consolidación de las organizaciones.

Si bien empezó a sistematizarse a principios del siglo XX, no fue sino hasta la segunda mitad de ese siglo que se extendió su uso como una función administrativa clave, tanto en empresas grandes como en empresas pequeñas, donde se encuentran líderes visionarios que ven escenarios futuros con grandiosas oportunidades que pueden construir desde el presente.

Definiciones de la planeación

Planear significa otear el futuro con la esperanza de disipar la incertidumbre de lo que podrá suceder; no obstante, en el cuadro I.1.1 se encuentra un grupo de definiciones más que amplían el significado del concepto planeación.

[3] Hampton, D. (1989). *Administración* (3a. ed., 2a. ed. en español). México: Mc Graw-Hill, p. 23.

[4] Fayol, H. (1963). *Administración industrial y general* (1a. ed. en español, 28a. reimpresión en 1991). México: Herrero Hermanos, p. 179.

Cápsula cultural

Cómo inició una gran empresa

El sueño y los ploneros

Southwest Airlines* fue una ocurrencia de Rollin King, un empresario de San Antonio propietario de una pequeña aerolínea alimentadora y de su banquero John Parker, quien se había quejado ante King de cuán inconveniente y costoso resultaba viajar entre Houston, Dallas y San Antonio, por lo que sugirió iniciar una aerolínea local.

A finales de 1966, King irrumpió en el bufete jurídico de Herb Kelleher, en San Antonio con un estudio de viabilidad y la grandiosa idea de iniciar una nueva aerolínea con aviones más grandes que volaran entre estas tres importantes ciudades de Texas.

Kelleher, abogado de profesión, se había mudado a San Antonio, ya que era de Nueva Jersey, con su esposa Joan Negley, para continuar ejerciendo como abogado, y ahí le había dado asesoría al servicio aéreo de King.

Mientras explicaba su sueño, King señaló que el Triángulo Dorado de Texas era perfecto para el tipo de servicio que imaginaba. Houston, Dallas y San Antonio estaban experimentando un acelerado crecimiento económico y de población. Además, como estaban muy apartados entre sí, hacer el viaje en autobús o automóvil resultaba incómodo.

* Es una aerolínea actualmente considerada por la revista *Fortune* como una empresa de las mejor administradas del mundo.

CUADRO 1.1.1. Definición de planeación

Definición	Autor	Año	Corriente de pensamiento
• De *planus-i* igual, nivelado (plano, llano). • Disposición general de una obra. • Análisis del trabajo para cierto tiempo.	Por etimología		
• Calcular el porvenir y prepararlo.	H. Fayol	1916	Teoría clásica
• Selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones [premisas] respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.	George R. Terry	1976	Neoclásico
• Un plan es cualquier método detallado, formulado de antemano, para hacer algo. • La planeación es el proceso de decidir de antemano qué se hará y de qué manera. • Incluye determinar las misiones globales, identificar los resultados claves y fijar objetivos específicos, así como políticas para el desarrollo, programas y procedimientos para alcanzarlos. • La planeación ofrece un marco de referencia para integrar los sistemas complejos de decisiones futuras interrelacionadas. • En suma, un plan es un curso de acción predeterminada.[5]	F. E. Kast y J. E. Rosensweig	1987 (1979)	Sistemas y contingencia
• Es un proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de iniciar una acción, en una situación en donde se cree que a menos que se emprenda tal acción, no es probable el estado futuro que se desea y, si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable.[6]	Russell L. Ackoff	1997	Sistemas
• Es un proceso de toma de decisiones, los pasos importantes que se siguen durante la planeación formal se asemejan a los pasos básicos para la toma de decisiones.[7]	T. S. Bateman y S. A. Snell	2005 (1990)	Neoclásica

Ahora se comprende que la planeación surgió del trabajo de los arquitectos (por su definición etimológica), quienes dibujan en hojas grandes de papel (planos) las ideas que concebían para que en el futuro también tomaran forma de edificios, puentes, carreteras, aeropuertos o fábricas; razón por la cual el diccionario define planeación **como** *la disposición general de una obra*.

El concepto evolucionó de las obras civiles a cualquier trabajo que se pensara para el futuro, fuera éste una obra de arte, un cambio de estatus social, una transformación regional o una invasión territorial. Todo implica tomar decisiones de manera anticipada a la que se espera sucederán en el futuro, de ahí la coincidencia en las definiciones de planeación que se leen en el cuadro 1.1.1.

[5] Kast, F. E. y Rosenzweig, J. E. (1987). *Administración en las organizaciones* (4a. ed., 2a. ed. en español). México: Mc Graw-Hill, pp. 504-505.
[6] Ibid., Ackoff, R. L., p. 15.
[7] Bateman, S. T. y Snell, S. A. (2005). *Administración. Un nuevo panorama competitivo* (6a. ed.). México: Mc Graw-Hill, p. 108.

CUADRO I.1.2. Horizonte de planeación

Concepto \ Planeación	Estratégica	Táctica	Operativa
Horizonte (tiempo)	Largo Años Difícilmente reversible	Mediano Año Puede ser reversible	Corto Mes Semana Día Hora Reversible
Cobertura (amplitud)	Toda la organización (todas o gran parte de las funciones)	Parte de la organización (alguna o algunas funciones)	Actividad y/o tareas
Nivel de responsabilidad	Corporativo y/o División	División y/o función	Operación
Responsabilidad	Definir fines y medios corporativos	• Seguir fines y medios corporativos. • Formular fines y medios propios (en ocasiones)	Operación
Ejemplo 1 (milicia)	Cómo ganar la guerra	Cómo ganar la batalla	Cómo manejar el escudo y la espada en la batalla
Ejemplo 2 (empresa)	Sacar un nuevo producto	Ejercer presupuesto	Contratar investigadores
Ejemplo 3 (una persona)	• Vivir mejor • Cursar una carrera	• Comprar una casa • Sacar promedio de diez en el primer año	• Mudarse a la casa • Estudiar

Horizonte de planeación

También se conoce al horizonte de planeación como formas de planeación porque se refiere principalmente a lo que sucederá en espacios de tiempos largos, medianos o cortos y a los niveles de cobertura que alcanza.

En el cuadro I.1.2 se ilustra lo que es el horizonte de planeación, sus principales características y algunos ejemplos.

Se indicó que los criterios utilizados para definir el horizonte de planeación son comúnmente manejados, puesto que los conceptos son a todas luces relativos, ya que no significan lo mismo para todos.

Lo estratégico puede ser de menos de un año, lo táctico de más de un año y lo operativo de un segundo. Lo mismo sucede con la cobertura o amplitud, un plan puede ser estratégico para un departamento aunque se diga que es un plan táctico desde el punto de vista de la cobertura, debido a que amplio y estrecho son calificativos relativos, por ejemplo, obtener un nuevo producto puede ser un fin para crecer y desarrollarse, pero también puede ser un medio para lograr mayor rentabilidad, la cual puede ser un fin para que los inversionistas aporten más dinero, pero también puede ser un medio para cubrir los requisitos del mercado de valores.

En fin, los términos son relativos en su significado; sin embargo, son buenos parámetros para ponerse de acuerdo con el léxico que se emplea, en cuanto a que el alcance de la planeación es estratégico, táctico y operativo.

Niveles de planeación

El concepto nivel se emplea con la acepción de alcance que tiene la planeación en cuanto a la amplitud de su incidencia en el número de personas. Así, los niveles que más se consideran son:

Global
Planeación que se formula para alcanzar a todos los habitantes de este planeta, ejemplo de ello es la planeación ambiental.

Corporativo
La producción de uno o más estados futuros deseados para un holding o conglomerado de empresas, con miras a que todas las filiales se orienten a lograr fines comunes, ejemplo de ello podría ser la planeación que hacen los grupos *Carso* y *Bimbo* de México.

Negocio
Diseño de uno o más escenarios futuros con alcance de todas o la mayoría de las funciones de una empresa u organización. Ejemplo de ello sería la planeación que lleva a cabo *Teléfonos de México* del grupo *Carso* o la planeación de algún ingenio azucarero que no pertenece a corporativo alguno.

Funcional
Planeación, que realizan los gerentes, de la función de su responsabilidad. Sería el caso de la función ventas de *Teléfonos de México* para alcanzar el cumplimiento de sus objetivos como negocio que pertenece a un corporativo; o la planeación de la función financiera que debe visualizar a futuro cuáles objetivos y qué estrategias tendrán sus áreas de contraloría y tesorería.

Operativo
Planeación de actividades y tareas a corto plazo, que permiten el cumplimiento de la función, ejemplo de ello sería la publicidad para lograr vender o el cierre de un contrato de compraventa. En finanzas sería la planeación de la contraloría en sus operaciones de contabilidad financiera, contabilidad de costos, impuestos o procesamiento de datos.

Individual
Como personas también tenemos necesidad de planear nuestra vida, de tal suerte que la planeación individual se refiere a definir en el presente lo que como individuo se quiere que suceda en el futuro, y que no sea probable que ocurra a menos que se haga algo al respecto. Algunos ejemplos serían la carrera profesional que se cursará, los ingresos mensuales, los ahorros anuales, la fecha de matrimonio o el número de hijos que se desea procrear.

Proceso de la planeación estratégica

En la actualidad se manejan como sinónimos los términos *planeación estratégica, dirección estratégica, administración estratégica* y *administración global*. Si bien, cada concepto trata y contiene lo mismo, en el momento de analizarlos se encuentran algunas peculiaridades que más bien se deben a la evolución del término.

En las definiciones anteriores existe coincidencia en cuanto a que planeación es un proceso; es decir, una serie de fases o etapas que se llevan en secuencia y que están integradas por conceptos tales como:

- Diagnóstico (descripción del medio ambiente externo e interno)
- Visión-misión

- Objetivos
- Estrategias
- Presupuesto
- Evaluación de resultados
- Realimentación

Estos términos son la base del proceso de planeación, y existe un sinnúmero de propuestas de procesos, como los que se muestran en las figuras I.1.1 a la I.1.10 del siguiente apartado.

Diagramas del proceso de planeación

El proceso de planeación se representa con distintos diseños. Al momento de revisar cualquier libro de texto o cualquier investigación sobre el tema, cada autor lo concibe de distinta manera y muestra, en términos generales, los conceptos de planeación acomodados (estructurados), de muy variadas formas, donde bien se pueden distinguir tres etapas del proceso:

I. Etapa de la planeación
II. Etapa de la ejecución o implantación
III. Etapa de control y evaluación

Estas tres etapas no siempre se designan con el mismo nombre, ni siempre son tres, por ejemplo, F. R. David (2003) les llama:

I. Formulación de la estrategia
II. Implantación de la estrategia
III. Evaluación de la estrategia

En tanto que Russell L. Ackoff (1997) se refiere a ellas como:

I. Formulación de la problemática
II. Planeación de los fines
III. Planeación de los medios
IV. Planeación de los recursos
V. Diseño de la implementación y el control

En efecto, para Ackoff no son tres etapas, sino cinco, que sin mayor dificultad se podrían adecuar a las tres etapas que en principio se apuntaron. Ahora bien, con el propósito de ampliar el horizonte en las figuras I.1.1 a I.1.10, se presentan 10 esquemas del proceso de planeación siguiendo, en lo posible, una cronología con la última fecha en que se publicaron y entre paréntesis el año antecedente que se dispone.

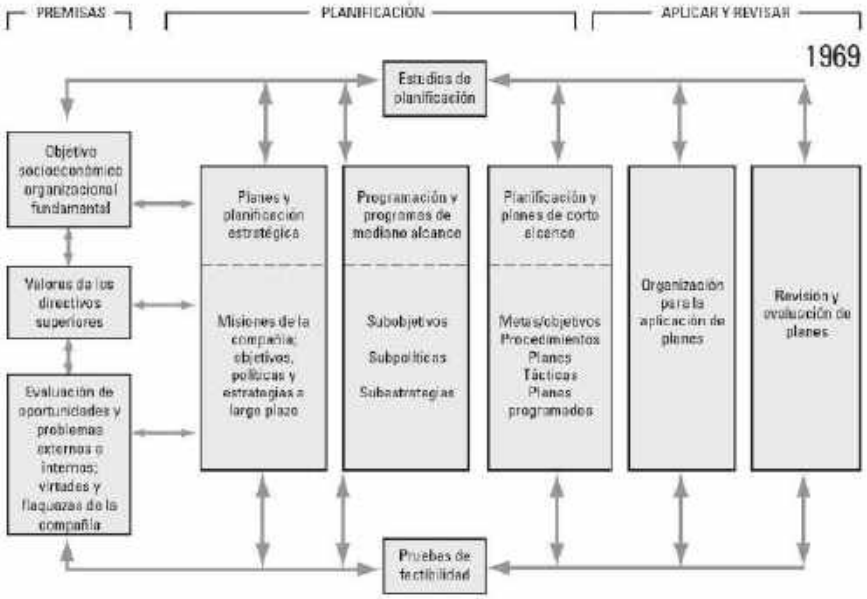


FIGURA I.1.1. El modelo Steiner de planificación estratégica.[8]

FUENTE: Steiner, G.A. (1969). *Top management planning*. N.Y.: Macmillan, p. 33.

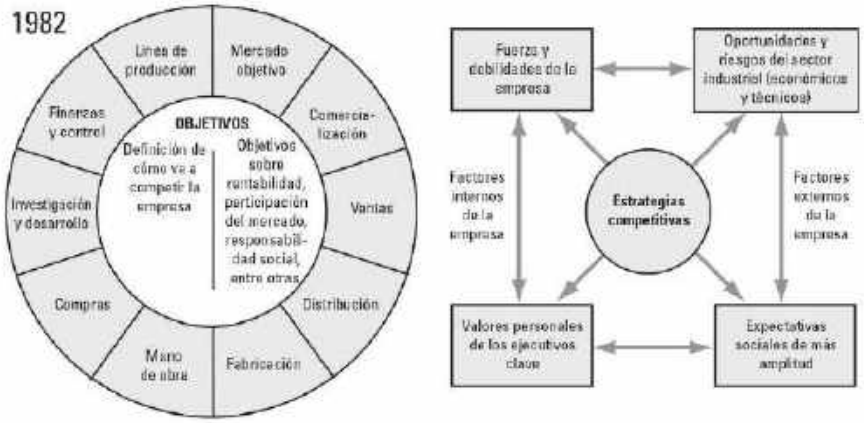


FIGURA I.1.2. Formulación de la estrategia. Círculo de la estrategia competitiva y contexto en el cual se formula la estrategia competitiva.[9]

FUENTE: Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. México: CECSA, pp. 16 y 17.

[8] Steiner, G. A. (1969). *Top management planning*. NY: MacMillan, p. 33.
[9] Porter, M. (1997). *Estrategia competitiva* (1a. ed., 1982, 3a. reimpresión). México: CECSA, pp. 16 y 17.



FIGURA I.1.3. Proceso de la planeación estratégica.[10]

FUENTE: William F. Gluck y Lawrence R. Jauch (1984). *Business policy and strategic management*. (4a. ed.). NY: Mc Graw-Hill. En D. Hampton, p. 188.



FIGURA I.1.4. Elementos esenciales para la definición de una estrategia de negocios.[11]

FUENTE: HAX y Majluf, N. (1993). *Gestión de la empresa con una visión estratégica*. Chile: Dolmen, p. 54.

[10] Glueck, W. F. y Jauch, L. R. (1984). *Business policy and strategic management*. (4a. ed.). NY: Mc Graw-Hill.
[11] Hax y Majluf, N. (1993). *Gestión de la empresa con una visión estratégica*. Chile: Dolmen, p. 54.



FIGURA I.1.5. Un modelo resumido de los elementos de la dirección estratégica.[12]

FUENTE: Johnson, G. y Scholes, K. (1997). Dirección estratégica (3a. ed.). España: Prentice Hall, p. 20.

[12] Johnson, G. y Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica* (3a. ed.). España: Prentice Hall, p. 20.

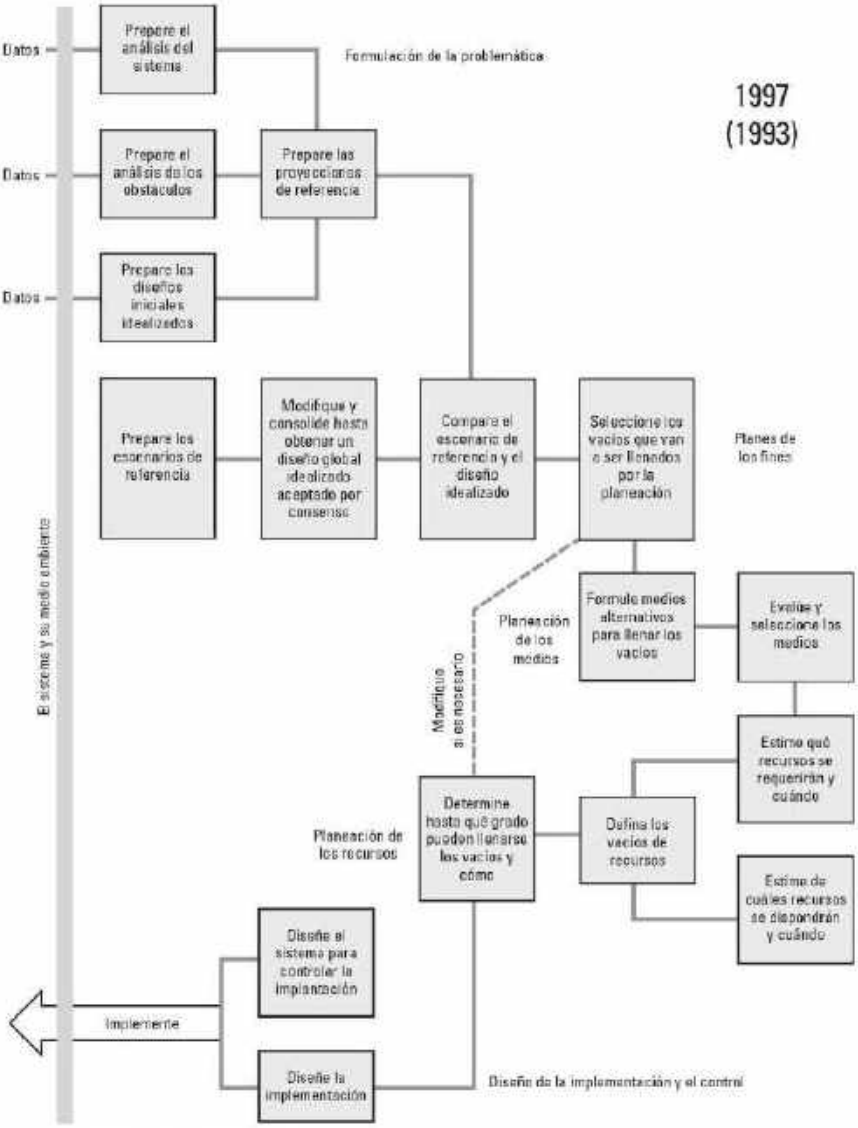


FIGURA I.1.6. Ciclo de planeación interactiva.

FUENTE: Russell, L. Ackoff (1997). *Planificación de la empresa del futuro*. México: Limusa-Noriega. p. 99.

[1] Ibid., Ackoff, R. L., p. 99.

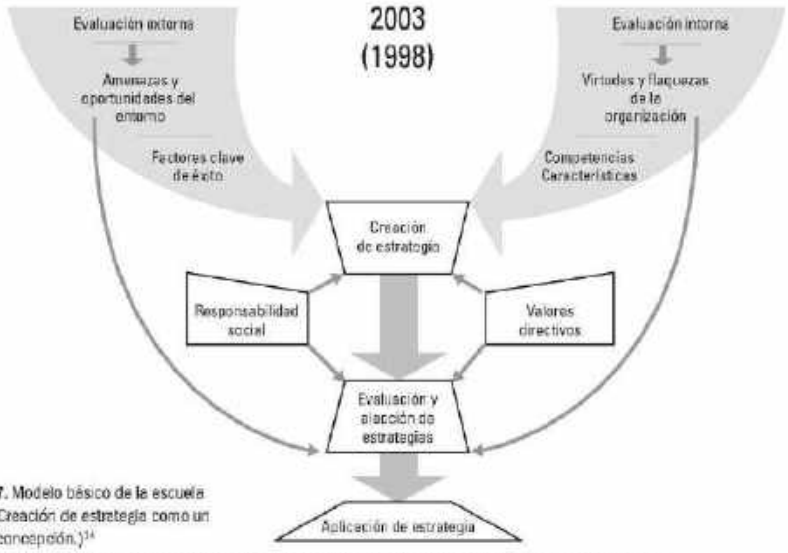


FIGURA I.1.7. Modelo básico de la escuela de diseño. (Creación de estrategia como un proceso de concepción.)[14]

FUENTE: Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (2003). *Safari a la estrategia*. México: Granica México, p. 43.

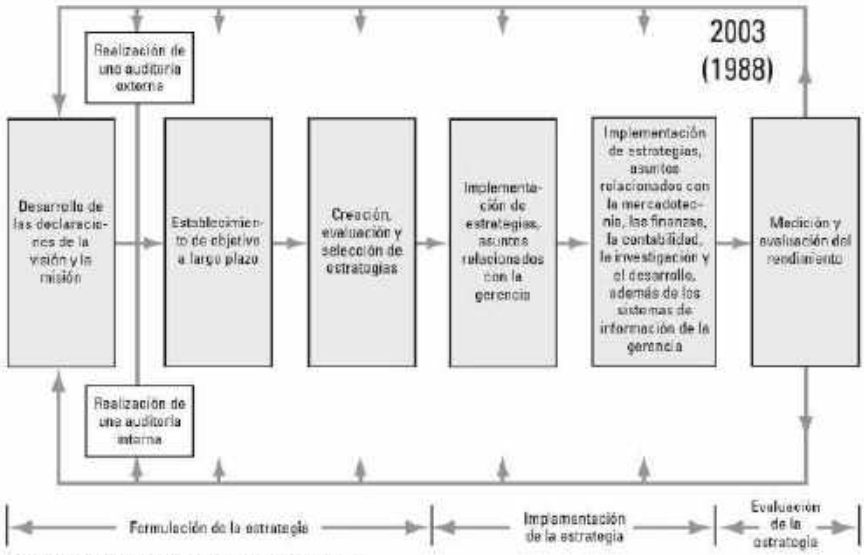


FIGURA I.1.8. Modelo integral de dirección estratégica.[15]

FUENTE: Fred, R. David (2003). Conceptos de administración estratégica (9a. ed.). México: Pearson-Prentice Hall, p. 14.

[14] Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia*. México: Granica México, p. 43.
[15] David, R. F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.). México: Pearson-Prentice Hall, p. 14.

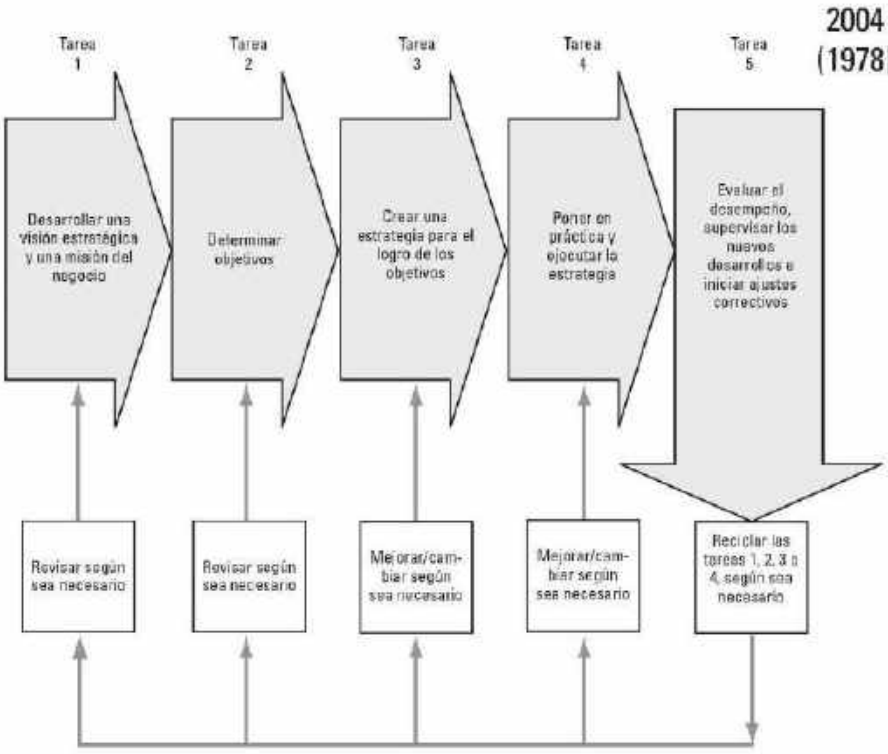


FIGURA I.1.9. Las cinco tareas de la administración estratégica.[35]

FUENTE: Arthur A. Thompson, Jr. y A. J. Strickland III (2004). *Administración estratégica*. (13a. ed.). México: Mc Graw-Hill, p. 7.

[35] Thompson, A. y Strickland A. III (2004). *Administración estratégica*. (13a. ed.). México: Mc Graw-Hill, p. 7.

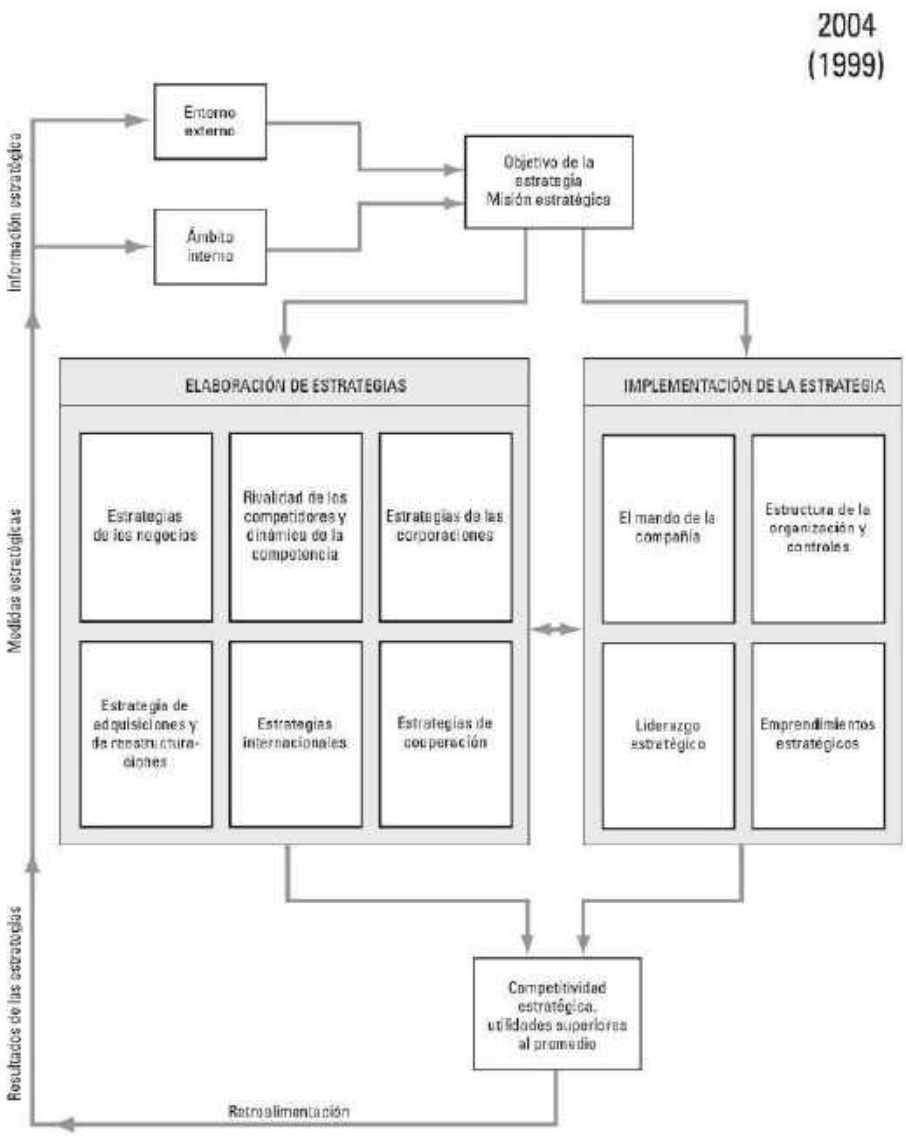


FIGURA I.1.10. El proceso de administración estratégica.[17]

FUENTE: Michael A. Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson (2004). *Administración estratégica*. (5a. ed.). México: Thompson, p. 8.

[17] Hitt, M. A., Ireland, R. D. y Hoskisson, R. E. (2004). *Administración estratégica*. (5a. ed.). México: Thomson, p. 8.

En las figuras I.1.1 a la I.1.10 se muestran los criterios que han prevalecido de manera representativa, durante los últimos 50 años de la planeación, época en que este concepto tomó mayor relevancia; no obstante, con el objeto de presentar algunos elementos más de cómo se ha desarrollado la planeación, se mencionarán sucesos importantes que se dieron durante este periodo.

Apunte histórico de la planeación

La administración se ha practicado desde que el hombre apareció sobre la Tierra y, puesto que la planeación es parte esencial de la administración, se deduce que se ha llevado a cabo de manera integrada a la administración.

Todas las culturas del mundo, tanto las antiguas como las modernas y contemporáneas, han cimentado su grandeza en las habilidades y destrezas administrativas. Se dice, por ejemplo, que Tlacaélel, el gran reformador mexica, antes de comenzar su carrera como consejero, que lo fue de cuatro tlatoanis, se retiró a Teotihuacan, para entonces ya convertido en ruinas, a concebir lo que sería un pueblo grandioso e importante.

No es difícil imaginar lo que Tlacaélel pudo haber realizado en esos días de retiro, pero sin duda, su actividad central se centraba en meditar profundamente sobre ese pueblo majestuoso que ya tenía en mente; es decir, delimitó con mayor precisión qué tipo de pueblo deseaba y cómo se podría lograr. Esto es planeación, ya que se ha señalado que planear significa tomar decisiones anticipadas que llevan a hechos que no se darían si no se hace algo al respecto.

Desde luego que esta reflexión sobre Tlacaélel no fue una planeación sistematizada como hoy se conoce, pero sí una planeación empírica cuyo fruto tuvo como resultado que en menos de 195 años el pueblo azteca alcanzara la categoría de gran imperio.

Lo mismo es aplicable a las proverbiales culturas antiguas como la sumeria, babilónica, china, egipcia, griega o romana; al igual que a las hoy naciones hegemónicas como Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Alemania, Francia, Italia, Rusia y Japón (Grupo de los ocho). En toda esta grandeza subyace la planeación en sus modalidades de sistematizada o empírica.

En el cuadro I.1.3 se realiza el recuento de las diez figuras anteriores en cuanto a autor, año(s) y categoría.

CUADRO I.1.3. Categorías de planeación

Autor	Año	Categoría
G. Steiner	1969	Planificación estratégica
M. Porter	1982	Estrategia competitiva
W. F. Glueck y L. R. Jauch	1984	Planeación estratégica
Hax y Majluf	1993	Estrategia de negocios
G. Johnson y K. Scholes	1997	Dirección estratégica
R. L. Ackoff	1997 (1993)	Planeación interactiva
H. Mintzberg y colaboradores	2003 (1998)	Creación de estrategia como un proceso de concepción
F. R. David	2003 (1998)	Dirección estratégica y administración estratégica
A. Thompson y A. J. Strickland III	2004 (1978)	Dirección estratégica y administración estratégica
M. A. Hitt y colaboradores	2004 (1999)	Administración estratégica y administración global

En efecto, el cuadro 1.1.3 muestra cómo ha cambiado el concepto de planeación. En 1969 G. Steiner fue uno de los pioneros de la administración estratégica, propuesta de gran utilidad en la crisis petrolera de los años setenta. Casi cincuenta años después, toma fuerza la administración global por lo cambiante del mundo y el avance acelerado de la tecnología en un contexto de prevalencia del conocimiento y manifestaciones de alto impacto como tecnología de alta información, ingeniería genómica y robótica.

Entre el espacio de la planificación estratégica y de la administración global, sobresalieron en los años ochenta la estrategia competitiva de M. Porter; en los años noventa la planeación interactiva de R. L. Ackoff y el manejo de la dirección estratégica, al igual que el concepto de administración estratégica que también se emplean en la primera década del siglo XXI. En la figura 1.1.11 se ilustran los cambios de la planeación en ejes cartesianos.

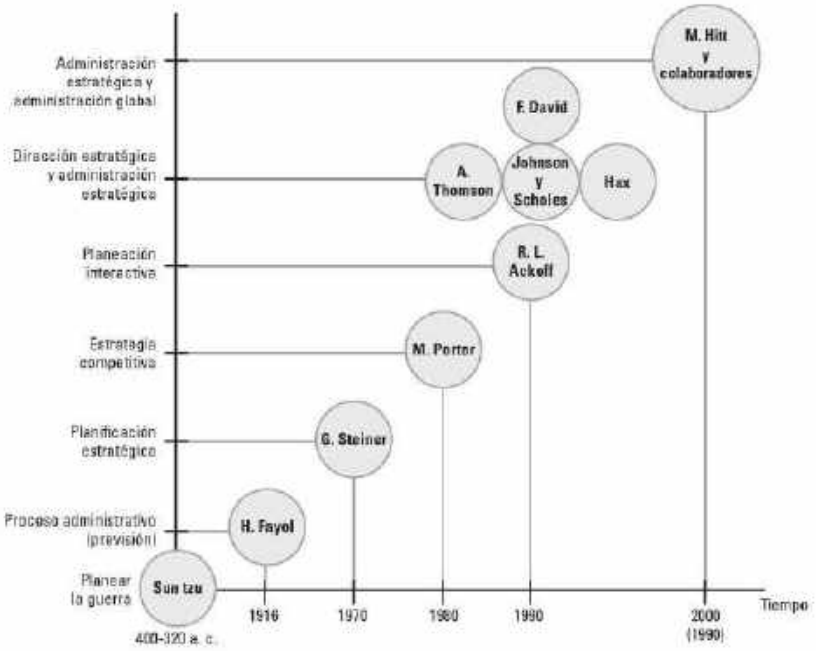


FIGURA 1.1.11. Cambios o evolución de la planeación.

La figura 1.1.11 sólo muestra una mínima porción de lo que acontece con la planeación, pues los cincuenta últimos años pertenecen a una era de planeación, de grandes aportaciones de muchos autores que enriquecen el proceso de toma de decisiones anticipadas. Sin embargo, pese a esta literatura tan vasta, todavía no se avanza suficientemente, por ejemplo, H. Mintzberg y colaboradores (2003) ilustran bien las dificultades que se tienen para formar estrategias. H. Mintzberg dice que la formación de estrategias es el equivalente a un elefante y que quienes formulan las estrategias son el símil de ciegos.

> Un ciego sólo percibe parte del elefante por la información de que dispone, pero no es capaz de conocer totalmente al elefante. Un ciego que palpa un flanco del elefante dirá que es una pared, uno que palpa el colmillo dirá que es una lanza, un tercero que atrapa la trompa pensará que es una serpiente, un cuarto que toca la rodilla señalará que es un árbol, un quinto que da con la oreja indicará que es un abanico, y finalmente un sexto que tantea la cola dirá que es una soga. Al final nadie sabe lo que es un elefante.

Además, reacuérdese que la suma de partes no necesariamente harán un elefante. Igual se da con la planeación y su formación de estrategias, nadie puede decir que Mintzberg sí tiene la visión completa de la planeación, sino que simplemente, propone diez escuelas sobre el proceso de estrategias de manera convencional, y ninguna puede considerarse completa o cierta.

Apunte histórico de la planeación en México

Planeación es un concepto que pertenece a todos, en consecuencia, todos pueden usar su conceptualización, su proceso, sus avances. México es un país que hace uso de la planeación en sus dos grandes sectores, el público y el privado.

Es así que la planeación en México ha sido punto de atención, sobre todo después de la Revolución y prioritariamente en el sector público. El primer antecedente importante de planificación que se tiene en el sector público data de 1928, cuando Plutarco Elías Calles era presidente de México. En ese entonces se creó el Consejo Nacional Económico con carácter autónomo y consultivo para estudiar los asuntos socioeconómicos del país.

De ahí en adelante, prácticamente todos los presidentes se ocuparon de la planificación, y fue el 29 de diciembre de 1982 que se aprobó la Ley general de planeación durante la gestión del presidente Miguel de la Madrid, que obliga al Ejecutivo a presentar el plan de desarrollo nacional, hasta seis meses después que el presidente haya tomado posesión del cargo.

En el cuadro I.1.4 se pueden observar los rasgos más relevantes de la planeación en México y, contra lo que se pudiera pensar, en el país los gobernantes se han preocupado porque en el futuro exista un México mejor; desde 1928 y hasta el último de los presidentes han dispuesto acciones para alcanzar objetivos que conducen a crecimiento y desarrollo del país en general y de los diversos sectores en lo particular.

CUADRO I.1.4. La planeación en México

Presidente de México	Período	Administración pública	Administración privada
		Planificación[18]	Planeación
Plutarco Elías Calles	1924-1928	1928: Primer antecedente. Consejo Nacional Económico: creado para estudiar los asuntos socioeconómicos del país en su calidad de grupo permanente y autónomo de consulta.	
Pascual Ortiz Rubio	1930-1932	1930: Ley sobre planeación general de la república.	
Lázaro Cárdenas del Río	1934-1940	1933: Primer Plan Sexenal (PNR). Las dependencias del ejecutivo considerarían la elaboración de estudios y la planeación de la política de conjunto. 1934: Primera Ley de Crédito Agrícola. 1935: Banco Nacional de Crédito Ejidal (BANJIDAL).	

continúa

[18] Pichardo, I. (1984). *Introducción a la administración pública de México*. Tomo II: Funciones y especialidades. México: INAP, pp. 20-23.

continuación

Manuel Ávila Camacho	1940-1946	1941: Segundo plan sexenal (PRM). 1942: Comisión federal de planeación económica. Para conducir la economía en el marco de la Segunda Guerra Mundial.	
Miguel Alemán Valdés	1946-1952	No se reanudó la formulación de planes formales. 1948: Comisión nacional de inversiones, dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.	
Adolfo Ruiz Cortínez	1952-1958	Se dio importancia operativa a la Comisión Nacional de Inversión. 1954: Comisión de Inversiones y un comité. Todas las secretarías de estado y las empresas descentralizadas y de participación estatal deberían rendir informes sobre la inversión programada por cada una de ellas.	
Adolfo López Mateos	1958-1964	1958: Secretaría de la presidencia. Encargada de las labores de planeación, coordinación y vigilancia de las inversiones federales. 1962-1964: Plan de Acción Inmediata. Para racionalizar la formación de capital y mejorar la distribución de ingresos de la manera que se dinamizara el mercado interno.	1961: Agustín Reyes Ponce: Proceso administrativo. 1961: Isaac Guzmán Valdivia: La ciencia de la administración
Gustavo Díaz Ordaz	1964-1970	1965: Plan de Desarrollo Económico y Social (1966-1970). Señalaba directrices al sector público y creaba estímulos para la iniciativa privada mediante medidas y marcos indicativos.	1968: Francisco Lara Casillas: Administración integral. 1967: José Antonio Fernández Arenas: El proceso administrativo. 1968: CENAPRO publica temas sobre planeación
Luis Echeverría Álvarez	1970-1976	1975: Plan básico de gobierno (1976-1982). Para el próximo candidato a la presidencia.	1973: G. Gómez Ceja: Planeación y organización de empresas
José López Portillo	1976-1982	1980-1982: Plan Global de Desarrollo.	
Miguel de la Madrid Hurtado	1982-1988	Planeación democrática. 1982: Ley General de Planeación. 1983-1988: Plan Nacional de Desarrollo.	
Carlos Salinas	1988-1994	Plan Nacional de Desarrollo.	
Ernesto Zedillo	1994-2000	Plan Nacional de Desarrollo.	
Vicente Fox	2000-2006	Plan Nacional de Desarrollo.	
Felipe Calderón	2006-	Plan Nacional de Desarrollo.	

Por lo que toca al sector privado, no existen indicios de vehemencia por la planeación, ésta más bien se ha practicado por:

- La inercia de la planificación del gobierno que alcanza a todas las secretarías de estado y las empresas descentralizadas y de participación estatal.
- Cabe recordar que por mucho tiempo, el gobierno fue propietario de muchas empresas que no pertenecían a sectores prioritarios.
- La influencia de empresas de países industrializados que practicaban la planeación en sus países de origen y ésta era extendida a sus empresas filiales en México.
- El aprendizaje académico, cuando en los años sesenta se enfatizó el proceso administrativo, que los estudiantes y egresados de la carrera de administración quisieron aplicar en sus lugares de empleo, aunque con resultados modestos.

Es notorio el avance creciente de la planificación en el sector público, desde el primer Plan sexenal de Lázaro Cárdenas y hasta el periodo de Miguel de la Madrid, época en que hubo una euforia por la planificación. En el gobierno se insistió sobre la planeación democrática, misma que quedó integrada por las tres fases conocidas como planeación, ejecución y control, incluso se trabajó sobre una ley de planeación que finalmente fue aprobada el 29 de diciembre de 1982.

El mandato de ley de planeación se ha cumplido puntualmente después del sexenio de Miguel de la Madrid, lamentablemente, este ejercicio de planeación únicamente cubre la primera fase que corresponde a elaborar o formular el plan, las otras dos fases, que son las de implantar el plan y evaluarlo, simplemente no se cubren. El futuro del país ahora, tal vez, sea más incierto que cuando se inició la planeación en el lejano año de 1928.

Por lo que se refiere al sector privado, no se perciben hechos sobresalientes de planeación. Durante los años sesenta los profesores distinguidos de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México resurgieron el proceso administrativo y con éste se propició el trabajo de planeación académica. No obstante, en México se practica la planeación, por algunas empresas, de la misma manera como se hace en países industrializados, que ahora se diría son países desarrollados, pero siguiendo pautas de esos países, sin que en México se hayan presentado aportaciones relevantes a las que difunden y practican, sobre todo académicos de Estados Unidos.

TÉRMINOS FUNDAMENTALES

- Administración global
- Estratégica
- Evaluación de resultados
- Formulación de estrategias
- Horizonte de la planeación
- Implantación de estrategias
- Nivel de planeación
- Operativa
- Planeación
- Planeación democrática
- Planeación empírica
- Planeación sistematizada
- Planificación
- Previsión
- Proceso de planeación
- Táctica
- Toma de decisiones anticipada

Cápsula cultural

Teotihuacán y la sociedad urbana[15]

La ciudad de Teotihuacán llega a su apogeo entre 350 y 650 años después de Cristo.

...Durante ese tiempo, la ciudad misma queda planificada cuando menos en sus grandes líneas, con la prolongación de 3 km más hacia el sur de la Calle de los Muertos y la apertura de las avenidas este y oeste.

Así se forma una gran cruz que divide la ciudad en cuarteles. Al centro estaba el gran conjunto, formado por el templo de Quetzalcóatl y el enorme cuadrángulo frente a éste, lo que probablemente fue el palacio y, al otro lado de la calle, el mercado rodeado de numerosas construcciones que parecen haber estado dedicadas al gobierno de la ciudad y del imperio.

La prolongación de la Calle de los Muertos cortó enteramente el paso más fácil entre los valles de Puebla y México. Así, viajeros y mercaderes tenían que cruzar la ciudad, lo que permitía mayor control sobre los dos valles y aumentaba el volumen del comercio.

Entre los muchos edificios de esa época está el conjunto monumental de la pirámide de la Luna –ya terminada– y la sensacional plaza que la separa de la Calle de los Muertos. Lograron ahí los teotihuacanos una de las plazas más bellas del mundo y un triunfo excepcional de la arquitectura ritual mesoamericana. Otro triunfo similar es la fachada esculpida del templo de Quetzalcóatl.

[15] Cosío, D. (1957). *Historia mínima de México* (2a. ed., 6a. reimpresión). México: El Colegio de México. p. 30.



RESUMEN

- La planeación está relacionada con el futuro y es preocupación de todos.
- Las organizaciones diseñan sus escenarios futuros deseados basados en técnicas y modelos, a diferencia de los adivinos, profetas y videntes.
- La planeación se puede conocer y comprender mejor mediante su:
  - Naturaleza:
    Lo que es inherente a la planeación como su visión de futuro y su relación con las personas y la organización.
  - Importancia:
    Permite acercarse a una realidad futura. Otea el futuro con la esperanza de disipar la incertidumbre de lo que podrá suceder.
  - Definiciones:
    Coinciden en que es una toma de decisiones anticipada, dice H. Fayol que es calcular el porvenir y prepararlo.
  - Horizonte:
    Se toma como base el tiempo y el nivel de cobertura para clasificarse en estratégica, táctica y operativa.
  - Niveles:
    Se clasifican por la cantidad de individuos en que incide, y puede ser:
    - Global
    - Corporativa
    - Negocio
    - Funcional
    - Operativa
    - Individual

- El proceso de la planeación estratégica puede quedar constituido por tres fases o etapas:
  - De la planeación
  - De la ejecución o implantación
  - De control y evaluación de resultados

- La planeación estratégica comenzó a tomar mayor énfasis a partir de 1969 con las aportaciones de G. Steiner.
- Existen múltiples diseños del proceso y adopta distintas denominaciones como proceso de:
  - Planeación estratégica
  - Administración estratégica
  - Dirección estratégica
  - Administración global

- La historia de la planeación inicia con la práctica de la administración; es decir, desde la aparición del hombre sobre la Tierra.
- El primer indicio que aquí se presenta data de los años 400-320 a. C. con el célebre libro de Sun tzu donde el primer capítulo se refiere precisamente a planear la guerra.
- Otra referencia importante se dio en 1916, con H. Fayol, al tratar el tema de la previsión.
- Y fue de 1969 en adelante cuando se dieron las mayores aportaciones de la planeación con una evolución que ha llevado a la administración global.
- México, contrariamente a lo que se podría pensar, a partir del año 1928 viene practicando la planeación y principalmente en la administración pública.
- En el sexenio de Miguel de la Madrid se aprobó la Ley General de Planeación, que obliga al Ejecutivo Federal a presentar el plan de gobierno en los primeros seis meses que el presidente toma posesión del cargo.
- Lamentablemente, a partir de esa fecha se elabora el Plan Nacional de Desarrollo, pero no se implanta como se planea y mucho menos se evalúan los resultados, porque no hay nada que evaluar.
- En México no existen aportaciones relevantes en planeación, ya que en todo caso la planeación que se estudia y practica procede de países desarrollados y únicamente se llegan a incorporar adecuaciones en el proceso de la planeación.

PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. ¿Qué es lo más relevante del primer capítulo del libro *El arte de la guerra*, de Sun tzu, que trata de planear la guerra?
2. ¿Cuáles serán las principales diferencias de la visión de futuro que tienen los videntes, adivinos y profetas; contra la visión de futuro que tienen los que emplean la planeación estratégica?
3. ¿Cuáles son los principales conceptos que permiten conocer y comprender mejor el tema de la planeación? Elabore una somera descripción de los mismos.
4. ¿Qué se puede entender por proceso de planeación estratégica?
5. Mencione las fases o etapas del proceso de planeación y explique en qué consiste cada una.
6. Si usted tuviera que utilizar un diagrama para aplicar el proceso de planeación estratégica (en este capítulo se presentan 10 opciones), cuál emplearía y por qué.
7. ¿Qué semejanzas y qué diferencias encuentra entre el modelo de G. Steiner propuesto en 1969 y el de M. Hitt que se maneja en la primera década del siglo XXI?
8. ¿Cuáles son algunas aportaciones importantes de planeación, antes de 1970, y cuáles después de esta fecha?
9. Formar estrategias, dice Mintzberg, es complicado y difícil. Describa la metáfora de los ciegos, que menciona lo que es un elefante, y compárelo con los formuladores de las estrategias y las estrategias que proponen.
10. ¿Usted considera que en México se utiliza la planeación estratégica? Explique su respuesta.
11. Elabore una somera reseña de lo que ha sido la planificación en México y qué es lo que los gobernantes han puesto en marcha.
12. ¿Qué ha sucedido con la planeación que han aplicado las empresas del sector privado en México?
13. ¿Cuáles han sido las circunstancias por las que se ha llevado a cabo la planeación?
14. A partir de 1982, en México es obligatorio que el presidente de la república presente el Plan Nacional de Desarrollo para la gestión que le corresponde. Todos lo han presentado. Explique por qué, disponiendo de un documento de planeación oficial, el país cada día parece que menos rumbo tiene.

ESTUDIO DE CASO

Método de caso: elementos para su análisis

El método de caso tiene, al menos, dos aplicaciones importantes:

1) Es un método de investigación.
2) Es un método didáctico, un método efectivo para aprender, en este momento administración estratégica; es decir, describe la condición externa e interna de una empresa y expone asuntos relacionados con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la empresa. Aquí se ocupará como un método didáctico.

Michael A. Hitt y colaboradores[21] sugieren un enfoque moderadamente estructurado de cómo preparar un buen análisis de los casos, que dividen en cuatro secciones:

I. Habilidades adquiridas de los participantes al usar el método de análisis de casos:
   - Este método tiene una filosofía contraria a la que dice que los estudiantes primero aprendan de forma pasiva, y una vez que han aprendido apliquen el conocimiento.

John Dewey, en sus principios del método de análisis de casos contrasta con esta filosofía y dice:

Sólo cuando (el estudiante) lucha con las circunstancias del problema ante él, buscando y encontrando el mismo la salida es que piensa... Si éste no es capaz de encontrar su

[21] Ibid., Hitt, M. A. y colaboradores, pp. C-1-C-xi.

propia solución (claro que no en forma aislada sino en correspondencia con el profesor y otros alumnos) y su propia salida, entonces no comprenderá, ni siquiera cuando es capaz de recitar una respuesta correcta, 100% exacta.[21]

Es así que algunas habilidades que se adquieren al utilizar el método del análisis de casos se resumen en el cuadro I.1.5.

CUADRO I.1.5. Consecuencias de la participación del estudiante en el método de los casos[22]

1. El análisis de casos requiere que los estudiantes practiquen importantes habilidades administrativas –diagnosticar, tomar decisiones, observar, escuchar y persuadir– cuando se preparan para discutir un caso.
2. Los casos requieren que los estudiantes relacionen el análisis y la acción, que desarrollen acciones realistas y concretas, no obstante la complejidad y el conocimiento parcial que caracterizan la situación estudiada.
3. Los estudiantes deben afrontar la dificultad de abordar la realidad, con todo y la falta de información necesaria, el desequilibrio entre las necesidades y los recursos disponibles, así como los conflictos entre objetivos contrapuestos.
4. Los estudiantes desarrollan un punto de vista administrativo general, donde la responsabilidad es sensible a la acción, dentro del contexto de un entorno diverso.

Las habilidades aumentan conforme más se practica el método. Se reconoce que una discusión de calidad requiere, cuando menos, un dominio extenso de los hechos del caso y cierto análisis independiente de los estudiantes, finalmente el estudiante es el principal responsable de su aprendizaje.

II. Marco orientado a los procesos:

Preparación del participante para discutir un caso:

- Un curso que emplea la técnica de exposición tradicional no requiere de mucha preparación para cada una de las clases. No obstante, cuando se utiliza el Método de caso, usted tendrá que prepararlo mucho y a conciencia antes de la clase. Sin esta preparación usted no podrá aportar nada importante a la discusión en clase. En el cuadro I.1.6 se muestren los pasos que ayudan a familiarizarse con un caso.[23]

CUADRO I.1.6. Proceso de un buen análisis de un caso

Paso 1: Familiarizarse con el caso	a) En general, determine quién, qué, cómo, cuándo y dónde (los hechos fundamentales del caso). b) Para el detalle, identifique los lugares, las personas, las actividades y los contextos de la situación. c) Reconozca el grado de exactitud o dispersión de la información adquirida.
Paso 2: Reconocer los síntomas	a) Haga una lista de todos los indicadores (incluso de los problemas enunciados) de que algo no marcha como se espera o desea. b) Asegúrese de que no está considerando los síntomas en lugar del problema (los síntomas deben conducir a identificar el problema).
Paso 3: Identificar las metas	a) Identifique los pronunciamientos críticos hechos por las partes fundamentales (por ejemplo, personas, grupos, la unidad de trabajo, entre otros). b) Haga una lista de todas las metas de las partes importantes que haya o que, razonablemente, puedan inferirse.
Paso 4: Realizar el análisis	a) Decida qué ideas, modelos y teorías parecen útiles. b) A medida que se revele información nueva, vuelva a los incisos a) y b).

continúa

[21] Solitis, J. (1971). John Dewey, en L. E. Deighton (ed.). *Encyclopedia of education*. NY: Macmillan and Free Press.

[22] Lundberg, E. C. y Enz, C. (verano de 1993). A framework for student case preparation. *Case Research Journal*, 13, p. 134.

[23] Ibid., Lundberg y Enz, p. 134.

continuación

Paso 5: Hacer el diagnóstico	a) Identifique los predicamentos (inconsistencia de las metas). b) Identifique los problemas (discrepancias entre las metas y el desempeño). c) Ordene por prioridades los predicamentos y los problemas en relación con los tiempos, la importancia, etcétera.
Paso 6: Planear las acciones	a) Especifique y ordene por prioridad los criterios empleados para escoger las acciones alternativas. b) Descubra o invente acciones alternativas viables. c) Estudie las consecuencias probables de las acciones alternativas. d) Escoja un curso de acción. e) Diseñe un plan o calendario para aplicarlo. f) Prepare un plan para evaluar la acción que aplicará.

III. Lo que se puede esperar de las discusiones del caso en la clase:

- El método de casos requiere que los instructores guíen y alienten la discusión.
- Los estudiantes sacan provecho de que sus opiniones sean juzgadas en comparación con las de sus compañeros y contestando a los retos que presentan otros miembros del grupo o el instructor.
- En la discusión, los estudiantes o el instructor pueden desafiar las opiniones, pero siempre en forma constructiva.
- Los instructores deben alentar a que los estudiantes sean innovadores y originales.
- Entre los beneficios, la experiencia con las discusiones ayudará a aumentar el conocimiento de las ventajas y desventajas de los procesos para tomar decisiones en grupo.
- Para presentar aportaciones relevantes se tendrá que pensar en forma independiente y discutir con los compañeros fuera de clase.
- Se recomienda evitar que se diga pienso, creo y opino.
- En cambio, piense en usar frases menos cargadas de emociones como mi análisis indica que...
- Se debe pensar también en usar los datos del caso para explicar la evaluación de la situación.
- Es recomendable preparar notas antes de las discusiones en clase y usarlas mientras explica su punto de vista.
- Las buenas notas eliminan la necesidad de aprender de memoria los hechos y las cifras.
- Cuando se prepara una presentación oral o escrita, deberá tomarse en cuenta el marco general en el que se presentará la información y las aportaciones.

IV. Cómo preparar un plan estratégico para un caso oral o escrito.

Una buena presentación se realiza bajo dos consideraciones:

a) Análisis, que consiste en revisar las cuestiones generales del entorno externo que afectan a la empresa, para detectar las oportunidades y amenazas, y posteriormente viene la revisión del entorno interno de la empresa para identificar fortalezas y debilidades.

b) Síntesis, una vez que se dispone de los elementos de los entornos externo e interno, se procede a juntar la información; es decir, se realiza la síntesis, lo que permite generar alternativas que pueden resolver los problemas o los retos importantes que afronte la empresa objeto de estudio, y una vez que se haya identificado la mejor opción, con una evaluación basada en criterios y metas establecidos de antemano se tendrá que explorar la forma de aplicar las acciones.

En las tres figuras siguientes I.1.12, I.1.13 y I.1.14 se explican las secciones que deben incluirse en la presentación del estudio de caso oral o escrito, desde el punto de vista de M. Hitt y colaboradores (2004), con algunas modificaciones.



FIGURA I.1.12. Tipos de razonamiento para preparar un caso: análisis y síntesis.



FIGURA I.1.13. Proceso de la planeación estratégica.

La **planeación estratégica** es el proceso que sirve a la empresa para determinar qué quiere lograr y las acciones necesarias para obtener los resultados deseados.

Luego entonces, la planeación estratégica es el proceso que se emplea para determinar **qué** (los resultados que se obtendrán) y **cómo** (las medidas que se tomarán).

El plan estratégico de una empresa incluirá afirmaciones y detalles relativos a:

Las oportunidades (posibilidades) y *las amenazas* (limitaciones).

Las fortalezas (lo que se hace particularmente bien) y *las debilidades* (deficiencias).

La intención estratégica (una indicación del estado ideal de la empresa).

La misión estratégica (visión-misión-objetivos y el alcance de las operaciones de la empresa, en términos de productos y mercados).

Las áreas de resultados claves (ARC) (las categorías de las actividades-funciones de la empresa en las que se deben realizar esfuerzos para hacer la misión y la intención).

Las estrategias (los actos necesarios para que cada ARC se realice en un plazo de entre uno y cinco años).

Los objetivos (enunciados específicos que detallan las acciones de cada una de las estrategias que se deben realizar en un año o menos).

Los nexos con los costos (las relaciones entre las acciones y los recursos financieros).

FIGURA I.1.14. Planeación estratégica y sus partes.

Las tres últimas figuras muestran en resumen desde el proceso de la administración estratégica hasta las partes que componen el proceso.

En los capítulos siguientes se abordarán cada una de estas partes y, de ser posible, el método del caso se utilizará en la parte que se trata, hasta disponer de la totalidad que integrarán el proceso completo de la planeación estratégica.

Es importante que el estudiante practique el método y llegue a disponer de una experiencia tal que se convierte en un experto del método.

La razón de incluir este apartado sobre el *método del caso* se debe a que el estudiante pueda disponer de los elementos de cómo se emplea el método, con el propósito de que el instructor y los mismos estudiantes cuenten con una opción más de aprendizaje.

Algunos de los sitios web que contienen información valiosa de empresas e industrias, sobre servicios de datos en línea para usarse en administración estratégica se muestran en el cuadro I.1.5.

CUADRO I.1.5. Sitios web para administración estratégica

Buscadores		Empresas e industrias	
Alta Vista	http://www.altavista.digital.com	Base de datos EDGAR	www.sec.gov/cgi-bin/srch-edgar http://freeedgar.com
Excite	http://www.excite.com	*Bussines Week*	http://businessweek.com
Info Seek	http://www.infoseek.com	CNNfn: *The Financial Network*	www.cnnfn.com
Lycos	http://www.lycos.com	*Forbes*	http://www.forbes.com
Web Crawler	http://www.webcrawler.com	*Fortune*	http://www.fortune.com
Yahoo!	http://www.yahoo.com	*Financial Times*	http://www.ft.com
		The Wall Street Journal Interactive Edition	www.wsj.com
		Individual News Page	http://www.individual.com

Los diez mandamientos del análisis de casos[24] (otro criterio de análisis)

Para su observación en reportes escritos y presentaciones orales, y al participar en discusiones en clase:

1. Repase el caso dos veces, una para tener un rápido panorama y la otra para tener completo dominio de los hechos; luego, cuide de explorar la información de cada una de las exposiciones de pruebas del caso.
2. Elabore una lista completa de hechos, problemas y soluciones que la empresa debiera atender.
3. Haga un análisis concienzudo de la situación de la empresa (diagnóstico). Redacte mínimo una o dos cuartillas de notas con detalles de su diagnóstico.
4. Aproveche toda oportunidad para aplicar los conceptos y herramientas analíticas que haya estudiado y aprendido en los cursos, particularmente de administración estratégica.
5. Realice trabajo matemático suficiente para revelar la historia a la que se refieren los datos presentados en el caso, un ejemplo podría ser la elaboración y análisis de las razones financieras.
6. Respalde todas y cada una de las opiniones en argumentos bien razonados y pruebas con cifras; elimine todos los "creo" y "me parece" de su análisis y evaluación; en lugar de esto básese por completo en "mi análisis muestra".
7. Asigne prioridades a sus recomendaciones y asegúrese de poder cumplirlas dentro de un periodo o marco de tiempo aceptable con los recursos disponibles.
8. Apoye cada recomendación con argumentos y razones persuasivas de por qué tiene sentido y debe mejorar el desempeño de la empresa.

[24] Ibid., Thompson, A. y Strickland, A. III, p. C-14.

9. Revise su plan de acción recomendado para ver si atiende a los problemas y asuntos críticos que identificó; cualquier conjunto de recomendaciones que no se dirija a todos los problemas y asuntos importantes identificados por usted es incompleto e insuficiente.
10. Evite la recomendación de cualquier curso de acción que pudiera tener consecuencias desastrosas si no funciona como se planteó, por consiguiente debe estar tan alerta a los riesgos colaterales de sus recomendaciones, así como lo debe estar a su potencial y atractivo aparente.

Cómo hacer una buena presentación oral[25]

Las presentaciones se califican con base en su contenido y exposición.

Contenido quiere decir: calidad, cantidad, exactitud, análisis apropiado, lógica, cobertura, recomendaciones viables y factibles; en tanto que exposición quiere decir: atención de la audiencia, claridad de los apoyos visuales, vestimenta, capacidad de persuasión, tono de voz, contacto visual y postura. Esto último se alcanza si se considera lo que se muestra en el cuadro I.1.6.

CUADRO I.1.6. Elementos para presentaciones de caso en cuanto a contenido y exposición

Organización de la presentación	Uso de notas al hablar
• Autopresentación • Captar interés y atención de la audiencia (por medio de un video, historia...) • Llegar, al menos, 20 minutos antes, para organizar el escenario y verificar que todo se encuentre bien	• Disponer de notas, pero no leerlas a la audiencia • No memorizar, más bien, se debe practicar usando notas discretamente • Colocar las notas sobre el podio o escritorio si es posible para que no se caigan ni se revuelvan • No caminar con notes en la mano
Control de voz	**Preparación de apoyos visuales**
• Emitir entre 100 y 125 palabras por minuto • Respirar profundamente antes y durante la presentación • Tener disponible un vaso con agua • Evitar voz monótona • El silencio es eficaz para romper con una voz monótona	• En relación con apoyos visuales: – Legibles para todos – No incluir oraciones completas – Entre cuatro y seis líneas – Incluir títulos y subtítulos – Buena ortografía y sintaxis – De preferencia utilizar un cañón de proyecciones • El pizarrón nunca dejará de ser el mejor medio
Manejo del lenguaje corporal	**Respuestas a preguntas**
• No se deben cruzar los brazos, recargarse en el podio o escritorio, meter las manos en los bolsillos ni colocarlas tras la espalda • No dar la espalda a la audiencia • Evitar hacer demasiados ademanes • No obstaculizar visibilidad • Tratar de ver a todos a los ojos por lo menos una vez. ¡Una presentación nunca debe ser aburrida!	• Plantear las preguntas al final • Estimular su generación y dedicar tiempo a responder cada una de ellas • Ser amable al contestar, mostrar seguridad y ser cortés. No ser ampuloso • No se debe mostrar a la defensiva con las respuestas • El expositor debe permanecer en pie durante el periodo de preguntas y respuestas

[25] Ibid., David, R. F. pp. xxvi-xxvii



LECTURA INTEGRADORA RECOMENDADA

El arte de la guerra

Sun tzu. Colofón, 1995.

Lectura obligada para quienes se dedican a la formación de estrategias. Al inicar cada capítulo de este libro se encontrará un resumen del mismo.

El arte de la guerra II.

Continuación del clásico texto de Sun tzu. Sun bin. EDAF, 1998.

Es un libro que fue escrito un siglo después de *El arte de la guerra*, de Sun tzu. Se descubrió en 1972 en la tumba de Sun bin, el autor, y el nombre bin significa el mutilado. Fue descendiente de Sun tzu. Sun bin es más específico en cuanto a las tácticas prácticas, sus métodos están representados por estructuras que operan con metáforas de acontecimientos y actividades distintas a la guerra, en el ámbito de gobierno, la diplomacia, el comercio y la acción social.

Su contenido:

1. La captura de Pang Yuan
2. [Título perdido]
3. Propuestas del rey Wei
4. Tian Ji pregunta sobre las defensas
5. Tropas de élite
6. El momento apropiado para el combate
7. Ocho formaciones de batalla
8. El terreno y la seguridad
9. Configuración de fuerza y planificación estratégica
10. Las condiciones militares
11. La selección
12. Matar soldados
13. Prolongar la energía
14. Los puestos oficiales
15. Fortalecer el aspecto militar
16. Diez formaciones de batalla
17. Diez preguntas
18. [Título perdido]
19. Distinciones entre agresores y defensores
20. Los expertos
21. Cinco descripciones y cinco cortesías
22. Errores de la guerra
23. La justicia de los comandantes
24. La eficiencia de los comandantes
25. Los fallos de los comandantes
26. Las pérdidas de los comandantes
27. Ciudades fuertes y ciudades débiles
28. (Título perdido)
29. (Título perdido)
30. Sorpresa y claridad

Elabore un reporte en dos cuartillas que contenga: puntos relevantes, metáfora(s), crítica y opinión.

Lee los buenos libros primero; lo más seguro es que no alcances a leerlos todos.
Henry David Thoreau (1817-1862). Escritor y poeta.

BIBLIOGRAFÍA

1. Sun tzu (1995). *El arte de la guerra* (6a. ed.). México: Colofón.
2. Ackoff, R. L. (1997). *Un concepto de planeación de empresas*. México: Limusa-Noriega, pp. 14 y 15.
3. Hampton, D. (1989). *Administración* (3a. ed., 2a. ed. en español). México: Mc Graw-Hill, p. 23.
4. Fayol, H. (1961). *Administración industrial y general* (1a. ed. en español, 28a. reimpresión en 1991). México: Herrero Hermanos, p. 179.
5. Kast, F. E. y Rosenzweig, J. E. (1987). *Administración en las organizaciones* (4a. ed., 2a. ed. en español). México: Mc Graw-Hill, pp. 504-505.
6. Ibid., Ackoff, R. L., p. 15.
7. Bateman, S. T. y Snell, S. A. (2005). *Administración. Un nuevo panorama competitivo* (6a. ed.). México: Mc Graw-Hill, p. 109.
8. Steiner, G. A. (1969). *Top management planning*. NY: MacMillan, p. 33.
9. Porter, M. (1997). *Estrategia competitiva* (3a. reimpresión, 1a. ed., 1982). México: CECSA, pp. 16 y 17.
10. Glueck, W. F. y Jauch, L. R. (1984). *Business policy and strategic management* (4a. ed.). NY: Mc Graw-Hill.
11. Hax y Majluf, N. (1993). *Gestión de la empresa con una visión estratégica*. Chile: Dolmen, p. 54.
12. Johnson, G. y Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica* (3a. ed.). España: Prentice Hall, p. 20.
13. Ibid., Ackoff, R. L., p. 99.
14. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia*. México: Granica México, p. 43.
15. David, R. F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.). México: Pearson-Prentice Hall, p. 14.
16. Thompson, A. y Strickland A. III (2004). *Administración estratégica* (13a. ed.). México: Mc Graw-Hill, p. 7.
17. Hitt, M. A., Ireland R. D. y Hoskisson, R. E. (2004). *Administración estratégica*. (5a. ed.). México: Thomson, p. 8.
18. Pichardo, I. (1984). *Introducción a la administración pública de México. Tomo II. Funciones y especialidades*. México: INAP, pp. 20-23.
19. Cosío, D. (1997). *Historia mínima de México* (2a. ed., 6a. reimpresión). México: El Colegio de México, p. 30.
20. Ibid., Hitt, M. A. y colaboradores, pp. C-1-C-xx.
21. Solitis, J. (1971). John Dewey; en L. E. Deighton (ed.). Encyclopedia of education. NY: Macmillan and Free Press.
22. Lundberg, E. C. y Enz, C. (verano de 1993). A framework for student case preparation. Case Research Journal, 13, p. 134.
23. Ibid., Lundberg y Enz, p. 134.
24. Ibid., Thompson, A. y Strickland, A. III, p. C-14.
25. Ibid., David, R. F., pp. xxvi y xxvii.

Capítulo

2

Administración estratégica. Ámbito contextual



CONTENIDO

Mapa conceptual

Lección de las 180 mujeres

Citas memorables

Introducción

Qué es la administración estratégica

Naturaleza de la administración estratégica

Conceptos básicos

En qué nivel se emplea la administración estratégica

Quién es el responsable de la administración estratégica

Beneficios de la administración estratégica

Cápsula técnica
Beneficios de la administración estratégica

Enfoques de la administración estratégica

Reto contemporáneo

Proceso de administración estratégica adoptado

Cápsula cultural
Precios de la canasta básica recomendable indispensable: México

Términos fundamentales

Resumen

Preguntas de revisión

Trabajo de campo:
Prácticas

Lectura integradora recomendada:
Concepto de planeación de empresa, Russell L. Ackoff
La planificación de la empresa del futuro, Russell L. Ackoff

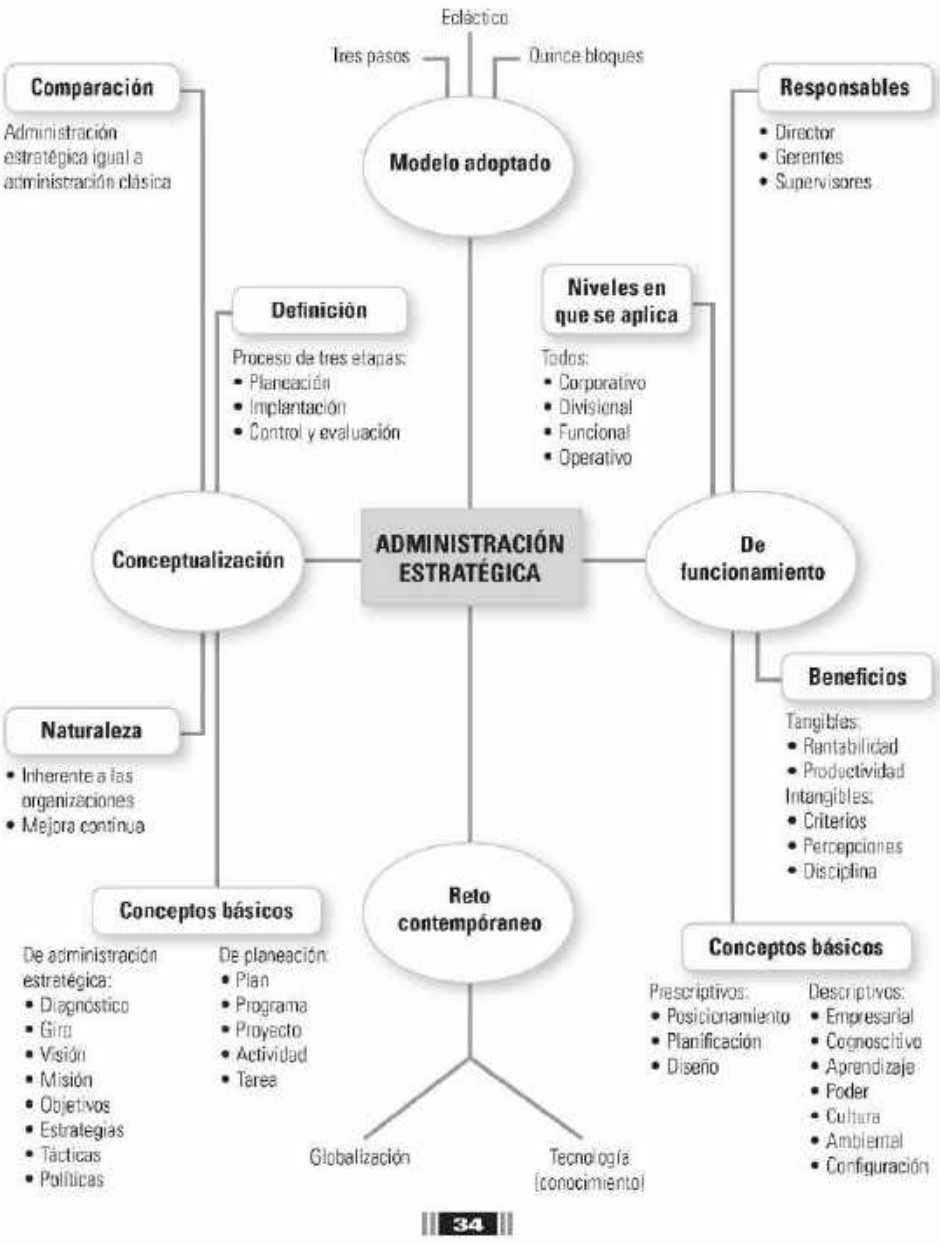
Bibliografía

OBJETIVOS

Después de leer el capítulo el alumno será capaz de:

- Comprender lo que es la administración estratégica, que también se denomina planeación estratégica y dirección estratégica.
- Explicar la esencia de la relación entre la administración estratégica y las organizaciones.
- Conocer los conceptos básicos que se utilizan en el proceso de la administración estratégica para utilizarlos apropiadamente.
- Saber quién es el responsable de los resultados del proceso de planeación estratégica y con quién comparte compromisos.
- Explicar por qué la administración estratégica ha sido exitosa como un método de crecimiento, desarrollo y consolidación de las organizaciones.
- Además, podrá identificar y discutir sus beneficios.
- Reafirmar que existen múltiples enfoques de administración estratégica que sabrá contrastar y aplicar apropiadamente.
- Disertar sobre el mundo contemporáneo y explicar los retos que implica la globalización.
- Conocer y comprender exhaustivamente el proceso que se adopta de administración estratégica, para aplicarlo sin dificultad.

Mapa conceptual



La lección de las 180 mujeres

El arte de la guerra. Sun tzu.
Nota biográfica.

Sun tzu, el general chino, por la fama de su libro obtuvo una audiencia con Ho Lu, rey de Wu.

El rey le dijo: he leído tus 13 capítulos. ¿Puedo someter a prueba tu teoría?

Sun tzu: Por supuesto que puedes.

El rey: ¿Puedo aplicar la prueba a mujeres?

Sun tzu: Desde luego que sí.

Trajeron 180 mujeres que dividió en dos compañías y puso al frente de cada columna a las dos concubinas favoritas del rey. Enseñó a todas cómo se lleva una lanza. Luego les dijo:

Cuando los tambores señalen vista al frente, deben voltear hacia adelante. Cuando los tambores señalen vuelta a la izquierda, deben voltear hacia la izquierda, y así sucesivamente con otros ejercicios.

Después que las órdenes fueron explicadas, las mujeres afirmaron que las habían comprendido. Les dio las lanzas para que comenzara el entrenamiento. Cuando escucharon el sonido de los tambores con las instrucciones, las mujeres estallaron en risas.

Sun tzu dijo: si las instrucciones y las órdenes no son claras y diferenciadas, si no son bien entendidas, entonces el general tiene la culpa.

Con gran paciencia repitió las explicaciones varias veces. Se reanudó la práctica con la señal de los tambores, de nuevo las mujeres estallaron en risas.

Sun tzu dijo: si las órdenes son entendidas y los soldados desobedecen, entonces la culpa es de los oficiales.

De inmediato ordenó que las mujeres que actuaban como líderes fueran decapitadas. Al verlo el rey, rápidamente mandó un mensaje pidiendo que no fueran degolladas.

Entonces Sun tzu contestó: habiendo recibido la orden del soberano para encargarme y dirigir estas tropas, hay ciertas órdenes que no puedo aceptar. Las mujeres fueron decapitadas y su lugar lo ocuparon las dos siguientes en la línea.

Los tambores sonaron y el entrenamiento comenzó. Las mujeres realizaron todas las maniobras exactamente como se les ordenó.

Entrenaron a la perfección y no articularon ni un solo sonido. El general envió un mensaje al rey Ho Lu que decía:

Su majestad, los soldados ya están correctamente entrenados y perfectamente disciplinados. Están listos para su inspección. Deles el uso que desee. Como soberano, puede pedirles que pasen a través de fuego y agua, y nunca desobedecerán.

El soberano De Wu dijo: El general puede retirarse a descansar, no deseo inspeccionar las tropas.

Con gran tranquilidad, Sun tzu dijo: Este rey es amante de las palabras. No es capaz de ponerlas en práctica.

Citas memorables

Sólo cabe progresar cuando se piensa en grande, sólo es posible avanzar cuando se mira lejos.
José Ortega y Gasset (1883-1955).
Filósofo español.

No confíes en el futuro por más placentero que sea. Deja que el tiempo pasado entierre a sus muertos. Actúa en el presente. Recuerda que si tú te ayudas Dios te ayudará.
Henry W. Longfelow (1807-1882).
Poeta estadounidense.

Cuanto más alto coloque el hombre su meta, tanto más crecerá.
Friedrich von Schiller (1759-1805).
Filósofo alemán.

No existen evidencias de lo que realmente sucedió con Sun tzu, se dice que Ho Lu lo hizo general de su ejército y ganó muchas batallas. Otros historiadores creen que sólo fue un estratega civil.

Moraleja:

Se dan lecciones sobre entrenamiento, disciplina, estructura de mando, desempeño de roles, persuasión, comunicación, liderazgo, autoridad.

Algunas lecciones:

- Hay ciertas órdenes que los gerentes no pueden aceptar del director, la operación es responsabilidad del gerente no del director.
- Aplicación del principio de dirección: la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.
- Las instrucciones de preferencia deben darse de manera breve y clara. Marco T. Cicerón dijo: "si algo es bueno y breve es dos veces bueno".
- La disciplina es esencialmente la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos externos de respeto manifestado de acuerdo con las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes, Tercer principio de Fayol, (Fayol, 1929).

Introducción

El concepto *administración estratégica* se maneja principalmente en el medio académico, con la intención de dar a entender que se trata no sólo de planeación o dirección, sino del empleo completo de las funciones de la administración. Una revisión somera de los pasos de la administración clásica y de los pasos de la administración estratégica, muestra que se trata de lo mismo, sólo que con diferentes palabras y con distintas intenciones, según se puede deducir del cuadro I.2.1 que compara los dos conceptos.

CUADRO I.2.1. Etapas de la administración estratégica y su relación con la administración clásica

Etapas de la administración	
Estratégica	**Clásica**
1. De la planeación o de formulación de estrategias	Planeación (previsión)
2. Implantación y ejecución	Organización Integración (personas y cosas) Dirección - liderazgo
3. Control y evaluación	Control

En efecto, la primera y la tercera etapas coinciden ampliamente, incluso hasta en la denominación con que se enuncian. La segunda, que es la ejecución en la *administración estratégica*, etapa dinámica por naturaleza, se refiere a la operación de lo que se planeó; es decir, a realizar lo que se ha pensado y para ello también se necesita de la administración clásica en acción, de tres de sus etapas que implican los conceptos fundamentales de *organización* (como subproceso del proceso administrativo) en cuanto a la estructura y los procesos organizacionales (poder, toma de decisiones, conflicto, negociación, entre otros), de *integración* referida a la incorporación de cosas y personas para que la organización se desarrolle y, de *dirección*, que es el subproceso administrativo clásico que se encarga de guiar la buena marcha de la unidad social y que incluso se conoce como la parte más humana de la administración, debido a que es en esta parte donde los individuos se relacionan e interactúan para alcanzar sus fines comunes.

Qué es la administración estratégica

Este concepto se emplea con distintos nombres pero en esencia se refiere prácticamente a lo mismo.

Arthur A. Thompson, Jr. y A. J. Stricland III[1] escriben que:

> La administración estratégica es el proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica. Se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia o ejecución que parezcan adecuados.

Michael A. Hitt y colaboradores[2] utilizan también el concepto de administración estratégica en un contexto de competitividad y globalización, y dicen que:

> El proceso de la administración estratégica es el conjunto de compromisos, decisiones y actos que una empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio. En el esquema de estos autores se distinguen tres etapas donde la planeación estratégica, dirección estratégica y administración estratégica se suelen referir al mismo proceso:
> De información estratégica
> De medidas estratégicas
> Resultados de las estrategias

En las ediciones de los libros de Arthur Thompson, por ejemplo, han aparecido unas como dirección estratégica y otras como administración estratégica; en el mismo caso de F. David que ambos conceptos emplea como sinónimos. Esta situación se podría resumir según lo que se presenta en la figura I.2.1, que muestra la forma cómo se manejan los conceptos.

FIGURA I.2.1. El concepto administración estratégica

Se emplea en:	← – – Concepto – – →	Se define como:
Ambiente académico	Administración estratégica *Sinónimo de* Dirección estratégica *Sinónimo de* Planeación estratégica	El arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permiten a una empresa lograr sus objetivos. Se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la I y D, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.[3]
Mundo de los negocios		Algunas veces se emplea sólo para referirse a la formulación de estrategias o etapa de planeación. Y los dos conceptos anteriores cuando incluyen además la implantación y la evaluación.

[1] Thompson, A. y Stickland III, A. (2004). *Administración estratégica* (13a. ed.). México: Mc Graw-Hill, p. 6.
[2] Hitt, A. M., Ireland, R. D y Hoskinsson, R. E. (2004). *Administración estratégica. Competitividad y conceptos globales* (5a. ed.). México: Thomson, pp. 7 y 8.
[3] David, R. F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.). México: Pearson-Educación, p. 5.

La administración estratégica surgió en la década de los años cincuenta con perspectivas diferentes y todavía no con tanto impulso:

- Simon 1947-1957
- Selznick 1957
- Schumpeter 1950
- Cole 1959

Tuvieron mayor auge a mediados de los años sesenta y setenta:

- Ansoff 1965
- Steiner 1969
- Allison 1971
- Pfeffer y Salancik 1978, entre otros

En esta época, la mayoría de las empresas en Estados Unidos estaban deslumbradas por la planeación estratégica; sin embargo, este auge decayó en los años ochenta debido a que muchas de las propuestas de planeación no rindieron los frutos que se esperaban.

En los años noventa se renueva la inquietud por la planeación y en la primera década del siglo XXI vuelve a tener amplia utilización en el mundo de los negocios y, las naciones también fundamentan su desarrollo en la planeación, como en el caso de la China contemporánea que en los últimos años ha tenido un crecimiento de prácticamente dos dígitos.

Con estos elementos planteados se entenderá que *dirección estratégica* y *administración estratégica* son sinónimos y se pueden utilizar indistintamente y, por tanto, la definición de administración estratégica quedaría así:

Definición de administración estratégica

Un proceso que explora y crea oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de las organizaciones, basado en la planeación, en la implantación y ejecución de lo planeado y, en la evaluación de resultados con miras a tomar decisiones anticipadas, en cuanto a crecimiento, desarrollo, consolidación y cesación o desaparición.

Naturaleza de la administración estratégica

La esencia de la administración estratégica se encuentra en la existencia misma del hombre y sus organizaciones, de tal suerte que este concepto existe porque existen las organizaciones. Por otra parte, el humano siempre ha buscado vivir mejor, propósito que se puede decir que ha alcanzado, puesto que hoy la vida es mucho mejor que hace 200 o 300 años; simplemente, imagínese usted cómo se transportaban los reyes de esa época y cómo ha evolucionado este sistema de transporte.

Otro ejemplo sería, el incremento en la esperanza de vida en América Latina, donde la esperanza de vida promedio es de aproximadamente 67.7 años, mientras que en esa época era apenas poco más de la mitad de esta cifra. ¿Qué ha sucedido?

La ciencia y la tecnología se han esmerado en su avance y, como consecuencia, en la actualidad se tienen mejores satisfactores de vida, expresados en avanzados y sofisticados desarrollos tecnológicos, así como en nuevas formas de resolver problemas específicos de operación.

Cada día los ricos viven mejor, aunque los pobres tienen mayores carencias y se ven más agobiados por esos resultados que vemos en los llamados indicadores de desarrollo económico-social.

En México se dice por ejemplo que la inflación no aumenta, aunque la gente asalariada encuentre que los bienes cada día son más caros, según se observa en la cápsula adjunta; no obstante se puede afirmar que la administración estratégica es una técnica, un método o un proceso que apoya el trabajo de los individuos en grupo para ser más productivos y vivir mejor, en virtud que sus buenos resultados bien se pueden distribuir entre todos los involucrados, dentro de los que se encuentran los accionistas, los empleados y trabajadores, los clientes, los proveedores, el gobierno; en fin, una buena empresa que emplea la administración estratégica con buenos resultados estará contribuyendo a eso que se llama desarrollo social. Aún más, dado que es una técnica de mejora continua, su misma filosofía permite buscar oportunidades nuevas y diferentes para un futuro mejor.

Conceptos básicos

La administración estratégica al igual que cualquier otra rama de conocimiento, necesita de un lenguaje propio, un lenguaje sencillo, fácil de asimilar que; sin embargo, necesita tiempo y dedicación para digerirlo y emplearlo apropiadamente, al menos, por un número considerable de colegas o pares de la administración estratégica.

Cierto, existen muchos autores que aportan definiciones diferentes y no todos los términos, que se definen en seguida, se utilizan siempre en las organizaciones, o en los libros de administración estratégica; no obstante, valga esta conceptualización para quienes decidan utilizar este libro y el recorrido que se haga, presente menor número de obstáculos.

- Conceptos sobre planeación:[5]
  La planeación tiene sus niveles de concreción y cobertura por lo que conviene tener claro cuáles son los alcances de cada concepto:

[5] Ander-Egg, E. (1991). *Introducción a la planificación* (13a. ed.). España: Siglo XXI, pp. 37 y 38.

Cápsula cultural

Precios de la canasta básica recomendable e indispensable.[4] México

Estos precios y los productos son los registrados el 1 de diciembre de 2006 al 4 de septiembre de 2007

Producto	Cantidad	Diciembre (pesos)	Septiembre (pesos)	Porcentaje
1. Aceite	1 l	16.18	21.00	29.70
2. Arroz	1 kg	10.00	12.50	25.00
3. Azúcar	1 kg	10.50	12.00	14.20
4. Carne de res	1 kg	65.00	76.00	16.90
5. Frijol	1 kg	14.18	18.00	26.90
6. Huevo	12 piezas	13.50	15.50	14.10
7. Jitomate	1 kg	14.33	22.10	54.20
8. Leche	1 l	9.92	12.90	31.30
9. Nopales	1 kg	9.59	11.99	25.02
10. Pan blanco	1 pieza	1.10	1.10	0.00
11. Pan dulce	1 pieza	2.94	3.00	5.60
12. Papa	1 kg	11.00	15.95	54.09
13. Piña	1 kg	11.00	13.99	27.18
14. Plátano	1 kg	6.83	9.67	41.50
15. Pollo entero	1 kg	20.00	26.00	34.00
16. Queso canasto	1 kg	54.77	68.00	24.15
17. Jamón de pierna	1 kg	13.95	80.31	8.60
18. Tortilla	1 kg	7.04	8.50	20.70
19. Crema dental	100 ml	12.95	14.30	10.40
20. Jabón de tocador	200 grs	5.00	6.75	35.00
			Promedio aritmético	24.96

Canasta básica alimentaria. Instituto Nacional de Nutrición, Salvador Zubirán.

Nota metodológica:
La canasta básica recomendable e

Continúa

[4] COPLAMAR (S/A). *Macroeconomía de las necesidades esenciales de México*. México: Siglo XXI.

Continuación

indispensable (csiq) es una canasta de consumo diario conformada por bienes y servicios, para una familia mexicana integrada por cinco personas; dos adultos, un joven y dos niños, no incluye educación, salud, vestido y calzado, diversiones. Canasta recomendada del centro de análisis multidisciplinario (CAM), Facultad de Economía de la UNAM.

– Plan

Es el término más global en el lenguaje de la planeación. Hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se hacen de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar los resultados propuestos.

En México, según la Ley General de Planeación, sólo adquieren categoría de plan, el Plan Nacional de Desarrollo y los respectivos planes estatales de desarrollo. El sector privado no está obligado a seguir estas disposiciones. Si bien un plan engloba programas y proyectos, éste no se compone sólo por un conjunto de programas y proyecto, por una sencilla razón:

Su formulación se deriva de propósitos y objetivos más amplios que la suma de programas y proyectos. Lo que sí es correcto es que los programas y proyectos se enmarcan en el plan; es decir, en el parámetro técnico-político que se denomina plan.

Ejemplo:	Sector público
Plan:	Plan Nacional de Desarrollo
Programa:	Todos los programas sectoriales como programa nacional de educación
Proyecto:	Todos los que se deriven de los programas

Ejemplo:	Sector privado
Plan:	Plan institucional de Grupo Bimbo
Programa:	Todos los programas de la institución como: Programa estratégico de producción Programa estratégico de distribución
Proyecto:	Todos los que se deriven de los programas como: Proyecto de mantenimiento predictivo Proyecto de unidades de transporte

– Programa

Es un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí, y que son de similar naturaleza. El programa operacionaliza un plan mediante la realización de acciones orientadas a alcanzar los resultados dentro de un periodo determinado; por ejemplo programa estratégico de finanzas y proyecto de inversión en capacitación.

– Proyecto

Implica un mayor grado de concreción y es un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí,

que se realizan con el fin de producir determinados bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas. Por ejemplo, proyecto de construcción de una escuela (es un proyecto dentro de un programa de construcción de edificios escolares). Proyecto de promoción de imagen (es un proyecto dentro de un programa de *marketing*).

Tanto los programas como los proyectos se concretan a través de un conjunto de actividades organizadas y articuladas entre sí, para alcanzar determinados resultados. La diferencia entre un programa y un proyecto radica en la magnitud, diversidad y especificidad, habida cuenta que un programa está constituido por un conjunto de proyectos.

- Actividad
  Implica todavía mayor grado de concreción, es el medio de intervención sobre la realidad, mediante la realización secuencial e integrada de diversas acciones necesarias para alcanzar los resultados específicos de un proyecto.

- Tarea
  Es la acción que tiene el máximo grado de concreción y especificidad. Un conjunto de tareas configura una actividad, entre las muchas que hay que realizar para concretar un proyecto, por ejemplo:

Plan: Producción	Plan: Educación
Programa: Proveedores	Programa: Construcción de edificios escolares
Proyecto: Elección de proveedores	Proyecto: Construir la escuela "x"
Actividad: Elaborar el directorio	Actividad: Levantar las paredes
Tarea: Capturar los datos	Tarea: Colocar un ladrillo

- Conceptos sobre diagnóstico:
  - Diagnóstico
    Es un término que se utiliza en el mundo de la medicina y significa conjunto de signos (síntomas y señales) que fijan el carácter peculiar de una enfermedad. Este concepto se adoptó en el lenguaje de la administración, donde significa describir la situación actual y anterior de una organización. Indica cómo se encuentra esta organización, teniendo como principal virtud el énfasis en los problemas que existen, pero resaltando también las virtudes que se manifiestan, los primeros para eliminarlos y las segundas para consolidarlas.

    Dicho en otras palabras, el diagnóstico es el horizonte temporal de varios años en el que se revalora la estrategia actual de una organización buscando las oportunidades y detectando las amenazas del ambiente y, analizando los recursos de esa organización para descubrir sus fuerzas y debilidades."

  - Entorno externo
    Es el espacio o "ciberespacio" que está más allá del control de la organización. En este espacio se encuentran y generan los hechos y las tendencias que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. Algunos ejemplos serían: la revolución de las computadoras, la aparición de la *internet* o los cambios ecológicos.

" Hampton, D. (1989). *Administración* (3a. ed., 2a. ed. en español). México: Mc Graw-Hill, p. 187.

- Oportunidades
  Hechos o tendencias que podrían beneficiar significativamente a la organización en el futuro. Por ejemplo, en México serían los 7 338 km del Océano Pacífico y los 12 805 km del Golfo de México y Mar Caribe, las exportaciones de petróleo a precios elevados o, la construcción de un aeropuerto internacional alterno de la Ciudad de México.

- Amenazas
  Hechos o tendencias que podrían perjudicar significativamente a la organización en el futuro. Ejemplos: reducción de los precios internacionales de petróleo crudo, privatización de la educación, bajo presupuesto de investigación para ciencia y tecnología.

- Medio ambiente interno
  Es el espacio que pertenece a la organización, que está bajo su control y sobre el cual puede actuar y decidir. Es el espacio de sus "cuatro paredes". Algunos ejemplos serían renovación tecnológica interna, ampliación de inversión o desarrollo de nuevos productos.

- Fortalezas
  Son las actividades que la organización puede controlar y que desempeña muy bien. Algunos ejemplos son el buen posicionamiento en el mercado, rentabilidad superior al promedio de la industria o incremento en exportaciones.

- Debilidades
  Son las actividades que la organización puede controlar y que desempeña mal o muy mal. Algunos ejemplos son los sueldos y salarios por abajo de la competencia, desconocimiento de los objetivos institucionales o, desprestigio creciente de la organización.
  Las fortalezas y debilidades se determinan con base en los competidores y con el cálculo de índices que se comparan consigo mismo y con la competencia.

• Conceptos sobre administración estratégica específicos
  - Giro o actividad
    El proceso de la administración estratégica no inicia con la declaración de la visión o misión, como podría pensarse, sino con la definición del giro, es decir, con la definición de la actividad o "negocio" a que se va a dedicar la organización. Por Ejemplo, si se piensa constituir una empresa que produzca zapatos es necesario definir primero, qué clase de zapatos se piensa producir, puesto que las opciones de clases de zapatos son muy variadas. Existen zapatos para hombres, para mujeres, para niños, para niñas, para usarse en el trabajo, en el deporte, en reuniones formales; en fin, el abanico de tipos de zapatos es muy amplio. Entonces, al constituir la empresa debe precisarse la actividad, en este caso podría ser: producir zapatos tenis.

  - Visión[7]
    Es una imagen compartida sobre lo que queremos que nuestras organizaciones sean o lleguen a ser... Proporciona un propósito intencionado para una orientación futura.

[7] Boyett, Joseph y Boyett, Jimmie (1999). *Hablan los gurús*. Colombia: Norma, pp. 22 y 23.

Responde a la pregunta, "¿cómo queremos que nos vean aquéllos por los que nos interesamos?" Esta declaración de la visión... incluye un elemento de propósito noble y valoración elevada, de algo considerado especialmente valioso. También se puede entender como una imagen mental que representa un estado futuro deseable, un ideal o un sueño de gran alcance, por ejemplo:

- 3 M:
  Resolver innovadoramente problemas no resueltos.
- Wal-Mart:
  Dar a las personas con menos recursos económicos la oportunidad de comprar lo mismo que los más ricos.
- Walt Disney:
  Hacer feliz a la gente.

– Misión
Expresión perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del negocio.[8] Es la razón de ser, es el por qué existe la empresa. Por ejemplo:

- Otis Elevador:
  Proporcionar a cualquier cliente un medio para mover personas y cosas en cualquier dirección y en distancias cortas, con mayor confiabilidad que cualquier empresa similar en el mundo.
- Bristol-Myers Squibb:
  Prolongar y mejorar la vida humana, proporcionando los mejores productos para el cuidado personal y de la salud. Pretendemos ser la compañía más diversificada y más prominente del ramo.

– Objetivos
Son los resultados y los logros que desean alcanzar las organizaciones para dar cumplimiento a su misión. Responde a las preguntas: ¿qué se pretende alcanzar?, ¿cuánto se desea alcanzar? y ¿cuándo se estará en posición de lograrlo? Es común hablar de objetivos a largo plazo (3 años o más), ya que son importantes en la etapa de planeación y objetivos a corto plazo (1 año o menos), que son particularmente importantes en la etapa de implantación y ejecución. Estos objetivos deben cumplir las características de mensurables, desafiantes, consistentes, específicos, alcanzables, claros, motivantes y por orden de prioridad. Por ejemplo, incrementar la rentabilidad de los activos totales en 35.0% en los próximos tres años; conseguir un crédito por un millón de pesos el próximo año.

- Conceptos según Russell, L. Ackoff:
  – Metas
  Son los fines que podemos esperar alcanzar dentro del periodo cubierto por la planeación. Por ejemplo, aumentar nuestra participación del mercado 10% en el año 2009.

[8] Pearce II, J. y David, F. (mayo de 1987). The bottom line on corporate mission statements, *Academy of Management 1, número 2*, p. 109. Citado en Ibid. David, F., p. 10.

Cápsula cultural

El camino de la estrategia o la estrategia para ganar[8]

1. Sé recto de pensamiento no abrigar designios siniestros.
2. El camino está en la destreza.
3. Cultiva gran interés por las artes.
4. Conoce el camino de diversas profesiones (ocupaciones).
5. Sé discreto entre perder y ganar con respecto a los tratos comerciales.
6. Desarrolla un criterio intuitivo y comprensión en todos los asuntos.
7. Percibe lo que no pueda ser visto.
8. Presta atención aun a las cosas más insignificantes (no olvides el más mínimo detalle).
9. Nunca hagan algo que no tenga utilidad (no comprometerse en actividades inútiles).

El libro de los cinco anillos
Aquí reside el secreto del éxito en la vida.

[8] Musashi, M. (1997). *El libro de los cinco anillos*. México: Diana. p. 1.

– Objetivos
Son los fines que no esperamos alcanzar dentro del periodo de planeación, pero sí en una fecha posterior. Hacia estos fines es posible hacer ciertos progresos dentro del periodo para el que se planea. Por ejemplo, obtener una participación predominante del mercado.

– Ideales
Son los fines que creemos inalcanzables, pero hacia los cuales pensamos que es posible avanzar durante y después del periodo para el que se planea.[10] Por ejemplo, atender todo el mercado en que se participa.

Es frecuente utilizar los conceptos meta y objetivo en el proceso de la administración estratégica, incluso como sinónimos; sin embargo, según se puede observar la meta es un objetivo cuantificado, pero al decir que una característica de los objetivos es que sean medibles entonces al cuantificar los resultados que se pretenden alcanzar se cumple con el requisito de objetivo y de meta. En este libro sólo se utilizará el concepto objetivo.

– Estrategia
Su etimología es el concepto griego *strategós* que significa *el que guía, el que dirige*. Por tanto, se podría decir que estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares. Arte de coordinar todo tipo de acciones para la conducción de la guerra o la defensa de una ciudad. Se dice también que es la capacidad y habilidad para dirigir un asunto, hasta conseguir el objetivo propuesto. Es, dice M. Hitt y colaboradores (2004), un conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo objetivo es explorar las competencias centrales y conseguir una ventaja competitiva. O bien, estrategia es el medio o los medios por los cuales se logran los objetivos en el largo plazo. Por ejemplo, un banco tiene como estrategia abrir 12 sucursales en los próximos dos años (estudio de mercado para ubicar las sucursales). Una universidad tiene como estrategia mantener la matrícula (estudiantes de nuevo ingreso sólo en la cantidad de los estudiantes que egresan).

– Táctica
En el lenguaje militar, es el conjunto de reglas para la ejecución de las operaciones militares y, en general es la habilidad para lograr un fin. En administración estratégica se entiende que táctica es el medio o los medios por los cuales se logran

[10] Ackoff, R. L. (1997). *Planificación de la empresa del futuro* (11a. reimpresión). México: Limusa-Noriega Editores, p. 85.

los objetivos a corto plazo. Por ejemplo, en un banco el estudio de mercado se realizará en lugares con habitantes que tengan ingresos promedio superiores a 20 mil pesos; en una universidad los estudiantes de nuevo ingreso serán los que obtengan una evaluación de ocho en su examen de admisión.

- Políticas
  Son lineamientos generales para tomar decisiones y establecen los límites de las decisiones, indicando a los gerentes qué decisiones se pueden tomar y cuáles no. De tal manera que canaliza las ideas de los miembros de la organización, de modo que éstas sean congruentes con los objetivos organizacionales.[1] Incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los resultados planteados. Se pueden establecer a nivel de dirección y gerencias. Ejemplos:
  - Ventas
    El crédito que otorga la empresa es por 10 días.
    La comisión por factura cobrada es del 0.3 por ciento.
- Recursos humanos
  La entrada del personal operativo es a las 8:00 a.m., con una tolerancia de 10 minutos, después de esa hora queda prohibida la entrada al trabajador.
  El trabajador que no tenga retardos ni faltas injustificadas se hará acreedor al 8.0% de su sueldo mensual.

En qué nivel se emplea la administración estratégica

El proceso de la administración estratégica se utiliza en los distintos niveles de las organizaciones, de esta manera el proceso es efectivo, tanto para los niveles de la alta dirección como para los niveles de gerencia que atienden las funciones y operaciones. Es así que las direcciones generales (o presidentes corporativos) tienen su respectivo proceso de administración estratégica, que se hace extensivo e incide en el resto de los niveles jerárquicos de la corporación, de tal suerte que por ejemplo la visión-misión y objetivos del más alto nivel, vienen a constituirse en guías para los siguientes niveles inferiores en la jerarquía.

En este mismo contexto, se observa que existe una estrecha relación entre los niveles organizaciones y los niveles de la planeación, según se muestra en la figura 1.2.2.

Es evidente que cuando se trata de organizaciones corporativas, su proceso de administración estratégica es el rector del resto de los niveles del corporativo y sólo cuando se trata del nivel operativo, que corresponde a las actividades y tareas de la planeación, donde ya no aplica la formulación de estrategias, en todo caso tienen mayor aplicación las tácticas o políticas de desempeño.

Quién es el responsable de la administración estratégica

Preguntemos quién es el responsable de la navegación de un barco. Sabemos que es el capitán por ser el más visible y el más importante del funcionamiento. De igual manera en una organización, la responsabilidad fundamental de la administración estratégica recae en el director ejecutivo o director general, a quien corresponde guiar las tareas de formular y poner en práctica un plan estratégico para toda la organización, aun cuando por lo común otros administradores

[1] Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). *Administración*, (6a. ed.). México: Pearson Educación, p. 325.



FIGURA I.2.2. Relación entre los niveles jerárquicos organizacionales y los niveles de la planeación.

con menos experiencia y con menor nivel jerárquico también tienen importantes papeles de liderazgo.

Por tanto, lo que el director general considera estratégicamente importante a menudo se refleja en la estrategia de la organización y, por lo general, pone un estilo personal de aprobación en las decisiones y acciones estratégicas importantes.[12]

Los gerentes de las funciones o los directores de proyectos, así como los responsables de otros departamentos operativos también tienen importantes responsabilidades en la creación de la estrategia, en la implantación y en la evaluación de sus resultados.

Menciona Arthur Thompson (2004, 23) que las empresas de un solo negocio no necesitan más de tres niveles:

1. Un administrador general de la estrategia
2. Administradores en el área funcional
3. Administradores de nivel operativo

Las empresas con derechos de propiedad, las sociedades y las empresas administradas por el propietario comúnmente tienen sólo algunas personas clave que pueden manejar la creación e implantación de la estrategia.

Los administradores de las organizaciones no lucrativas, al igual que los jefes de las oficinas locales, de distrito y regionales desempeñan el papel de administradores cuando sus puestos implican la formulación y puesta en práctica del proceso de administración estratégica.

[12] Ibid., Thompson, A. y Strickland III, p. 21.

Por ejemplo, en los gobiernos municipales, los jefes de varios departamentos como bomberos, policía, drenaje y alcantarillado, agua, parques, limpia, entre otros son administradores de la estrategia, debido a que tienen la autoridad para llevar a cabo las operaciones de su departamento, en la formulación de una estrategia para lograr dichos objetivos y en la forma de poner en práctica la estrategia todos los días.

De esta manera, la respuesta a la pregunta, ¿quién es el responsable del proceso de la administración estratégica? quedaría expresada en la figura 1.2.3 siguiente:

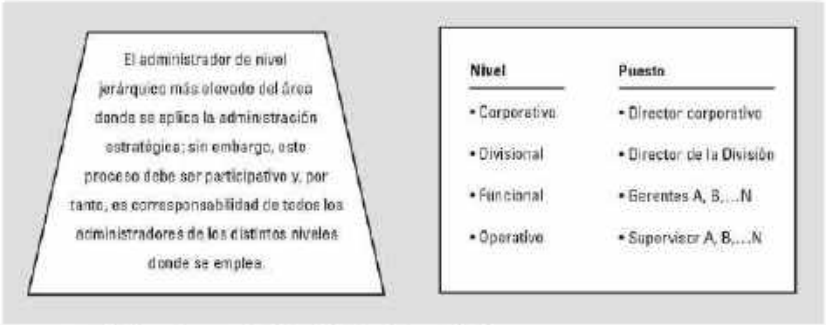


FIGURA 1.2.3. ¿Quién es el responsable de la administración estratégica?

Dice A. Thompson (2004, 22) que cada administrador de la empresa tiene un papel de creador de la estrategia y de encargado de su puesta en práctica; es erróneo considerar la administración estratégica como responsabilidad exclusiva de un ejecutivo de alto nivel.

Beneficios de la administración estratégica

Actualmente los líderes de las organizaciones están obligados a pensar estratégicamente, los templos se están quedando vacíos, la familia como núcleo social se está desintegrando, el Estado ya no cumple a cabalidad su papel de rector y los clientes están tomando el mando. Éstas son señales que el mundo tiene una dinámica diferente, vivimos una etapa de globalización intensa que revoluciona el comportamiento de los individuos y las organizaciones.

Es así que la administración estratégica como un proceso de mejora continua hace que los administradores estén más alertas a los nuevos cambios, a las nuevas oportunidades y a los desarrollos amenazadores; de igual manera promueve el desarrollo de un modelo de negocio en constante evolución que produce un éxito final sostenido para la organización.

La administración estratégica es un medio eficaz para inducir y facilitar una mejor rentabilidad en las organizaciones lucrativas; o bien, incrementar la productividad en las organizaciones que no siendo rentables por los objetivos de carácter social que persiguen, sí deben eficientar el aprovechamiento de sus recursos.

Por lo que se refiere a rentabilidad, la administración estratégica, entre otros, puede arrojar los siguientes beneficios en:

1. Proceso de compras, fabricación, almacenamiento:
   - Perfeccionar métodos de previsión de ventas, programación de compras y producción.
   - Disponibilidad inmediata de materias primas y materiales.

Cápsula técnica

Beneficios de la administración estratégica[13]

1. Permite la identificación, establecimiento de prioridades y la explotación de las oportunidades.
2. Ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de la dirección.
3. Representa una estructura para mejorar la coordinación y el control de las actividades.
4. Reduce al mínimo los efectos de las condiciones y los cambios.
5. Permite que las decisiones importantes apoyen mejor los objetivos establecidos.
6. Facilita la distribución eficaz del tiempo y los recursos para identificar las oportunidades.
7. Ayuda a dedicar menos recursos y tiempo a la corrección de decisiones equivocadas o relacionadas con éstas.
8. Crea una estructura para la comunicación interna con el personal.
9. Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto.
10. Proporciona una base para esclarecer las responsabilidades individuales.
11. Estimula el pensamiento previsor.
12. Ofrece un método cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
13. Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
14. Proporciona cierto grado de disciplina y formalidad a la dirección de una empresa.

[13] Greenley, G. (abril de 1986) ¿Does strategic planning improve company performance? *Long Range planning* 19, núm. 2, pp. 106. Citado en Ibid., David, R. D., p. 16 y 17.

- Mantenimiento de inventarios óptimos de repuestos y refacciones.
- Optimizar el costo de mano de obra.
- Inventarios óptimos de productos terminados.
- Revisar y mejorar tanto el costo como la estructura de capital.

2. Proceso de ventas, distribución y cobranza:
   - Oportuno procesamiento de pedidos.
   - Óptimo sistema de distribución.
   - Determinar mejores políticas de remuneración, créditos, descuentos,...
   - Seguimiento y recuperación de cartera vencida.
3. Proceso de compras, recepción, pago:
   - Programación de compras.
   - Programar pagos en función a prioridades.
4. Sistema de información integral:
   - Estar permanentemente informados de las decisiones y de los efectos de las decisiones de la organización como un todo.

Por lo que se refiere a productividad, la administración estratégica, entre otros puede aportar los siguientes beneficios en:[14]

1. Factores externos:
   - Regulación del gobierno
   - Competencia
   - Demanda del cliente
2. Capacidad e inventario:
   - Planeación de la capacidad
   - Inventario
   - Compras
3. Producto:
   - Ingeniería de valor
   - Diversidad de producto
   - Investigación y desarrollo
4. Proceso:
   - Equipo
   - Flujo del proceso
   - Automatización
   - Selección del proceso
5. Fuerza de trabajo:
   - Objetivos (Administración por Objetivos)
   - Sindicatos
   - Remuneraciones
   - Supervisión

[14] Schroeder, R. (1992). *Administración de operaciones* (3a. ed.). México: Mc Graw-Hill, p. 733 (fig. 23.7).

- Estructura de la organización
- Diseño del trabajo
- Capacitación
- Selección y ubicación

6. Calidad:
   - Mejoramiento de la calidad

Desde luego que las condiciones varían o cambian según se trate de una organización que pertenece al sector industrial, al sector comercio o al sector servicios. Por otro lado, existe también una amplia gama de beneficios en factores que no son de fácil dimensionamiento como los criterios para discernir la influencia de amenazas y poderlas prevenir, la comprensión de las estrategias de la competencia para contrarrestarlas y superarlas, la percepción de la resistencia al cambio para poderlo prevenir; o como lo dice F. David (2003):

> [...] Que la administración estratégica establece el orden y la disciplina en una empresa que, de otra manera, caminaría de manera vacilante; que renueva la confianza en la estrategia del negocio actual o señala la necesidad de tomar acciones correctivas; que proporciona a todos los gerentes y empleados de una organización las bases para identificar y razonar la necesidad del cambio, y los ayuda también a ver este cambio como una oportunidad más que como una amenaza.

En fin, son muchos los beneficios que aporta la administración estratégica y sus resultados saltan a la vista en las empresas que usan este proceso; en México se tienen los casos de empresas como Grupo Bimbo, Cementos Mexicanos, Grupo Televisa, Grupo Carso o Grupo Posadas.

Enfoques de la administración estratégica

Existen distintas explicaciones para la formación de estrategias, es así que difícilmente se podría afirmar que exista una única interpretación que sea aplicada en una organización, más bien, habría que entender que la formación de estrategias se realiza mediante una combinación de procesos que tienen lugar en la tarea de planeación estratégica; es decir, en las tres etapas y su realimentación.

Según Gerry Johnson y Keven Scholes[3] son siete los enfoques más importantes en el proceso de la administración estratégica:

1. Enfoque de la *selección natural*
   Es un proceso semejante al proceso de la selección natural de las especies vivas. Una organización tiene un desempeño mejor o peor que otra y responden de distintas formas a las variaciones que se producen en los procesos, las estructuras y los sistemas organizacionales. Las organizaciones que tienen un mejor desempeño pueden ser capaces de retener, duplicar o reproducir estas variaciones positivas, y de esta manera, mejorar su posición relativa a las otras organizaciones. Un autor que maneja este enfoque es H. E. Aldrich.

2. Enfoque de la planificación
   Es la forma más tradicional de entender cómo se toman las decisiones anticipadas en las organizaciones. Los elementos que comprende son la fijación de objetivos, el análisis del entorno y los recursos

[3] Johnson, G. y Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica* (3a. ed.). España: Prentice-Hall, pp. 36-53.

de la organización, de manera que se acoplen las oportunidades y amenazas del entorno a las fortalezas y debilidades a los recursos, la generación de alternativas estratégicas y su evaluación; y la planificación de la implantación mediante procesos de asignación de recursos, la estructura de la organización y el diseño del sistema de control. Autores que manejan este enfoque son J. Argenti; George Allen y Unwin; G. A. Steiner; H. I. Ansoff; A. J. Rowe; K. E. Dickel; R. O. Mason y, N. H. Snyder.

3. Enfoque lógico incremental
Desde finales de los años cincuenta se sugirió que no era realista dirigir las estrategias mediante mecanismos de planificación lógicos y secuenciales, que no se podían considerar todas las opciones estratégicas teniendo en cuenta la totalidad de futuros posibles y evaluarlas en relación con objetivos predeterminados y precisamente definidos. Se llegó a la conclusión de que el proceso directivo podía describirse mejor como incremento lógico; es decir, que los directivos tienen la visión de dónde quieren llegar en los próximos años, pero tratan de moverse hacia dicha posición de forma evolutiva. Algunos autores que sobresalen en este enfoque son Lindblom; J. B. Quinn y E. Chaffee.

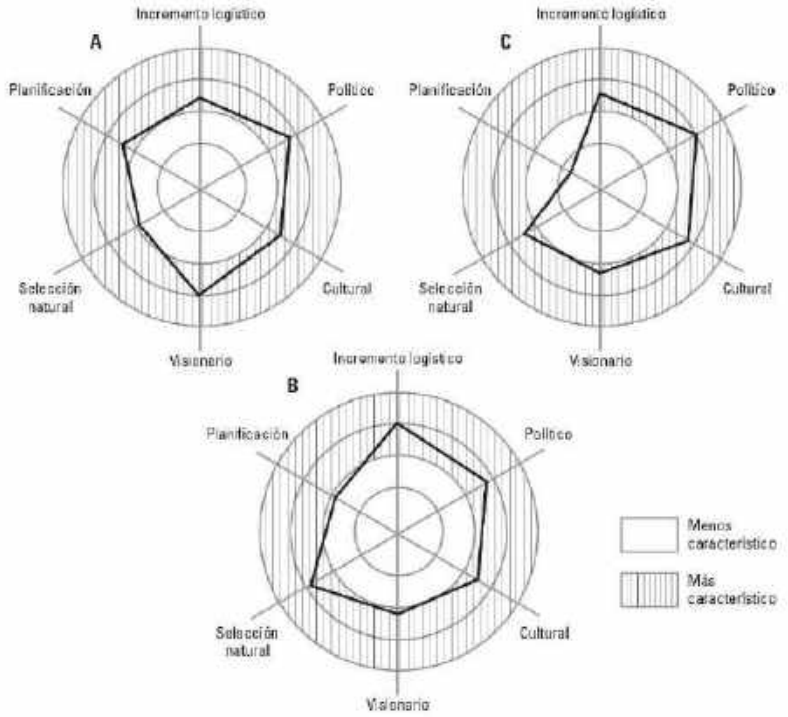
4. Enfoque cultural
Consiste en la aplicación de la experiencia directiva acumulada a lo largo de muchos años. Los directivos no trabajan de forma aislada, sino que interactúan con otros. Su experiencia no se fundamenta sólo en la experiencia individual, sino que se basa en la experiencia organizacional y de grupo acumulada con el tiempo. Sugiere que la experiencia organizacional es más probable que se base en marcos de referencia sobre lo dado por sentado y aportados por un directivos o grupo de directivos. Este grupo podría ser, por ejemplo, una función directiva tal como la financiera, una asociación como la de los contadores, todo un sector industrial, o incluso una cultura general. Algunos autores que manejan este enfoque son E. E. Chaffee; E. Schein; J. C. Spender; A. Sheldon y R. Miles y, C. Snow.

5. Enfoque político
Se considera que los individuos y grupos poderosos ejercen influencia en la identificación de los aspectos clave e incluso en las estrategias finalmente seleccionadas. Sería erróneo suponer que éstos surgen en un entorno políticamente neutro. Una visión política de la toma de decisiones anticipadas sugeriría que las estrategias surgen mediante procesos de regateo, negociación e intercambio de intereses políticos. Algunos autores que abordan este enfoque son H. Mintzberg (1983); E. Ferlie y C. Bennett; S. J. Hickson y, D. C. Hambrick.

6. Enfoque visionario
La dirección estratégica visionaria está relacionada con ejecutivos que tienen capacidades intuitivas, especialmente elevadas; ejecutivos que de forma natural, se orientan a la identificación de nuevas posibilidades, nuevos esquemas e ideas, más que a la búsqueda detallada de causas y efectos o al detalle del día a día de la dirección. Es probable que vean lo que otros directivos no ven, que adopten nuevas formas de trabajo y, quizá algunas veces, que descuiden las implicaciones prácticas. Se ve también como la capacitación de los directivos para representarse más que planificar el futuro de la organización. Se puede afirmar que algunos entornos de mercado son tan turbulentos que es inútil intentar pronosticar, predecir o planificar cómo serán. Algunos autores importantes de este enfoque son D. K. Hurst; L. C. Rush y R. E. White y, R. Stacey.

7. Integración de los enfoques

Los seis enfoques anteriores no son excluyentes y es común que los directivos vean la formación de estrategias como una combinación de esos enfoques. La figura I.2.4 es resultado de investigaciones desarrolladas en la Cranfield School of Management por A. Bailey y G. Jonson.[16]



A **Gran distribuidora.** La visión es particularmente importante y la planificación también desempeña un papel relevante.
B **Sector público.** El entorno influye significativamente, la posibilidad de elección es pequeña; predomina la selección natural en un enfoque político.
C **Modelo común.** Predominan los enfoques lógico incremental, político y cultural.

FIGURA I.2.4. Perfiles de formación de estrategias.

En efecto, la figura I.2.4 evidencia que el punto de vista de Johnson y Scholes se cumple, en cuanto que no existe una organización que en su planeación se ciña sólo a un enfoque; en estos tres ejemplos es notorio que los seis enfoques mencionados tienen lugar en los tres ca-

[16] Bailey, A. y Johnson, G. (editores D. Faulkner y G. Johnson, 1992). How strategies develop in organizations. *The Challenge of strategic Management*. UK: Kogan Page. Citado en Ibid., Johnson y Scholes, pp. 50-51.

sos con intensidades diferentes, dependiendo del tipo de organización y de las variables que más intervienen. Por otro lado no se podría afirmar que únicamente existan seis enfoques y el integrador.

Los puntos de vista de Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel son también ilustrativos:[17]

Estos autores investigaron bibliográficamente, aunque con más énfasis en la práctica 10 enfoques distintos de formar estrategias. El hecho de que sean 10 enfoques no se debe a que sólo sean 10 o a que esos sean los más importantes, sino que su criterio fue de que siete es un número mágico que no iban a utilizar, que 18 era mucho para retener en la memoria, que tres era muy poco, por eso consideraron que utilizarían el número 10; es decir, el número de enfoques es meramente convencional para ellos.

De igual manera que Johnson y Scholes señalan que:

> Las organizaciones no utilizan sólo un enfoque de administración estratégica, más aún, que quienes se abocan a formar estrategias nunca disponen del total de elementos para formar bien y completamente las estrategias. Para ilustrarlo echan mano de la fábula de John Godfrey Saxe (1816-1887) que se titula *Los ciegos y el elefante*, en donde cada ciego define lo que es un elefante sólo por la parte que tocó, palpó o con la que fue a dar.
>
> Aplicado a la administración estratégica dicen que el elefante es la administración estratégica –formar estrategias- y que quienes elaboran el proceso de administración estratégica son los ciegos.

Los resultados a los que llegan se traducen en una descripción sumamente parcial de ese proceso, al igual que los ciegos sólo describen al elefante por la porción que les tocó identificar. En el cuadro I.2.2 se muestra el resumen de los 10 enfoques de H. Mintzberg y colaboradores.

CUADRO I.2.2. Principales características de los 10 enfoques de H. Mintzberg y colaboradores

Naturaleza	Enfoque o escuela	Descripción	Estrategia	Metáfora
Prescriptiva: Se ocupa más del modo en que *deberían* formularse las estrategias que de la manera en que se crean.	De diseño	Década de los 60. Base para las dos siguientes. Como un proceso de diseño informal referido a su concepción.	Perspectiva planificada única.	Araña
	De planificación	Énfasis en los 70. Proceso más independiente y sistemático de *planificación* formal.	Los planes son descompuestos en subestrategias y programas.	Ardilla
	De posicionamiento	Énfasis en los 80 y 90. Se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico.	Posiciones genéricas planificadas económicas y competitivas también estratagemas.	Búfalo

continúa

[17] Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia*. Argentina: Granica.

continuación

Descriptivas Narra la creación y desarrollo de la estrategia en el tiempo, la atención que recibe cada una y cómo algunas ganaron importancia reemplazando a otras.	Empresarial	En términos de crear una visión para el gran líder. Proceso de consecución conceptual en la cabeza de una persona.	Perspectiva única y personal (visión), como nicho.	Lobo
	Cognoscitiva	Utiliza los mensajes de la psicología cognitiva para penetrar en la mente del estratega.	Perspectiva mental (concepto individual).	Lechuza
	De aprendizaje	No se desarrollan todas las estrategias al mismo tiempo. Emergen poco a poco a medida que la organización se adapta y "aprende".	Patrones, exclusividad.	Mono
	De poder	Proceso de negociación entre grupos en conflicto o entre instituciones y su medio ambiente externo.	Patrones y posiciones políticos y cooperativos así, como estrategemas evidentes y encubiertas.	León
	Cultural	Proceso fundamentalmente colectivo y cooperativo. Se basa en la experiencia y el aprendizaje de todos.	Perspectiva colectiva, exclusividad.	Pavo real
	Ambiental	Proceso reactivo, donde la iniciativa debe buscarse en su contexto externo.	Posiciones específicas (llamadas nichos en ecología de población), genéricas.	Avestruz
	De configuración	Combinación de las anteriores. Busca la integración. Considera el proceso como de transformación.	Cualquiera de las anteriores, en contexto.	Camaleón

Para conocer la evolución de las 10 escuelas o enfoques los mismos autores (Mitzberg y colaboradores) presentan algunas gráficas que ilustran la forma cómo se comportan en el tiempo, de acuerdo con su actividad y que se expresa por la cantidad de publicaciones y atención dentro del *management* estratégico, según se muestra en la figura I.2.5.

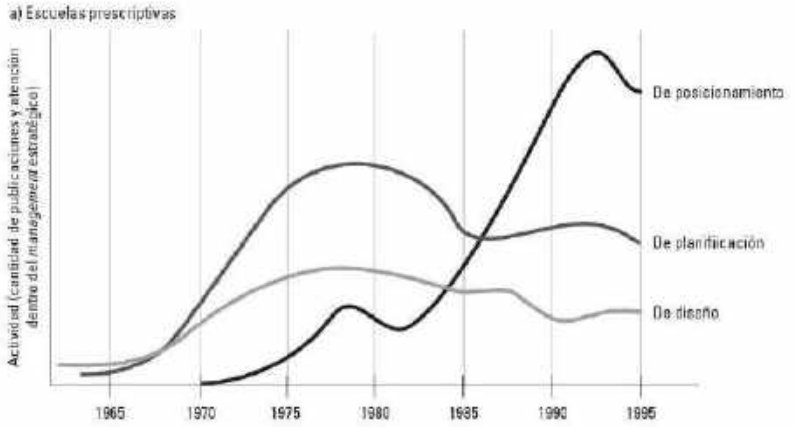


FIGURA I.2.5. Evolución de las 10 escuelas.

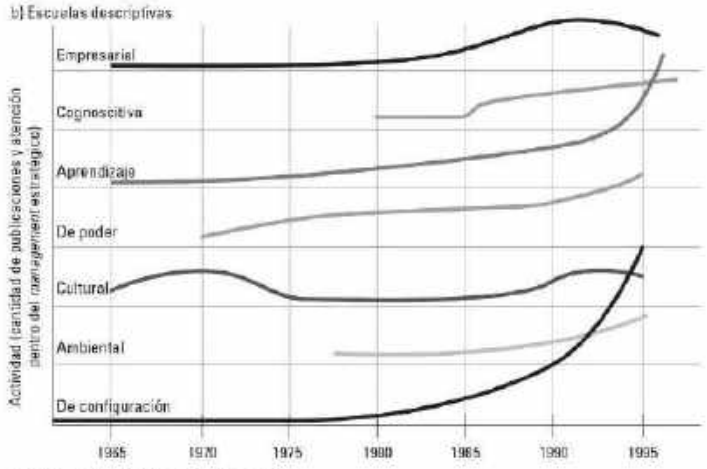


FIGURA I.2.5. Evolución de las 10 escuelas.

La figura I.2.5 muestra que la administración estratégica, como tal, ha tenido momentos en que la preocupación por los escenarios futuros ha sido muy notoria, incluso hasta eufórica y otros momentos en que ha decaído ese énfasis. De igual manera se observa que son múltiples los enfoques con que se emplea el proceso estratégico; sin embargo, son coincidentes los autores en los enfoques que más se emplean.

Johnson y Mintzberg en distintos tiempos y tal vez sin conocer sus escritos abordan los mismos enfoques e incluso con la misma denominación. Desde luego que al revisar los procesos organizacionales y tratando de aplicarlos a la forma en que se aborda la administración estratégica se podrían deducir otros tantos enfoques más, como por ejemplo, en un enfoque tecnológico, de innovación, de comunicación, global o revolucionario.

Por otro lado, es importante resaltar que un repaso, un tanto exhaustivo a la literatura que trata el tema, lleva a deducir que el enfoque que más se utiliza en la actualidad es una combinación del *enfoque de planificación* y del *enfoque de posicionamiento*, esto es, el nuevo enfoque considera del *posicionamiento* los puntos de vista del general chino Sun tzu, de otro maestro de la estrategia militar como von Clausewitz, de M. Porter y aportaciones del Grupo Consultor de Boston; mientras que del enfoque de *planificación* adopta conceptos clave como son visión-misión, objetivos, estrategias, implantación y realimentación, por citar algunos.

Reto contemporáneo

El proceso de la administración estratégica se adapta a las condiciones cambiantes del entorno externo de las organizaciones. Una crítica recurrente se da en los plazos que se manejan, ya que se dice que difícilmente se pueden formular objetivos a largo plazo, puesto que los cambios son tan profundos que en cinco años o menos la situación puede ser totalmente diferente a lo esperado:

> Cambia la conducta y necesidades de los clientes, cambian las competencias de los trabajadores, cambia la tecnología, incluso, las economías de escala y los cuantiosos presupuestos para publicidad, ya no son tan eficaces como solían serlo.

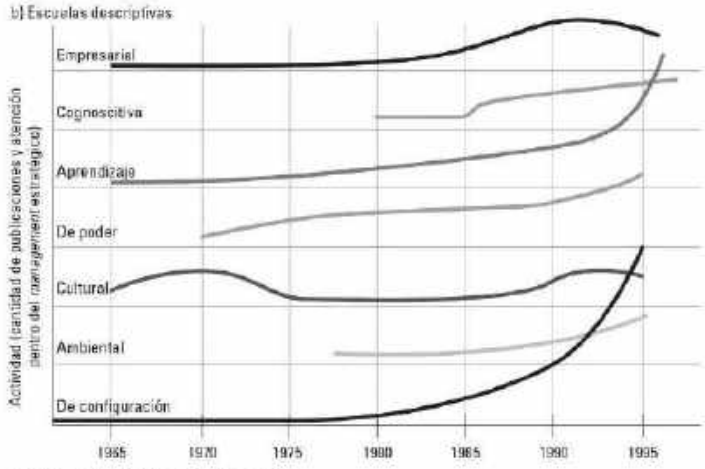


FIGURA I.2.5. Evolución de las 10 escuelas.

La figura I.2.5 muestra que la administración estratégica, como tal, ha tenido momentos en que la preocupación por los escenarios futuros ha sido muy notoria, incluso hasta eufórica y otros momentos en que ha decaído ese énfasis. De igual manera se observa que son múltiples los enfoques con que se emplea el proceso estratégico; sin embargo, son coincidentes los autores en los enfoques que más se emplean.

Johnson y Mintzberg en distintos tiempos y tal vez sin conocer sus escritos abordan los mismos enfoques e incluso con la misma denominación. Desde luego que al revisar los procesos organizacionales y tratando de aplicarlos a la forma en que se aborda la administración estratégica se podrían deducir otros tantos enfoques más, como por ejemplo, en un enfoque tecnológico, de innovación, de comunicación, global o revolucionario.

Por otro lado, es importante resaltar que un repaso, un tanto exhaustivo a la literatura que trata el tema, lleva a deducir que el enfoque que más se utiliza en la actualidad es una combinación del *enfoque de planificación* y del *enfoque de posicionamiento*, esto es, el nuevo enfoque considera del *posicionamiento* los puntos de vista del general chino Sun tzu, de otro maestro de la estrategia militar como von Clausewitz, de M. Porter y aportaciones del Grupo Consultor de Boston; mientras que del enfoque de *planificación* adopta conceptos clave como son visión-misión, objetivos, estrategias, implantación y realimentación, por citar algunos.

Reto contemporáneo

El proceso de la administración estratégica se adapta a las condiciones cambiantes del entorno externo de las organizaciones. Una crítica recurrente se da en los plazos que se manejan, ya que se dice que difícilmente se pueden formular objetivos a largo plazo, puesto que los cambios son tan profundos que en cinco años o menos la situación puede ser totalmente diferente a lo esperado:

> Cambia la conducta y necesidades de los clientes, cambian las competencias de los trabajadores, cambia la tecnología, incluso, las economías de escala y los cuantiosos presupuestos para publicidad, ya no son tan eficaces como solían serlo.

por la creciente oferta de satisfactores, productos de la tecnología más cómodos y baratos para algunos consumidores que cada día disponen de menores recursos. La globalización trajo multitud de productos y servicios novedosos consecuencia de mayor atención al conocimiento que se manifiesta de distintas maneras como *Internet*, *Intranet*, virtualización, redes y sociedades en conexiones virtuales que promueven un nuevo orden en el mundo global.

Como lo apunta I. Chiavenato, en este contexto las empresas .com definieron los nuevos estándares de la llamada Nueva Economía, revolucionaron la forma de hacer negocios, crearon una nueva forma de trabajar y una nueva cultura de relación entre las personas.[21]

Es en este mundo contemporáneo donde la administración estratégica cobra particular relevancia, ya que para entrar en los mercados internacionales, incluso, comenta M. Hitt, 2004:

> Cuando se trata de empresas que tienen bastante experiencia, primero deben planear las cosas cuidadosamente y elegir los mercados adecuados para entrar y después tienen que desarrollar las estrategias más eficaces para operar con éxito en los mismos.

Proceso de administración estratégica adoptado

Después de hacer un recorrido por los conceptos fundamentales de la administración estratégica se presentará el diagrama que se adoptó en este libro, el cual considera sobre todo los enfoques prescriptivos de H. Mintzberg, sin que sea exactamente sólo uno, en virtud de que desde el punto de vista personal, en prácticamente todas las propuestas no queda suficientemente claro cómo se realiza el puente entre la etapa de la planeación y la etapa de la implantación. Es así que la propuesta de la figura 1.2.6 corresponde a un modelo ecléctico, con la intención de facilitar la comprensión de las etapas y los pasos que implica el proceso de la administración estratégica.

En la figura 1.2.6 se encuentran representadas las tres etapas del proceso estratégico de planeación integradas por 15 bloques que se describen a lo largo del libro y que se desarrollan mediante 11 capítulos (o sesiones) en las páginas siguientes. Al inicio de cada capítulo se presenta el diagrama de bloques para que el lector pueda ubicar qué parte del proceso es la que se está tratando.

Como se anunció, no se trata de ninguno de los tantos modelos que con anterioridad se señalaron, sino una representación que se enumeró del 1 al 15 para facilitar la secuencia.

En esta secuencia se indica de qué bloques se trata y en el desarrollo se combinan aspectos teóricos con aspectos prácticos, que se concretan con el uso del método de caso, con el propósito de que el lector pueda adentrarse en situaciones que enfrentará en la vida real. Con esta intención en el capítulo anterior se incluyó una breve semblanza de lo que es el método de caso que se emplea con fines didácticos.

[21] Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7a. ed.). México: Mc Graw-Hill, p. 538.

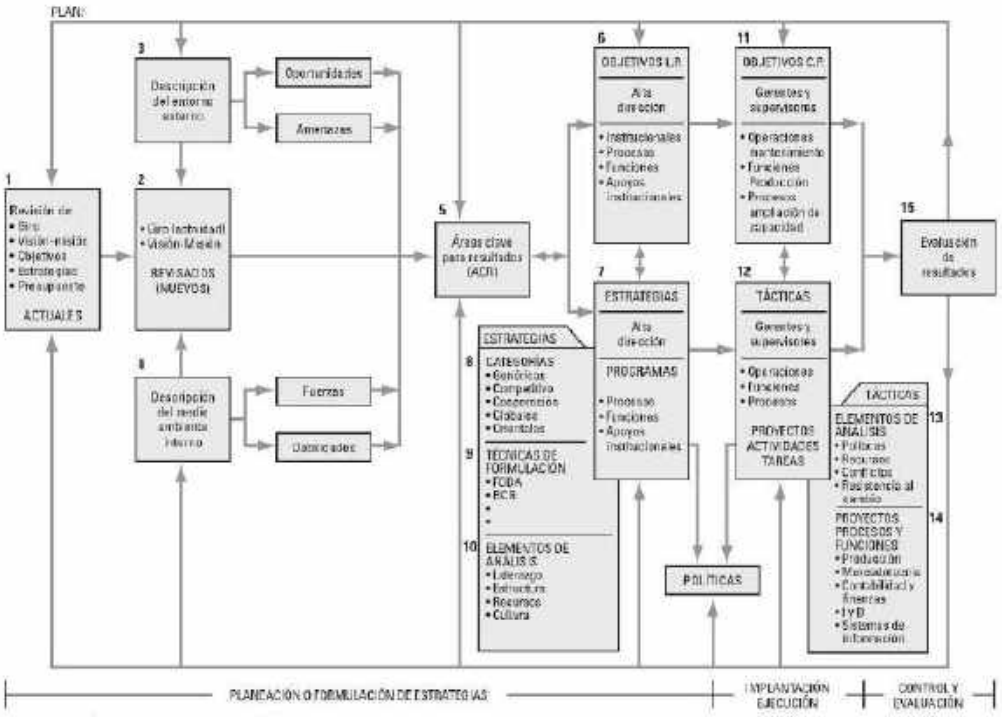


FIGURA 1.2.6. Modelo de administración estratégica adecuado



TÉRMINOS FUNDAMENTALES

- Actividad
- Administración estratégica
- Amenazas
- Debilidades
- Diagnóstico
- Dirección estratégica
- Enfoques de administración estratégica
- Entorno externo
- Estrategias
- Etapas de la administración estratégica
- Fortalezas
- Giro o actividad
- Medio ambiente interno
- Misión
- Niveles de la planeación
- Niveles organizacionales
- Objetivos
- Oportunidades
- Plan
- Planeación estratégica
- Políticas
- Programa
- Proyecto
- Reto contemporáneo
- Tácticas
- Tarea
- Visión



RESUMEN

- La administración estratégica y la administración clásica son conceptos que se refieren a lo mismo y tienen el mismo propósito; es decir, hacer eficientes a las organizaciones.
- El concepto planeación estratégica se emplea en el mundo de los negocios, mientras que los conceptos administración estratégica y dirección estratégica se usan más en el ambiente académico. Los tres se emplean como sinónimos y se entiende que administración estratégica es un proceso de tres fases:
  - Planeación
  - Implantación
  - Control y evaluación

- La administración estratégica es inherente al funcionamiento de una buena organización y se refiere a un proceso de mejora continua.
- El proceso estratégico de planeación dispone de su propio lenguaje, un lenguaje sencillo que habrá de conocer quien se aboque a su estudio.
- Los términos básicos de la administración estratégica son:
  - Diagnóstico
  - Giro
  - Visión-misión
  - Objetivos
  - Estrategias
  - Tácticas
  - Políticas
- Los términos básicos de los niveles de planeación son:
  - Plan
  - Programa
  - Proyecto
  - Actividad
  - Tarea

- La administración estratégica se emplea en todos los niveles jerárquicos de las organizaciones (corporativo, divisional o unidad de negocio, funcional y operativo) que se asocian estrechamente a los niveles de la planeación (plan, programa, actividad y tarea).
- El administrador de nivel jerárquico más elevado en las organizaciones es el responsable del proceso de administración estratégica; sin embargo, el proceso es participativo y, por tanto, es corresponsabilidad de todos los administradores donde se emplea.
- Las organizaciones que emplean administración estratégica reportan beneficios tangibles e intangibles.
- Se hace tangible la rentabilidad y la productividad.
- Lo intangible es de difícil medición pero resaltan evidencias como personal con criterios para detectar influencias del entorno, comprensión de estrategias de la competencia para contrarrestarlas, percepción de los cambios de manera anticipada y disciplinada para seguir un camino trazado previamente.
- La administración estratégica se aborda con distintos enfoques que toman en cuenta algún concepto o proceso organizacional clave.

- Gerry Johnson y Keven Scholes consideran siete enfoques, mientras que H. Mintzberg y colaboradores distinguen 10 escuelas.
- Ambos coinciden en que existen enfoques basados en planificación, cultura, política, visión (empresa) y una combinación de los mismos.
- El enfoque que más se ha empleado es el que combina planificación con posicionamiento.
- La administración estratégica toma cada día mayor relevancia por la profundidad de los cambios y la rápida adaptación que éstos demandan.
- Dos motores mueven la economía, la globalización y la tecnología que se expresa de muy distintas maneras. Donde hay conocimiento hay tecnología, donde hay tecnología hay cambio y donde hay cambio debe haber administración estratégica.
- El presente libro adopta un modelo ecléctico de administración estratégica que contiene tres fases, 15 bloques y la respectiva realimentación.
- Se abordan los bloques en secuencia, se explican teóricamente y la práctica se realiza con estudios de caso.

PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. Describa brevemente La lección de las 100 mujeres y comente cómo se aplica en la vida profesional de los administradores.
2. Considera usted que sería correcto afirmar que la administración estratégica y la administración clásica se refieren a lo mismo. Explíquelo.
3. Mencione tres definiciones de administración estratégica y discuta su contenido.
4. Dé cuatro razones de por qué la administración estratégica es inherente a las organizaciones.
5. Defina y dé ejemplos de los siguientes conceptos:
   - Plan
   - Programa
   - Proyecto
   - Actividad y tarea
   - Diagnóstico
   - Entorno externo
   - Oportunidad
   - Amenaza
   - Medio ambiente interno
   - Fortaleza
   - Debilidades
6. ¿Qué considera usted que debe definir primero una persona que decide invertir en un negocio y explique su respuesta:
   - Su giro
   - Su visión
   - Su misión
   - Sus objetivos
7. ¿Cuáles son las principales diferencias entre los conceptos estrategias-tácticas y políticas-reglas?
8. ¿Considera usted que la administración estratégica se puede utilizar en cualquier nivel de la estructura organizacional? Argumente su respuesta.
9. ¿Quién, desde su punto de vista es el responsable de que la administración estratégica se aplique con éxito en la organización?
10. La administración estratégica, apropiadamente utilizada, conlleva beneficios tangibles e intangibles. Elabore una buena reseña de esos beneficios.
11. Haga una breve discusión de los enfoques de administración estratégica propuestos por Gerry Johnson y Keven Scholes. ¿Desde su punto de vista qué enfoque tiene mejor sustento teórico?
12. ¿Qué opina usted de que sean 10 los enfoques que propone H. Mintzberg y colaboradores?
13. Describa los enfoques o escuelas prescriptivas y haga algunos comentarios sobre las escuelas descriptivas.
14. ¿Cuáles son los dos motores básicos de la nueva economía? Describa el perfil de cada uno de estos motores.
15. Dibuje el proceso de administración estratégica adoptado y elabore una crítica de su diseño.

TRABAJO DE CAMPO: PRÁCTICAS

1. Formar grupos de cuatro personas para realizar una investigación documental sobre la historia de la planeación en México. El objetivo es elaborar una reseña de cómo se ha aplicado la planeación en México, particularmente de 1965 en adelante. Se sugiere el siguiente índice para presentar el informe:

   Índice
   Introducción
   I. Planeación en el sector público
   II. Planeación en el sector privado
   III. Impacto de la planeación en México
   IV. Fallas de la planeación
   V. Planeación en México y planeación en otros países
   Conclusiones
   Recomendaciones
   Bibliografía

2. Visitar el asentamiento de la cultura teotihuacana para observar su planificación urbana, de tal suerte que se presente un reporte donde se describa esa ciudad con base en lo que se observó *in situ*, complementado con datos históricos de su planificación. Importa resaltar la visión que tuvo esta cultura respecto de la urbanización y el triunfo excepcional de la arquitectura ritual mesoamericana.
3. Formar grupos de cuatro participantes para revisar el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 y contestar las siguientes preguntas:
   - ¿Qué visión y qué misión se plantean para un México donde abundan los recursos y resaltan las desigualdades?
   - ¿Es posible detectar las tres etapas de la planeación?
   - ¿Cuáles son las estrategias más relevantes?
   - ¿Cuáles considera que son las principales fallas y omisiones, así como lo más relevante en cuanto a potencialidades y aciertos del plan sexenal?
   - ¿En qué podría estar el éxito o fracaso del plan?
   - ¿Cuál es su opinión respecto a los recursos necesarios para operar el plan y de la forma como se evalúan los resultados?
   - ¿Se expresa con claridad en el plan?
4. Con mente de estratega ver la película *Corazón valiente*, con Mel Gibson o *El último Samurái*, con Tom Cruise, para desarrollar una descripción comentada de la visión-misión, objetivos y estrategias que tenían los personajes centrales del film. De igual manera, elabore un listado de las principales estrategias y tácticas que pusieron en práctica estos personajes.
5. Formar grupos de cuatro participantes con el propósito de comentar y discutir el modelo de administración estratégica adoptado, de tal manera que se disipen las dudas y se aclaren los puntos obscuros para que su aplicación se lleve a cabo sin contratiempos.



LECTURA INTEGRADORA RECOMENDADA

Un concepto de planeación de empresas

Russell L. Ackoff. Limusa-Noriega, 1997.

Es un libro breve y amigable en su lectura, de lenguaje sencillo y claro en sus conceptos. Se refiere más a la filosofía de la planeación que a una guía para planear. El mismo autor dice que el libro de ninguna manera se debiera considerar como un manual, más bien trata sobre lo que debiera hacerse, quién debiera hacerlo y por qué.

Parece un buen principio para quienes se están adentrando en el mundo de la planeación, permite conocer y comprender conceptos esenciales del tema que estructura de manera bien razonada.

Contenido:

1. Naturaleza y contenido de la planeación
2. Objetivos y metas
3. Políticas y cursos de acción
4. Planeación de recursos
5. El diseño de la organización
6. El control
7. Organización del esfuerzo de la planeación

La planificación de la empresa del futuro

Russell L. Ackoff. Limusa-Noriega, 1997.

Complementa el libro anterior, es más amplio con un enfoque de planeación idealizada.

Instrucciones: Elabore de cualesquiera de las dos lecturas un reporte en dos cuartillas que contenga los puntos relevantes, analogías o metáforas, crítica y opinión.

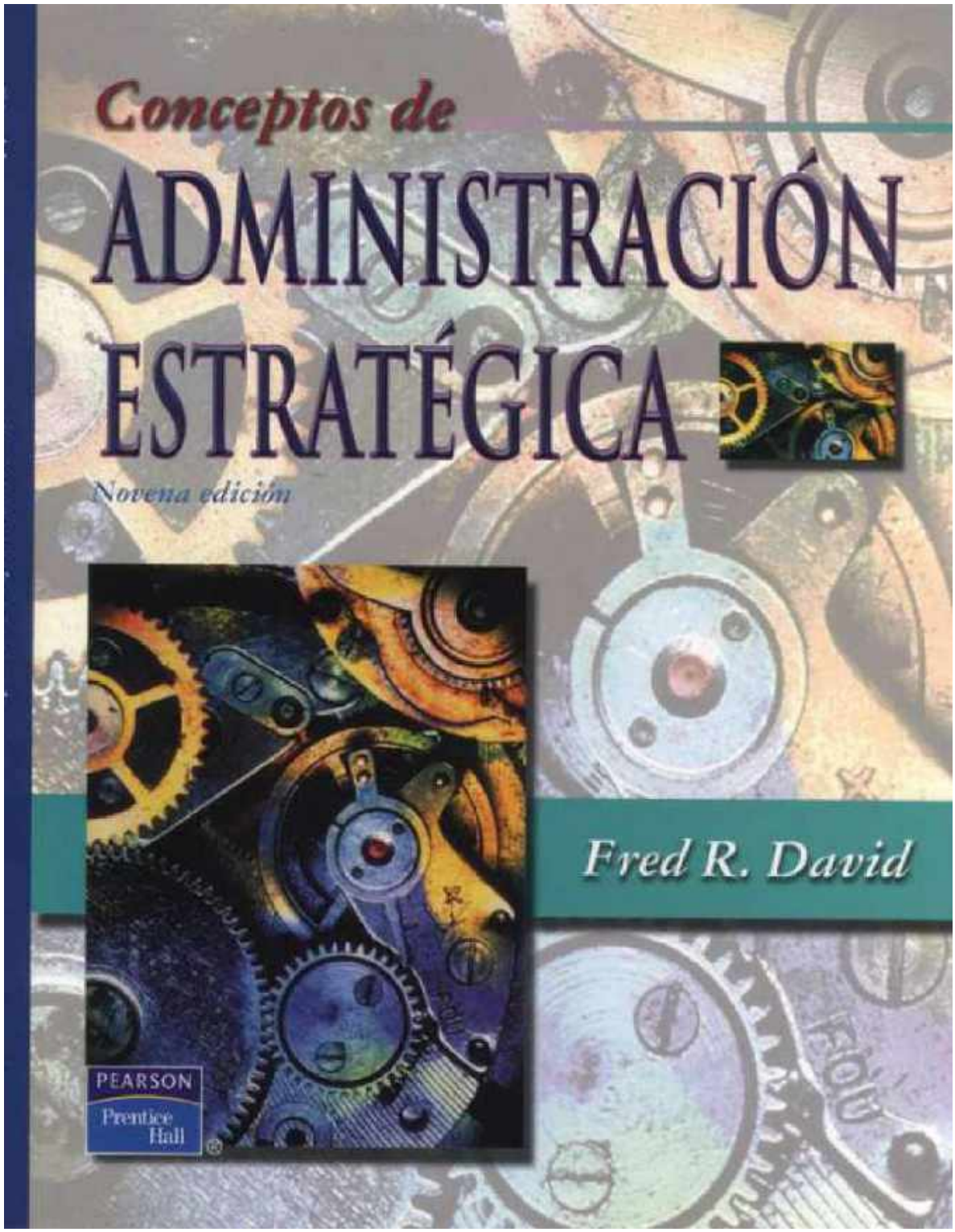
¡Cuidado con el hombre de un solo libro!
Isaac D'Israeli (1766-1840). Crítico e historiador inglés.

BIBLIOGRAFÍA

1. Thompson, A. y Strickland III, A. (2004). *Administración estratégica* (13a. ed.). México: Mc Graw-Hill, p. 6.
2. Hitt, A. M., Ireland, R. D. y Hoskinsson, R. E. (2004). *Administración estratégica. Competitividad y conceptos globales* (5a. ed.). México: Thomson, pp. 7 y 8.
3. David, R. F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.). México: Pearson-Educación, p. 5.
4. COPLAMAR (S/A). *Macroeconomía de las necesidades esenciales de México*. Mexico: Siglo XXI.
5. Ander-Egg, E. (1991). *Introducción a la planificación* (13a. ed.). España: Siglo XXI, pp. 37 y 38.
6. Hampton, D. (1989). *Administración*. (3a. ed., 2a. ed. en español). México: Mc Graw-Hill, p. 187.
7. Boyett, Joseph y Boyett, Jimmie (1999). *Hablan los gurús*. Colombia: Norma, pp. 22 y 23.
8. Pearce II, J. y David, F. (mayo de 1987). The bottom line on corporate mission statements, *Academy of Management 1, núm. 2*, p. 109. Citado en Ibid. David, F., p. 10.
9. Musashi, M. (1997). *El libro de los cinco anillos*. México: Diana, p. 1.
10. Ackoff, R. L. (1987). *Planificación de la empresa del futuro* (11a. reimpresión). México: Limusa-Noriega Editores, p. 85.
11. Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). *Administración* (6a. ed.). México: Pearson Educación, p. 325.
12. Ibid., Thompson, A. y Strickland III, p. 21.
13. Graenley, G. (abril de 1986). ¿Does strategic planning improve company performance? *Long Range planning* 19, núm. 2, p. 106. Citado en Ibid., David, R. D., pp. 16 y 17.
14. Schroeder, R. (1992). *Administración de operaciones* (3a. ed.). México: Mc Graw-Hill, p. 733 (fig. 23.7).
15. Johnson, G. y Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica* (3a. ed.). España: Prentice Hall, pp. 36-53.
16. Bailey, A. y Johnson, G. (Editores D. Faulkner y G. Johnson 1992). How strategies develop in organizations. *The Challenge of strategic Management*. UK: Kogan Page. Citado en Ibid., Johnson y Scholes, pp. 50-51.
17. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia*. Argentina: Granica.
18. Ibid. Hitt y colaboradores, p. 11.
19. Nocera, J. (02 agosto 1999). Five lessons from Iomega. *Fortune*, 2; pp. 251-254.
20. Freiberg, K. y Freiberg J. (1999). *¡Chiflados!* México: CECSA, p. 151.
21. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7a. ed.). México: Mc Graw-Hill, p. 538.

Conceptos de administración estratégica.

Fred R. David (2003). Pearson Educación (págs. 1-31).


Conceptos de
ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA
Novena edición
Fred R. David
PEARSON
Prentice
Hall



NOVENA EDICIÓN

CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

FRED R. DAVID

Francis Marion University

TRADUCCIÓN
Miguel Ángel Sánchez Carrión
Traductor Profesional

REVISIÓN TÉCNICA
Mtro. Ing. Luis Alfredo Valdés Hernández
Profesor Investigador
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México

PEARSON Educación

México • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • Chile • Ecuador
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

Datos de catalogación bibliográfica

DAVID, FRED R.

Conceptos de Administración Estratégica

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2003

ISBN 970-26-0427-3
Área: UNIVERSIDAD

Formato: 20 × 25.5 cm Páginas: 568

Authorized translation from the English language edition, entitled Strategic management: concepts 9th ed., by Fred R. David published by Pearson Education, Inc., publishing as PRENTICE HALL, INC., Copyright ©2003. All rights reserved.
ISBN 0-13-049794-0

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés, titulada Strategic management: concepts 9th ed., de Fred R. David, publicada por Pearson Education, Inc., publicada como PRENTICE HALL, INC., Copyright ©2003. Todos los derechos reservados.

Esta edición en español es la única autorizada.

Edición en español
Editor: Enrique Quintanar Duarte
e-mail: enrique.quintanar@pearsoned.com
Editor de desarrollo: Felipe Hernández Carrasco
Supervisor de producción: Enrique Trejo Hernández

Edición en inglés
Acquisitions Editor: Michael Ablassmeir
Editor-in-Chief: Jeff Shelstad
Managing Editor (Editorial): Jennifer Glennon
Assistant Editor: Melanie Olsen
Senior Marketing Manager: Shannon Moore
Media Project Manager: Michele Faranda
Managing Editor (Production): Judy Leale
Production Editor: Marcela Maslanczuk
Production Assistant: Joseph Dipinspero
Permissions Coordinator: Suzanne Grappi
Associate Director, Manufacturing: Vincent Scelta
Production Manager: Arnold Vila
Design Manager: Maria Lange
Designer: Steven Frim
Interior Design: Steven Frim/Donna Wickes
Cover Design: Steven Frim
Cover Illustration: Roger Allyn Lee/Superstock
Manager, Print Production: Christy Mahon
Composition: Black Dot Group
Cover Printer: Phoenix
Printer/Binder: R.R. Donnelley - Willard

NOVENA EDICIÓN, 2003

D.R. © 2003 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Atlacomulco No. 500-5° piso
Col. Industrial Acoco
53519, Naucalpan de Juárez, Edo. de México

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. Núm. 1031.

Prentice Hall es una marca registrada de Pearson Educación de México, S. A. de C. V.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electrodióptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.

ISBN 970-26-0427-3

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 05 04 03 02 01

CONTENIDO ABREVIADO



PREFACIO xiv

INTRODUCCIÓN
Cómo analizar un caso sobre política de negocios xx

PARTE 1 ▶
Perspectiva general de la dirección estratégica 2

CAPÍTULO 1
La naturaleza de la dirección estratégica 2
CASO DE INTEGRACIÓN: AMERICAN AIRLINES 2002 32

PARTE 2 ▶
Formulación de la estrategia 54

CAPÍTULO 2
La misión de la empresa 54

CAPÍTULO 3
La evaluación externa 78

CAPÍTULO 4
La evaluación interna 118

CAPÍTULO 5
Estrategias en acción 156

CAPÍTULO 6
Análisis y selección de la estrategia 194

PARTE 3 ▶
Implantación de la estrategia 234

CAPÍTULO 7
Implantación de estrategias: asuntos relacionados con la gerencia 234

CAPÍTULO 8
Implantación de estrategias: asuntos relacionados con mercadotecnia, finanzas y contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de información de la gerencia 274

PARTE 4 ▶
Evaluación de la estrategia 298

CAPÍTULO 9
Revisión, evaluación y control de la estrategia 298

ÍNDICE ONOMÁSTICO 322

ÍNDICE ANALÍTICO 324

ÍNDICE DE COMPAÑÍAS 330

CONTENIDO



PREFACIO xiv

INTRODUCCIÓN
Cómo analizar un caso sobre política de negocios xx

¿QUÉ ES UN CASO SOBRE POLÍTICA DE NEGOCIOS? xxii

DIRECTRICES PARA PREPARAR ANÁLISIS DE CASOS xxii

La necesidad de ser práctico xxiii ▸ La necesidad de justificación xxii ▸ La necesidad de realismo xxii ▸ La necesidad de especificidad xxiii ▸ La necesidad de originalidad xxiii ▸ La necesidad de contribuir xxiii

PREPARACIÓN DE UN CASO PARA SU DEBATE EN CLASE xxiii

El método de casos y el enfoque de conferencias magistrales xxiv ▸ El examen cruzado xxiv

PREPARACIÓN DE UN ANÁLISIS DE CASO POR ESCRITO xxiv

El resumen ejecutivo xxv ▸ El análisis escrito integral xxv ▸ Pasos en la preparación de un análisis escrito integral xxv

ELABORACIÓN DE UNA PRESENTACIÓN ORAL xxvi

Organización de la presentación xxvi ▸ Control de la voz xxvi ▸ Manejo del lenguaje corporal xxvi ▸ Uso de notas al hablar xxvii ▸ Preparación de apoyos visuales xxvii ▸ Respuesta a preguntas xxvii

CINCUENTA CONSEJOS PARA LOGRAR EL ÉXITO EN UN ANÁLISIS DE CASO xxvii

DOMINIO DE LA ESTRATEGIA xxx

EL AMBIENTE DEL DOMINIO DE LA ESTRATEGIA xxx

PARTE 1 ▸
Perspectiva general de la dirección estratégica 2

CAPÍTULO 1
La naturaleza de la dirección estratégica 2

¿QUÉ ES LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA? 5

Definición de dirección estratégica 5 ▸ Etapas de la dirección estratégica 5 ▸ Integración de la intuición y el análisis 7 ▸ Adaptación al cambio 7

TÉRMINOS CLAVE EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA 8

Estrategas 8 ▸ Declaraciones de la visión y la misión 9 ▸ Oportunidades y amenazas externas 10 ▸ Fortalezas y debilidades internas 11 ▸ Objetivos a largo plazo 11 ▸ Estrategias 11 ▸ Objetivos anuales 12 ▸ Políticas 13

EL MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA 13

BENEFICIOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA 15

Beneficios financieros 16 ▸ Beneficios no financieros 16

MOTIVOS POR LOS QUE ALGUNAS EMPRESAS NO LLEVAN A CABO LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 17

ERRORES EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 18

GUÍAS DE ACCIÓN PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EFICAZ 18

ÉTICA DE NEGOCIOS Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA 20

COMPARACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN LOS NEGOCIOS CON LA ESTRATEGIA MILITAR 24

LA NATURALEZA DE LA COMPETENCIA MUNDIAL 25

Ventajas y desventajas de las operaciones internacionales 27

CASO DE INTEGRACIÓN: AMERICAN AIRLINES 2002 32

EJERCICIOS PRÁCTICOS 50

Ejercicio práctico 1A: Análisis de la estrategia para American Airlines (AMR) 50
Ejercicio práctico 1B: Elaboración de un código de ética de negocios para American Airlines (AMR) 50
Ejercicio práctico 1C: La ética de espiar a los competidores 51
Ejercicio práctico 1D: Planeación estratégica para mi universidad 52
Ejercicio práctico 1E: Planeación estratégica en una empresa local 52

Ejercicio práctico 1F: ¿Recluta mi universidad en países extranjeros? 53
Ejercicio práctico 1G: Conociendo el Club Cibernético en Dirección Estratégica (CCDE) 53

PARTE 2 ▶
Formulación de la estrategia 54

CAPÍTULO 2
La misión de la empresa 54

¿QUÉ QUEREMOS LLEGAR A SER? 56

¿CUÁL ES NUESTRO NEGOCIO? 59
Visión contra misión 59 ▶ Proceso para desarrollar una declaración de la misión 60

IMPORTANCIA DE LAS DECLARACIONES DE LA VISIÓN Y LA MISIÓN 61
Una solución a puntos de vista divergentes 62

CARACTERÍSTICAS DE UNA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN 63
Una declaración de actitud 65 ▶ Una orientación hacia el cliente 66 ▶ Una declaración de la política social 68

COMPONENTES DE UNA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN 68

PLANTEAMIENTO POR ESCRITO Y EVALUACIÓN DE LAS DECLARACIONES DE LA MISIÓN 69

EJERCICIOS PRÁCTICOS 75
Ejercicio práctico 2A: Evaluación de las declaraciones de la misión 75
Ejercicio práctico 2B: Planteamiento por escrito de una declaración de la visión y la misión para American Airlines (AMR) 76
Ejercicio práctico 2C: Planteamiento por escrito de una declaración de la visión y la misión para mi universidad 76
Ejercicio práctico 2D: Conducción de la investigación de la declaración de la misión 77

CAPÍTULO 3
La evaluación externa 78

LA NATURALEZA DE UNA AUDITORÍA EXTERNA 80
Fuerzas externas clave 80 ▶ El proceso de realizar una auditoría externa 80

FUERZAS ECONÓMICAS 82

FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES 84
La frontera entre México y Estados Unidos 86

FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES 87

FUERZAS TECNOLÓGICAS 92

FUERZAS COMPETITIVAS 94
Programas de inteligencia competitiva 94 ▶ Cooperación entre competidores 97

ANÁLISIS COMPETITIVO: EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER 98
Rivalidad entre empresas competidoras 100 ▶ Entrada potencial de nuevos competidores 100 ▶ Desarrollo potencial de productos sustitutos 101 ▶ Poder de negociación de los proveedores 101 ▶ Poder de negociación de los consumidores 101

FUENTES DE INFORMACIÓN EXTERNA 101
Internet 104

EL PRONÓSTICO COMO HERRAMIENTA Y SUS TÉCNICAS 103
Realización de suposiciones 105

EL RETO GLOBAL 106
Corporaciones multinacionales 106 ▶ Globalización 106 ▶ China: oportunidades y amenazas 108

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE) 110

LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC) 112

EJERCICIOS PRÁCTICOS 116
Ejercicio práctico 3A: Elaboración de una matriz EFE para American Airlines (AMR) 116
Ejercicio práctico 3B: La búsqueda en Internet 116
Ejercicio práctico 3C: Elaboración de una matriz EFE para mi universidad 116
Ejercicio práctico 3D: Elaboración de una matriz de perfil competitivo para American Airlines (AMR) 117
Ejercicio práctico 3E: Elaboración de una matriz de perfil competitivo para mi universidad 117

CAPÍTULO 4
La evaluación interna 118

LA NATURALEZA DE UNA AUDITORÍA INTERNA 120
Fuerzas internas clave 120 ▶ El proceso de realizar una auditoría interna 121

INTEGRACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y LA CULTURA 123
La cultura estadounidense y las culturas extranjeras 125

GERENCIA 128
Planeación 128 ▶ Organización 130 ▶ Motivación 131 ▶ Factor humano 132 ▶ Control 132 ▶ Preguntas para la auditoría de la gerencia 133

MERCADOTECNIA 133
Análisis de clientes 133 ▶ Venta de productos y servicios 134 ▶ Planeación de productos y servicios 134 ▶ Establecimiento de precios 134 ▶ Distribución 135 ▶ Investigación de mercados 136

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES 137
Preguntas para la auditoría de la mercadotecnia 137

FINANZAS Y CONTABILIDAD 137
Funciones de finanzas y contabilidad 138 ▶ Tipos básicos de razones financieras 138 ▶ Preguntas para la auditoría de las finanzas y la contabilidad 142

PRODUCCIÓN Y OPERACIONES 143
Preguntas para la auditoría de la producción y las operaciones 144
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (I+D) 146
Investigación y desarrollo internos y externos 146 ▸ Preguntas para la auditoría de la investigación y desarrollo 147
SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LA GERENCIA 147
Software para la planeación estratégica 148 ▸ Preguntas para la auditoría de los sistemas de información de la gerencia 149
LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI) 149
EJERCICIOS PRÁCTICOS 154
Ejercicio práctico 4A: Realización de un análisis de razones financieras para American Airlines (AMR) 154
Ejercicio práctico 4B: Elaboración de una matriz EFI para American Airlines (AMR) 154
Ejercicio práctico 4C: Elaboración de una matriz EFI para mi universidad 154

CAPÍTULO 5
Estrategias en acción 156
OBJETIVOS A LARGO PLAZO 158
La naturaleza de los objetivos a largo plazo 158 ▸ Gerencia sin el uso de objetivos 159
TIPOS DE ESTRATEGIAS 159
ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN 160
Integración hacia delante 161 ▸ Integración hacia atrás 163 ▸ Integración horizontal 164
ESTRATEGIAS INTENSIVAS 165
Penetración en el mercado 165 ▸ Desarrollo de mercados 165 ▸ Desarrollo de productos 166
ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN 167
Diversificación concéntrica 169 ▸ Diversificación horizontal 169 ▸ Diversificación de conglomerados 170
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS 170
Recorte de gastos 170 ▸ Enajenación 173 ▸ Liquidación 173
ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER 174
Estrategias de liderazgo en costos 175 ▸ Estrategias de diferenciación 175 ▸ Estrategias de enfoque 176 ▸ La cadena de valor 177
MEDIOS PARA LLEVAR A CABO LAS ESTRATEGIAS 177
Alianzas estratégicas y asociación 177
FUSIONES Y ADQUISICIONES 180
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS Y GUBERNAMENTALES 182
Instituciones educativas 183 ▸ Instituciones médicas 183 ▸ Oficinas y departamentos gubernamentales 185
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN PEQUEÑAS EMPRESAS 185
EJERCICIOS PRÁCTICOS 190
Ejercicio práctico 5A: ¿Qué sucedió en American Airlines (AMR) en el 2002? 190
Ejercicio práctico 5B: Revisión de artículos sobre estrategia 190
Ejercicio práctico 5C: Clasificación de algunas estrategias del 2002 191
Ejercicio práctico 5D: ¿Qué tan riesgosas son diversas alternativas de estrategias? 191
Ejercicio práctico 5E: Elaboración de alternativas de estrategias para mi universidad 192
Ejercicio práctico 5F: Lecciones para hacer negocios a nivel mundial 193

CAPÍTULO 6
Análisis y selección de la estrategia 194
LA NATURALEZA DEL ANÁLISIS Y LA SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA 196
El proceso de crear y seleccionar estrategias 197
UN ESQUEMA INTEGRAL PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA 198
LA ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN 199
LA ETAPA DE AJUSTE 199
La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) 200 ▸ La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA) 204 ▸ La matriz del Boston Consulting Group (BCG) 206 ▸ La matriz Interna y Externa (IE) 211 ▸ La matriz de la estrategia principal 213
LA ETAPA DE DECISIÓN 215
La matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC) 215 ▸ Aspectos positivos y limitaciones de la MPEC 219
ASPECTOS CULTURALES DE LA SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA 219
LAS POLÍTICAS DE LA SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA 220
EL PAPEL DE UNA JUNTA DE DIRECTORES 221
EJERCICIOS PRÁCTICOS 228
Ejercicio práctico 6A: Elaboración de una matriz FODA para American Airlines (AMR) 228
Ejercicio práctico 6B: Elaboración de una matriz PEEA para American Airlines (AMR) 228
Ejercicio práctico 6C: Elaboración de una matriz BCG para American Airlines (AMR) 228
Ejercicio práctico 6D: Elaboración de una MPEC para American Airlines (AMR) 229
Ejercicio práctico 6E: Planteamiento de estrategias individuales 229
Ejercicio práctico 6F: La prueba maquiavélica 229
Ejercicio práctico 6G: Elaboración de una matriz BCG para mi universidad 231
Ejercicio práctico 6H: El papel de las juntas de directores 232
Ejercicio práctico 6I: Ubicación de empresas en una matriz de la estrategia principal 232

PARTE 3 ▶
Implantación de la estrategia 234

CAPÍTULO 7
Implantación de estrategias: asuntos relacionados con la gerencia 234

LA NATURALEZA DE LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA 236
Puntos de vista de la gerencia 237
OBJETIVOS ANUALES 238
POLÍTICAS 240
DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS 241
MANEJO DE CONFLICTOS 243
RELACIÓN DE LA ESTRUCTURA CON LA ESTRATEGIA 243
La estructura funcional 245 ▶ La estructura de divisiones 245 ▶ La estructura de Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) 247 ▶ La estructura matricial 247
REESTRUCTURACIÓN, REINGENIERÍA E INGENIERÍA ELECTRÓNICA 248
Reestructuración 250 ▶ Reingeniería 251
VINCULACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA REMUNERACIÓN CON LAS ESTRATEGIAS 251
MANEJO DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO 253
MANEJO DEL MEDIO AMBIENTE NATURAL 255
CREACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DE APOYO A LAS ESTRATEGIAS 257
La cultura mexicana 258 ▶ La cultura rusa 259 ▶ La cultura japonesa 260
ASUNTOS RELACIONADOS CON LA PRODUCCIÓN Y LAS OPERACIONES EN LA IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS 261
ASUNTOS RELACIONADOS CON EL FACTOR HUMANO EN LA IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS 262
Planes de propiedad de acciones para los empleados (PPAE) 264 ▶ Equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar 265 ▶ Beneficios de una fuerza laboral diversa 267
EJERCICIOS PRÁCTICOS 272
Ejercicio práctico 7A: Revisión del organigrama de American Airlines (AMR) 272
Ejercicio práctico 7B: ¿Las empresas realmente establecen objetivos? 272
Ejercicio práctico 7C: Comprensión de la cultura de mi universidad 272

CAPÍTULO 8
Implantación de estrategias: asuntos relacionados con mercadotecnia, finanzas y contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de información de la gerencia 274

LA NATURALEZA DE LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA 276
ASUNTOS RELACIONADOS CON MERCADOTECNIA 276
Segmentación del mercado 278 ▶ ¿Facilita el Internet la segmentación del mercado? 281 ▶ Posicionamiento de productos 281
ASUNTOS RELACIONADOS CON FINANZAS Y CONTABILIDAD 283
Adquisiciones de capital para implantar estrategias 283 ▶ Estados financieros pro forma 285 ▶ Presupuestos financieros 287 ▶ Evaluación del valor de una empresa 288 ▶ Decisión de cotizar en la bolsa 289
ASUNTOS RELACIONADOS CON INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (I Y D) 290
ASUNTOS RELACIONADOS CON LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA GERENCIA (SIG) 292
EJERCICIOS PRÁCTICOS 296
Ejercicio práctico 8A: Elaboración de un mapa de posicionamiento de productos para American Airlines (AMR) 296
Ejercicio práctico 8B: Elaboración de un análisis GPA/GAII para American Airlines (AMR) 296
Ejercicio práctico 8C: Preparación de estados pro forma para American Airlines (AMR) 296
Ejercicio práctico 8D: Determinación del valor en efectivo de American Airlines (AMR) 297
Ejercicio práctico 8E: Elaboración de un mapa de posicionamiento de productos para mi universidad 297
Ejercicio práctico 8F: ¿Requieren los bancos estados pro forma? 297

PARTE 4 ▶
Evaluación de la estrategia 298

CAPÍTULO 9
Revisión, evaluación y control de la estrategia 298

LA NATURALEZA DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA 300
El proceso de evaluación de las estrategias 303
UN ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA 304
Revisión de las bases de la estrategia 305 ▶ Medición del rendimiento de la empresa 307 ▶ Aplicación de medidas correctivas 308
FUENTES PUBLICADAS DE INFORMACIÓN SOBRE EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA 309
CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN EFICAZ 311
PLANEACIÓN DE LA CONTINGENCIA 313
AUDITORÍA 314
La auditoría ambiental 315
USO DE COMPUTADORAS EN LA EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS 316

EJERCICIOS PRÁCTICOS 320
Ejercicio práctico 9A: Preparación de un informe de evaluación de la estrategia para American Airlines (AMR) 320
Ejercicio práctico 9B: Evaluación de las estrategias de mi universidad 320
Ejercicio práctico 9C: ¿Quién realiza una auditoría ambiental? 320

ÍNDICE ONOMÁSTICO 322

ÍNDICE ANALÍTICO 324

ÍNDICE DE COMPAÑÍAS 330



INTRODUCCIÓN

CÓMO ANALIZAR UN CASO SOBRE POLÍTICA DE NEGOCIOS



DESCRIPCIÓN

- ¿Qué es un caso sobre política de negocios?
- Directrices para preparar análisis de casos
- Preparación de un caso para su debate en clase
- Preparación de un análisis de caso por escrito
- Elaboración de una presentación oral
- Cincuenta consejos para lograr el éxito en un análisis de casos

OBJETIVOS

Después de estudiar esta sección, el alumno será capaz de realizar lo siguiente:

1. Describir el método de casos para aprender conceptos de dirección estratégica.
2. Identificar los pasos para preparar un análisis de caso integral por escrito.
3. Describir la forma de realizar una presentación oral y eficaz de un análisis de caso.
4. Analizar los cincuenta consejos para elaborar un análisis de caso.



CITAS TRASCENDENTES

El hecho fundamental que hace que el método de casos sea una experiencia educativa poderosa es que convierte al estudiante en un participante activo más que pasivo.

WALLACE B. DONHAM

Dos cabezas piensan más que una.

ANÓNIMO

Los buenos escritores no entregan sus primeros borradores. Pídale a alguien que lea su análisis de caso por escrito y léalo en voz alta. De esa manera, podrá encontrar áreas deficientes para corregirlas.

LAWRENCE JAUCH

Algo que se oye con frecuencia es: "No tengo suficiente información." En realidad, los estrategas nunca tienen suficiente información porque parte de la información no está disponible y otra parte es demasiado costosa.

WILLIAM GLUECK

Tengo seis fieles servidores que me enseñaron todo lo que sé. Sus nombres son Qué, Por qué, Cuándo, Cómo, Dónde y Quién.

RUDYARD KIPLING

No recomiende nada para lo que usted mismo no esté preparado a realizar si estuviera en los zapatos del que toma las decisiones.

A. J. STRICKLAND III

Una imagen vale más que mil palabras.

ANÓNIMO

El propósito de esta sección es ayudar al alumno a analizar casos sobre política de negocios. Se ofrecen directrices para preparar análisis de casos en forma oral y escrita, así como sugerencias para elaborar casos para debatir en clase; además, se presentan los pasos a seguir en la preparación de análisis de casos y se describen las directrices para realizar una presentación oral.



¿QUÉ ES UN CASO SOBRE POLÍTICA DE NEGOCIOS?

Un *caso sobre política de negocios* describe la condición externa e interna de una empresa y expone asuntos relacionados con la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa. La mayor parte de la información de un caso sobre política de negocios son hechos definidos, pero cierta parte de la información está integrada por opiniones, juicios y creencias. Los casos sobre política de negocios son más integrales que los que ha estudiado en otros cursos, pues incluyen por lo general una descripción de asuntos relacionados con gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, Investigación y Desarrollo (I+D), sistemas de información computarizados y medio ambiente natural. Un caso sobre política de negocios coloca al lector en el escenario de acción al describir la situación de una empresa en un momento determinado. Los casos sobre política de negocios son escritos con la finalidad de proporcionar al alumno la práctica necesaria para aplicar conceptos de dirección estratégica. El método de casos para estudiar dirección estratégica se conoce con frecuencia como *aprendizaje por medio de la práctica*.



DIRECTRICES PARA PREPARAR ANÁLISIS DE CASOS

La necesidad de ser práctico

No existe nada parecido a un caso completo y ningún caso proporciona toda la información necesaria para realizar análisis y hacer recomendaciones. Del mismo modo, en el mundo de los negocios los estrategas nunca tienen toda la información que necesitan para tomar decisiones, pues la información no está disponible, es demasiado costosa o se requiere mucho tiempo para obtenerla. Así que, al preparar casos sobre política de negocios, hay que hacer lo que hacen los estrategas todos los días: hacer suposiciones razonables, establecer supuestos con claridad, realizar análisis apropiados y tomar decisiones, es decir, *ser prácticos*; por ejemplo, al efectuar un análisis financiero pro forma, hay que hacer suposiciones razonables, establecerlas de manera apropiada y proceder a mostrar el impacto que se espera de estas recomendaciones en la posición financiera de la empresa. Hay que evitar decir "no tengo suficiente información", pues siempre es posible complementar la información proporcionada en un caso por medio de Internet y la investigación bibliográfica.

La necesidad de justificación

La parte más importante del análisis de casos no son las estrategias que se recomiendan, sino la manera en que se apoyan las decisiones y la forma de proponer que sean implantadas. No existe una mejor solución o una sola respuesta correcta para un caso, así que es necesario dar una amplia justificación de las recomendaciones. Esto es importante, pues en el mundo de los negocios los estrategas no saben generalmente si sus decisiones son adecuadas hasta que los recursos han sido distribuidos y utilizados; entonces es demasiado tarde para dar marcha atrás en una decisión. Este frío hecho acentúa la necesidad de una integración cuidadosa de la intuición y el análisis al preparar análisis de casos sobre política de negocios.

La necesidad de realismo

Hay que evitar recomendar un curso de acción más allá de los medios de una empresa; es necesario *ser realistas*, ya que ninguna empresa puede aplicar todas las estrategias que tengan el potencial de beneficiarla. Se debe calcular el capital que se requerirá para implantar las recomendaciones,

determinando si es posible utilizar deuda, acciones o una combinación de deuda y acciones para obtener el capital. Se debe tener la seguridad de que las recomendaciones son factibles y no preparar análisis de casos que omitan todos los argumentos y la información que no apoye las recomendaciones; más bien, hay que presentar las principales ventajas y desventajas de varias alternativas posibles, tratando de no exagerar, hacer estereotipos, prejuzgar o comportarse en forma dramática, sino intentando demostrar que la interpretación de la evidencia es razonable y objetiva.

La necesidad de especificidad

Se deben evitar las generalizaciones como "la empresa debe implantar una estrategia de penetración en el mercado"; más bien, hay que *ser específico* diciendo *qué, por qué, cuándo, cómo, dónde y quién*. El hecho de no ser específicos es la principal desventaja de la mayoría de los análisis de casos orales y escritos; por ejemplo, en una auditoría interna se debe decir "la proporción actual de la empresa bajó de 2.2 en el 2002 a 1.3 en el 2003, y esto se considera como una debilidad importante", en lugar de "la condición financiera de la empresa es mala". En vez de concluir que la empresa debe ser defensiva con base en una matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA), es necesario ser más específicos diciendo "la empresa debe considerar el cierre de tres plantas, el despido de 280 empleados, la enajenación de su división química para lograr un ahorro neto de 20.2 millones de dólares para el año 2003". Es importante el uso de razones, porcentajes, cifras y cálculos en dólares, pues a la gente de negocios le disgustan las generalidades y las imprecisiones.

La necesidad de originalidad

No se debe recomendar necesariamente el curso de acción que la empresa planea tomar o que en realidad tomó, aun si esas acciones dieron como resultado un mejoramiento de los ingresos y ganancias. El objetivo de los análisis de casos es considerar todos los hechos y la información relevante para la organización en ese momento para generar alternativas de estrategias que sean factibles, con el propósito de elegir entre dichas alternativas y defender las recomendaciones. Hay que regresar en el tiempo hasta el momento en que los estrategas de la empresa tomaron las decisiones estratégicas. Con base en la información disponible en ese momento, ¿qué se pudo haber hecho? Es necesario apoyar la recomendación con diagramas, gráficas, razones, análisis y herramientas semejantes y no por medio de una declaración de libro; se puede llegar a ser un buen estratega analizando las situaciones, haciendo evaluaciones de la gerencia y proponiendo planes. Se requiere *ser original* y comparar lo que se recomienda con lo que la empresa planea hacer o ya hizo.

La necesidad de contribuir

Un grupo de individuos más que una sola persona toman comúnmente las decisiones en cuanto al planteamiento, la implantación y la evaluación de la estrategia; por tanto, el profesor puede dividir la clase en equipos de 3 o 4 personas y pedirles que preparen análisis de casos escritos u orales. Los integrantes de un equipo de dirección estratégica, ya sea en clase o en el mundo de los negocios, difieren en su aversión al riesgo, su interés en beneficios a corto y a largo plazo, sus actitudes hacia la responsabilidad social y sus puntos de vista respecto a la globalización. No existen las personas perfectas, así que no hay estrategias perfectas; por lo tanto, se debe tener una mente abierta a otros *puntos de vista, sabiendo escuchar y contribuyendo*.



PREPARACIÓN DE UN CASO PARA SU DEBATE EN CLASE

El profesor podría pedir la preparación de un caso para su debate en clase, lo que significa que es necesario leer el caso antes de la clase, tomar notas en relación con las oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y debilidades internas de la empresa, realizar los análisis apropiados y llegar a la clase listo para ofrecer y defender algunas recomendaciones específicas.

El método de casos y el enfoque de conferencias magistrales

El método de casos para la enseñanza es completamente diferente del enfoque de conferencias magistrales en el que los estudiantes requieren poca o ninguna preparación antes de la clase. El método de casos consiste en una situación de clase en la que los estudiantes son los que más participan; el profesor facilita el debate por medio de preguntas y estimulando la interacción de los estudiantes a través de ideas, análisis y recomendaciones. Hay que estar preparados para debatir sobre "¿qué haría?, ¿por qué lo haría?, ¿cuándo lo haría? y ¿cómo lo haría?", así como tener listas las respuestas para los siguientes tipos de preguntas:

- ¿Cuáles son las oportunidades y las amenazas externas más importantes de la empresa?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la empresa?
- ¿Cómo describiría la condición financiera de la empresa?
- ¿Cuáles son las estrategias y los objetivos existentes de la empresa?
- ¿Quiénes son los competidores de la empresa y cuáles son sus estrategias?
- ¿Qué objetivos y estrategias recomienda para esta empresa? Explique su razonamiento. ¿Cómo se comparan sus recomendaciones con los planes de la empresa?
- ¿Cómo podría la empresa implantar mejor sus recomendaciones? ¿Qué problemas de implantación visualiza? ¿Cómo podría la empresa evitar o resolver dichos problemas?

El examen cruzado

Se debe tomar, sin vacilar, una postura sobre los problemas y apoyarla con análisis objetivos e investigación externa, tratando de aplicar conceptos y herramientas de dirección estratégica al preparar el caso para su debate en clase. Es necesario buscar argumentos y posturas que se puedan defender y apoyar las opiniones y juicios con hechos, razones y evidencia, analizando las cifras antes de la clase. Se deben describir las recomendaciones a la clase sin temor a la desaprobación, respetando las ideas de los demás, pero buscando ir en contra de la opinión de la mayoría cuando es posible justificar una mejor postura.

El análisis de casos sobre políticas de negocios ofrece la oportunidad de aprender más sobre uno mismo, los colegas, la dirección estratégica y el proceso de toma de decisiones en las empresas. Las recompensas de esta experiencia dependerán del esfuerzo del alumno, así que es necesario realizar un buen trabajo. El debate en clase de los casos sobre política de negocios es emocionante y retador, por lo que el alumno debe esperar que haya puntos de vista contrarios a los que él presenta. Los estudiantes darán importancia a diferentes aspectos de la situación de una organización y propondrán diversas recomendaciones para su escrutinio y refutación. Los debates de examen cruzado surgen con frecuencia, de la misma forma en que ocurren en una empresa de negocios real. Hay que evitar ser un observador silencioso.



PREPARACIÓN DE UN ANÁLISIS DE CASO POR ESCRITO

Además de pedir la preparación de un caso para su debate en clase, el profesor podría solicitar un análisis de caso por escrito. La preparación de un análisis de caso por escrito es similar a la preparación de un caso para su debate en clase, con excepción de que los informes son por lo general más estructurados y más detallados. No existe un procedimiento infalible para preparar un análisis de caso por escrito porque los casos difieren en enfoque; el tipo, tamaño y complejidad de las empresas que se analizan también varían.

Cuando se realiza un informe de dirección estratégica o un análisis de caso por escrito se debe evitar usar un lenguaje confuso, palabras vagas o redundantes, acrónimos, abreviaturas, lenguaje sexista y expresiones étnicas o raciales, así como cuidar la ortografía. Hay que usar oraciones y párrafos cortos, además de palabras y frases sencillas y algunos subtítulos. Los problemas y las ideas se clasifican del más importante al menos importante y las recomendaciones se ordenan de

las más controvertidas a las menos controvertidas. La voz activa se utiliza más que la voz pasiva en todos los verbos; por ejemplo, es mejor decir "nuestro equipo recomienda que la empresa se diversifique" que "la diversificación de la empresa es recomendada por nuestro equipo". Se deben utilizar muchos ejemplos para agregar especificidad y claridad. Las tablas, figuras, gráficas de pastel, gráficas de barras, líneas de tiempo y otros tipos de esquemas ayudan a comunicar puntos de vista e ideas importantes. En ocasiones, una imagen *vale* más que mil palabras.

El resumen ejecutivo

El profesor podría pedir que el análisis de caso por escrito se centrara en un aspecto particular del proceso de dirección estratégica como: 1) identificar y evaluar la misión, los objetivos y las estrategias existentes de la empresa; 2) proponer y defender recomendaciones específicas para la empresa; o 3) elaborar un análisis de la industria describiendo a los competidores, los productos, las técnicas de ventas y las condiciones del mercado en una industria determinada. Estos tipos de informes por escrito se denominan a menudo *resúmenes ejecutivos*. Un resumen ejecutivo contiene comúnmente de tres a cinco cuartillas de extensión, más los esquemas.

El análisis escrito integral

El profesor podría solicitar la preparación de un *análisis escrito integral*. Esta tarea requiere la aplicación de todo el proceso de dirección estratégica a una empresa en particular. Al preparar un análisis escrito integral, el alumno debe tomar el papel de un consultor a quien una empresa ha solicitado la conducción de un estudio de su ambiente externo e interno y el planteamiento de recomendaciones específicas para el futuro. Se deben elaborar esquemas para apoyar las recomendaciones y destacarlos con argumentos por escrito. Los análisis escritos integrales contienen por lo general alrededor de diez cuartillas de extensión, más los esquemas.

Pasos en la preparación de un análisis escrito integral

Al preparar un análisis escrito integral, el alumno puede seguir los pasos descritos a continuación, los cuales se correlacionan con las etapas del proceso de dirección estratégica y los capítulos de este texto:

Paso 1 Identificar la visión, misión, objetivos y estrategias existentes de la empresa.

Paso 2 Elaborar declaraciones de la visión y la misión de la empresa.

Paso 3 Identificar las oportunidades y las amenazas externas de la empresa.

Paso 4 Elaborar una Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

Paso 5 Elaborar una matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE).

Paso 6 Identificar las fortalezas y las debilidades internas de la empresa.

Paso 7 Elaborar una matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI).

Paso 8 Preparar una matriz de Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (FODA); una matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA); una matriz del Boston Consulting Group (BCG); una matriz Interna y Externa (IE); una matriz de la estrategia principal y una Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC), según corresponda. Presentar las ventajas y las desventajas de estrategias alternativas.

Paso 9 Recomendar estrategias específicas y objetivos a largo plazo. Presentar los costos de las recomendaciones y desglosar dichos costos con claridad de acuerdo con el cálculo de cada año. Comparar las recomendaciones con las estrategias reales que la empresa haya planificado.

Paso 10 Especificar la manera de implantar las recomendaciones y los resultados que se esperan. Preparar pronóstico de razones y estados financieros pro forma. Presentar un programa o agenda para llevar a cabo la acción.

Paso 11 Recomendar objetivos y políticas anuales específicas.
Paso 12 Recomendar procedimientos para la revisión y la evaluación de la estrategia.



ELABORACIÓN DE UNA PRESENTACIÓN ORAL

El profesor podría solicitar la preparación de un análisis de caso sobre política de negocios, de manera individual o en equipo, y presentarlo a la clase. Las presentaciones orales se califican de acuerdo con dos características: su contenido y su exposición. El *contenido* se refiere a calidad, cantidad, exactitud y elaboración apropiado de los análisis presentados, incluyendo aspectos como la fluidez lógica a través de la presentación, la cobertura de aspectos importantes, el uso de recomendaciones específicas, evitando las generalidades, la ausencia de errores y la viabilidad de las recomendaciones. La *exposición* incluye aspectos como la atención de la audiencia, la claridad de los apoyos visuales, la vestimenta adecuada, la capacidad de persuasión de los argumentos, el tono de la voz, el contacto visual y la postura. Las grandes ideas no tienen ningún valor a menos que otros se convenzan de sus méritos por medio de una comunicación clara. Las directrices presentadas en este párrafo ayudarán al alumno a realizar una presentación oral eficaz.

Organización de la presentación

La exposición inicia cuando el alumno se presenta a sí mismo y proporciona una descripción clara de los temas a cubrir. Si un equipo está haciendo la presentación, debe especificar la secuencia de los expositores y las áreas que cada uno de ellos abordará. Al inicio de una presentación oral, se recomienda captar el interés y la atención de la audiencia. Esto se logra por medio de la exhibición de algunos productos elaborados por la empresa, contando una pequeña historia interesante sobre la empresa o compartiendo una experiencia que el alumno haya tenido con la empresa, sus productos o sus servicios. El alumno podría crear u obtener un video para presentarlo al inicio de la clase o visitar a un distribuidor local de los productos de la empresa y grabar una entrevista personal con el propietario o gerente de la empresa. Una introducción ligera o cómica puede ser eficaz al inicio de una presentación.

La presentación debe estar bien organizada, con sillas, rotafolios, un proyector de transparencias y cualquier otra cosa que el estudiante piense utilizar; es conveniente llegar al salón de clases por lo menos 15 minutos antes para organizar el escenario y verificar que los materiales estén listos, así como asegurarse de que todos puedan ver bien los apoyos visuales.

Control de la voz

Una velocidad adecuada al hablar permite la emisión de 100 a 125 palabras por minuto, por lo que es necesario practicar la presentación en voz alta para determinar si se habla demasiado rápido, lo cual sucede comúnmente cuando una persona está nerviosa. El alumno debe respirar profundamente antes y durante la presentación para disminuir su velocidad al hablar. Es conveniente tener disponible un vaso con agua, pues el hacer una pausa para beber agua humedece la garganta, proporciona tiempo para organizar las ideas, controla el nerviosismo, reduce la velocidad al hablar e indica a la audiencia un cambio de tema.

Se debe evitar hablar con voz monótona, destacando diferentes palabras y oraciones en voz alta y clara, pero sin gritar. El silencio es eficaz para romper con una voz monótona. Es necesario detenerse al final de cada oración en vez de unir una oración con la siguiente.

Manejo del lenguaje corporal

El expositor no debe cruzar los brazos, recargarse en el podio, meter las manos en los bolsillos ni colocarlas tras la espalda, sino mantener una postura recta con un pie ligeramente por delante del otro. Tampoco debe dar la espalda a la audiencia, pues hacer esto no sólo es descortés, sino que impide que la voz se proyecte en forma adecuada; también debe evitar hacer demasiados ademanes. En ocasiones, es conveniente que deje el podio o mesa y camine hacia la audiencia, pero sin dar muchas vueltas. Nunca debe obstaculizar la visibilidad de la audiencia hacia los apoyos visuales.

Se debe mantener un buen contacto visual a lo largo de la presentación, pues ésta es la mejor manera de persuadir a la audiencia. No hay nada más estimulante para un expositor que ver a los integrantes de la audiencia asentir en conformidad o sonreír. El expositor debe tratar de ver a todos a los ojos por lo menos una vez durante la presentación, aunque se debe centrar más en las personas que parezcan interesadas que en las que parezcan estar aburridas. Se puede recurrir al humor y a las sonrisas, según convenga, a través de la presentación para permanecer en contacto con la audiencia. Una presentación nunca debe ser aburrida.

Uso de notas al hablar

El expositor debe asegurarse de no leer las notas a la audiencia, ya que la lectura hace que la gente se duerma. Algo quizá peor que la lectura es memorizar. El expositor debe tratar de no memorizar nada; más bien, debe practicar usando notas discretamente. Éstas deben estar escritas con claridad para no perderse al leerlas, incluyendo sólo las ideas principales. El expositor debe colocar las notas sobre un podio o mesa si es posible para que no se caigan ni se revuelvan; caminar con las notas en la mano causa distracción.

Preparación de apoyos visuales

Los apoyos visuales deben ser legibles para las personas que se encuentran al fondo del salón. Se puede usar color para destacar puntos especiales. Se debe evitar incluir oraciones completas en los apoyos visuales; en su lugar, hay que usar frases cortas y desarrollar los temas oralmente conforme se realiza la presentación. Por lo general, no deben haber más de cuatro a seis líneas de texto en cada apoyo visual. Se deben incluir títulos y subtítulos y hay que tener cuidado con la ortografía y la sintaxis, usando el mismo tipo de letra. El expositor debe utilizar cinta adhesiva o un caballete para las láminas, evitando sostenerlas con las manos. Las transparencias y los folletos son apoyos excelentes; sin embargo, se debe tener cuidado de no utilizar demasiados folletos o la audiencia se concentrará en ellos en lugar de la presentación.

Respuesta a preguntas

La mejor opción es plantear las preguntas al final de la presentación y no durante el desarrollo de la misma. Hay que estimular la generación de preguntas y dedicar tiempo a responder cada una de ellas. La respuesta a las preguntas puede ser convincente porque relaciona al expositor con la audiencia. Si un equipo está exponiendo, la audiencia debe dirigir las preguntas a una persona específica. Durante el periodo de preguntas y respuestas, el expositor debe ser amable, mostrar seguridad y ser cortés, evitando las respuestas ampulosas. El expositor no debe mostrarse a la defensiva con sus respuestas, aun cuando se le plantee una pregunta hostil u orientada hacia la confrontación, pues permanecer en calma durante situaciones potencialmente discrepantes, como el examen cruzado, refleja confianza en uno mismo, madurez, aplomo y dominio de la empresa en particular y su industria. El expositor debe permanecer parado durante el periodo de preguntas y respuestas.



CINCUENTA CONSEJOS PARA LOGRAR EL ÉXITO EN UN ANÁLISIS DE CASO

Los estudiantes de política de negocios que han utilizado este texto durante ocho ediciones ofrecen los 50 consejos siguientes para lograr el éxito al preparar un análisis de caso.

1. Considere a su análisis de caso y su presentación como un producto que debe poseer algún factor competitivo para diferenciarlo de modo favorable de los análisis de caso de otros estudiantes.
2. Prepare su análisis de caso antes de la fecha límite para que dedique tiempo a la reflexión y la práctica. No deje las cosas para después.
3. Desarrolle una mente crítica, *cuestionándose* siempre las suposiciones y afirmaciones propias y las de otros.

4. Las mejores ideas se pierden si no se comunican al lector, así que, conforme éstas surjan, piense en cuál sería la mejor manera de presentarlas.
5. Mantenga una actitud positiva hacia la clase, trabajando con los problemas en vez de luchar contra ellos.
6. Manténgase a tono con su maestro y comprenda sus valores y expectativas.
7. Puesto que la política de negocios es un curso de nivel alto, recurra a la ayuda de profesores en otras áreas de especialidad cuando sea necesario.
8. Otros estudiantes tendrán puntos fuertes en áreas funcionales que complementarán sus puntos débiles, así que desarrolle un espíritu de cooperación que modere la competencia en el trabajo en equipo.
9. Lea su caso con frecuencia conforme el trabajo progresa con la finalidad de que no se le escapen detalles.
10. Al preparar un análisis de caso en equipo, divídanse en grupos separados para trabajar en el análisis externo y el análisis interno. Cada grupo debe escribir su sección como si fuera a presentarla en papel y después debe proporcionar una copia a cada integrante del equipo.
11. Al final de cada reunión del equipo, asigne a cada integrante una tarea que deberá completar para la siguiente reunión.
12. Tenga buen sentido del humor.
13. Aproveche los puntos fuertes de cada integrante del equipo; ofrezca sus servicios en sus áreas fuertes.
14. Establezca metas para usted y su equipo y administre su tiempo para lograrlas.
15. Frecuenten la biblioteca.
16. Estimule actitudes que alienten la participación y la interacción del equipo. No se precipite al juzgar a los integrantes del equipo.
17. Sea creativo e innovador durante el proceso de análisis del caso.
18. Esté preparado para trabajar, pues habrá momentos en que deba trabajar más de lo asignado. Acéptelo y haga lo necesario para impulsar al equipo.
19. Piense en su análisis de caso como si realmente estuviera sucediendo; no reduzca el análisis de caso a un proceso mecánico.
20. Con la finalidad de descubrir errores en su análisis y preparar al grupo para las preguntas durante una presentación oral, asigne a una persona del grupo para que desempeñe el papel de abogado del diablo.
21. No programe reuniones del equipo excesivamente largas; las sesiones de dos horas son apropiadas.
22. Un objetivo del análisis de caso es mejorar su habilidad para pensar con claridad en situaciones ambiguas y confusas; no se frustre si no encuentra la mejor respuesta.
23. Promueva sus ideas lo suficiente para que sean escuchadas, pero después disminuya la presión y escuche a otros, tratando de entender sus líneas de pensamiento; siga el hilo del debate en equipo, reconociendo el momento de participar de nuevo; no repita su participación ni la de otros a menos que sea para aclarar algo o avanzar.
24. No confunda los síntomas con las causas; no establezca conclusiones ni soluciones en forma prematura; considere que la información puede ser confusa, conflictiva o errónea.
25. Trabaje con ahínco para desarrollar la habilidad de formular planes razonables, consistentes y creativos; póngase usted mismo en la posición del estratega.
26. Desarrolle su confianza usando herramientas cuantitativas para el análisis; éstas no son difíciles por naturaleza y sólo necesita practicar y familiarizarse con ellas.

27. Cree un estilo de escritura de casos que sea directo, asertivo y convincente; sea conciso, preciso, fluente y correcto.
28. Diviértase siempre que sea posible. Es frustrante en ocasiones, pero disfrútelo mientras pueda; es posible que pasen varios años antes de que desempeñe el papel de director general nuevamente.
29. Utilice los servicios de un mecanógrafo y corrector profesional. No realice ninguna de estas tareas usted mismo.
30. Luche por lograr la excelencia en la escritura y preparación técnica de su caso. Elabore esquemas, tablas, diagramas y gráficas. Utilice imágenes especiales a color. No descuide sus esquemas.
31. En las presentaciones de casos en equipo, no permita que interfieran las diferencias de personalidad. Cuando éstas ocurran, deben aceptarse como lo que son y dejarlas a un lado.
32. No olvide que el objetivo es aprender; explore áreas con las que no esté familiarizado.
33. Ponga atención a los detalles.
34. Piense en todas las implicaciones alternativas de manera realista. Las consecuencias de las decisiones no son siempre aparentes, sino que afectan a menudo diversos aspectos de las operaciones de una empresa.
35. Escriba las ideas (borradores) tan pronto como sea posible.
36. Lea todo lo que escriben los demás integrantes del equipo y realice comentarios por escrito. Esto permite la participación del equipo en todos los aspectos de la preparación del caso.
37. Responda a preguntas fundamentales como *qué, cuándo, dónde, por qué, quién y cómo*.
38. La adaptación y la flexibilidad son claves para el éxito; sea creativo e innovador.
39. No sólo recite razones o presente cifras; más bien desarrolle ideas y conclusiones respecto a las tendencias posibles. Muestre la importancia de estas cifras a la empresa.
40. Apoye los razonamientos y juicios con datos basados en hechos siempre que sea posible.
41. La limpieza es una ventaja real; su análisis de caso debe lucir profesional.
42. Su análisis debe ser tan detallado y específico como sea posible.
43. Una imagen vale más que mil palabras y una imagen creativa le hace obtener la máxima calificación en muchas clases.
44. Permita que alguien lea y critique su trabajo varios días antes de que lo entregue.
45. Destaque las secciones de selección de la estrategia e implantación de la estrategia. Un error común es dedicar demasiado tiempo a las secciones de análisis externo e interno de su trabajo. Recuerde siempre que lo esencial del trabajo o presentación son las secciones de selección e implantación de la estrategia.
46. Realice esfuerzos especiales para conocer a los integrantes de su equipo, pues esto conduce a una mayor apertura en el grupo y permite un mayor intercambio de ideas. Dedique el tiempo y el esfuerzo necesarios para fomentar estas relaciones.
47. Critique de manera constructiva el trabajo de los integrantes de su equipo. No domine en los debates, sino escuche con atención y contribuya.
48. Aprenda de los errores y deficiencias del pasado. Mejore los aspectos débiles de otras presentaciones de casos.
49. Aprenda de los abordajes y logros positivos de sus condiscípulos.
50. Utilice el Strategic Management Club Online ubicado en el sitio Web **www.strategyclub.com**.



DOMINIO DE LA ESTRATEGIA

Dominio de la estrategia es el primer producto de la serie *Dominio de los negocios*. Este material ofrece a los estudiantes una experiencia interactiva multimedia conforme conocen al personal y los asuntos de Cango, Inc., una pequeña empresa en Internet de reciente formación. El texto, el video y los ejercicios interactivos ofrecen a los estudiantes la oportunidad de simular la experiencia de la planeación estratégica y planificar las actividades futuras de Cango.

> La estrategia ejerce un impacto a través de toda la empresa y los comportamientos involucrados son a menudo muy sutiles. El uso de este material proporciona en realidad una oportunidad de ofrecer un abordaje práctico de los conceptos estratégicos como se aplican en el mundo de los negocios. Los videos y los ejercicios muestran las teorías, las prácticas y las suposiciones reales de las operaciones diarias. Estas son aplicaciones prácticas como se enfrentan en el mundo real, con el lenguaje, los problemas y los asuntos importantes que afrontan las empresas modernas.
>
> Los estudiantes son introducidos en una empresa viva y dinámica y de inmediato adquieren una afinidad hacia la estrategia en operación, más que un retrospectiva. Esto les ayuda a asimilar su aprendizaje en forma sistemática conforme avanzan, desde que observan los sucesos revelados de la empresa hasta aplicar su propia intuición en los problemas y soluciones. Si alcanzan la meta, ven los resultados en el rendimiento de la empresa. Si no la alcanzan, aprenden cosas que desconocían y saben hacia dónde deben regresar para lograr un entendimiento más profundo.
>
> —Helle n Rothberg, profesora del Marist College School of Management y coautora de la serie Estrategia



EL AMBIENTE DEL DOMINIO DE LA ESTRATEGIA

Los estudiantes aprenderán conceptos de estrategia dentro del ambiente de Cango, Inc., una empresa ficticia en Internet que centra sus actividades en la arena del entretenimiento en el mundo del comercio electrónico. Esta empresa comenzó vendiendo libros en Internet y se ha diversificado para ofrecer discos compactos, videos, archivos MP3 y reproductores adaptados a las necesidades. Cango emplea estudiantes recién graduados de universidades que muestran entusiasmo por trabajar con una empresa en línea y sus posibilidades de expansión. En la actualidad, Cango experimenta un gran crecimiento, pero escasas utilidades.

Así, los empleados de Cango están siempre en busca de nuevos negocios. La empresa considera ofrecer localización de videos, libros electrónicos y lectores de libros electrónicos, así como asociarse con otras empresas. Un ejemplo sería un estudio de filmación, de tal manera que Cango atienda las necesidades de los productores de películas independientes y aproveche la creciente popularidad del hardware y software de los videos domésticos.

Las metas de la empresa son cada vez mayores y mejores, y algún día obtendrá utilidades significativas. En *Dominio de la estrategia*, la empresa se transforma de una empresa pequeña e independiente a una empresa incluida en la lista de NASDAQ a través del proceso de Oferta Pública Inicial (OPI). El fundador de la empresa y el equipo de gerentes deben lidiar con todas las implicaciones de este cambio, tanto dentro de la empresa como en el contexto del mundo externo de los inversionistas, la junta de directores y los competidores potenciales. Visite **www.prenhall.com/masteringbusiness** para mayor información.



PARTE 1

Perspectiva general de la dirección estratégica

1 LA NATURALEZA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



DESCRIPCIÓN DEL CAPÍTULO

- ¿Qué es la dirección estratégica?
- Términos clave en la dirección estratégica
- El modelo de dirección estratégica
- Beneficios de la dirección estratégica
- Motivos por los que algunas empresas no llevan a cabo la planeación estratégica
- Errores en la planeación estratégica
- Guías de acción para la dirección estratégica eficaz
- Ética de negocios y dirección estratégica
- Comparación de la estrategia en los negocios con la estrategia militar
- La naturaleza de la competencia mundial
- Caso de integración: American Airlines (AMR), Inc., 2002

EJERCICIO PRÁCTICO 1A
Análisis de la estrategia para American Airlines (AMR)

EJERCICIO PRÁCTICO 1B
Elaboración de un código de ética de negocios para American Airlines (AMR)

EJERCICIO PRÁCTICO 1C
La ética de espiar a los competidores

EJERCICIO PRÁCTICO 1D
Planeación estratégica para mi universidad

EJERCICIO PRÁCTICO 1E
Planeación estratégica en una empresa local

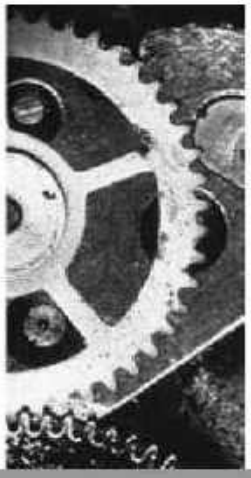
EJERCICIO PRÁCTICO 1F
¿Rodaría su universidad en países extranjeros?

EJERCICIO PRÁCTICO 1G
Conectando al Club Cibernético en Dirección Estratégica (CCDE)

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, el alumno será capaz de realizar lo siguiente:

1. Describir el proceso de dirección estratégica.
2. Explicar la necesidad de integrar el análisis y la intuición en la dirección estratégica.
3. Definir y dar ejemplos de términos clave en la dirección estratégica.
4. Analizar la naturaleza de las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia.
5. Describir los beneficios de una dirección estratégica adecuada.
6. Explicar por qué una ética correcta constituye un buen negocio en la dirección estratégica.
7. Explicar las ventajas y las desventajas de ingresar a los mercados mundiales.
8. Analizar la importancia de *El arte de la guerra* de Sun Tzu en la dirección estratégica.



CITAS TRASCENDENTES

Si supiéramos dónde estamos y cómo llegamos ahí, podríamos ver hacia dónde va nuestra tendencia y si los resultados, como resultado natural de nuestro caminar, son inaceptables, podríamos hacer cambios oportunos.

ABRAHAM LINCOLN

Sin una estrategia, una empresa es como un barco sin timón, dando vueltas en círculos. Es como una trampa, pues no tiene un sitio a dónde ir.

JOEL ROSS Y MICHAEL KAMI

Los planes son menos importantes que la planeación.

DALE McCONKEY

La formulación de la estrategia creará una ventaja competitiva siempre y cuando el proceso dé un significado a los empleados en las trincheras.

DAVID HURST

La mayoría de nosotros tiene temor al cambio. Aunque nuestras mentes dicen que el cambio es normal, nuestros estómagos tiemblan con la posibilidad de cambio; pero para los estrategas y gerentes de hoy, no hay otra opción sino el cambio.

ROBERT WATERMAN, HIJO

Si los negocios no se basan en fundamentos éticos, no son benéficos para la sociedad y pasarán al olvido, igual que todas las demás combinaciones deshonestas.

C. MAX KILLAN

Si un hombre no piensa en lo que está distante, encontrará pesar pronto. El que no se preocupa por lo que está lejano encontrará rápidamente algo peor de qué preocuparse.

CONFUCIO

Es humano tomar decisiones con base en la emoción, más que en los hechos, pero nada podría ser más ilógico.

TOSHIBA CORPORATION

Ninguna empresa puede hacer todo. Aun si tiene el dinero, nunca tendrá suficiente personal adecuado. Tiene que establecer prioridades. Lo peor que se puede hacer es un poco de todo. Esto asegura que nada se lleve a cabo. Es mejor elegir la peor prioridad que ninguna en absoluto.

PETER DRUCKER

Los ejecutivos, consultores y profesores de escuelas de administración están de acuerdo en que la planeación estratégica es ahora el aspecto más importante de la gerencia y lo seguirá siendo durante los cinco años siguientes. La estrategia se ha convertido en una parte de la agenda principal de muchas empresas hoy día. La planeación estratégica regresa con fuerza.

JOHN BYRNE

Los planificadores no deben planear sino servir como facilitadores, catalizadores, investigadores, educadores y sintetizadores para dirigir el proceso de planeación con eficacia.

A. HAX Y N. MAJLUF

3

VISITE LA RED

Este sitio Web, diseñado por el autor, Fred David, especialmente para este texto, ofrece herramientas de planeación estratégico, plantillas, vínculos e información que ayudarán de manera directa a los estudiantes de dirección estratégica en el análisis de casos. Strategic Management Club Online: www.strategyclub.com

Este capítulo ofrece una perspectiva general de la dirección estratégica, ya que presenta un modelo práctico e integrador del proceso de dirección estratégica, define las actividades y términos básicos de la dirección estratégica y analiza la importancia de la ética de negocios.

Este capítulo inicia con varios temas que impregnan todos los apartados de este texto. En primer lugar, *los asuntos mundiales ejercen impacto en casi todas las decisiones estratégicas.* Las fronteras de los países ya no definen los límites de nuestra imaginación, pues ver y apreciar el mundo desde el punto de vista de otros se ha convertido en un asunto de supervivencia para las empresas. Las bases de la dirección estratégica dependen de que los gerentes comprendan a los competidores, mercados, precios, proveedores, distribuidores, gobiernos, acreedores, accionistas y clientes de todo el mundo. El precio y la calidad de los productos y servicios de una empresa deben ser competitivos a nivel mundial, no sólo a nivel local. Todos los capítulos de este texto ofrecen una sección denominada "Perspectiva mundial" para destacar la importancia de los factores mundiales en la dirección estratégica.

El segundo tema trata sobre el *comercio electrónico (e-commerce), el cual se ha convertido en una herramienta vital de la dirección estratégica.* Un número creciente de empresas logra una ventaja competitiva por medio del uso del Internet para dirigir las ventas y para comunicarse con proveedores, clientes, acreedores, socios, accionistas, y competidores dispersos a nivel mundial. El comercio electrónico permite a las empresas vender productos, anunciar, comprar provisiones, eliminar a los intermediarios, controlar el inventario, eliminar el trabajo administrativo y compartir información. En resumen, el comercio electrónico reduce al mínimo los gastos y la pérdida de tiempo, la distancia y el espacio al hacer negocios, dando así como resultado un mejor servicio al cliente, mayor eficiencia, productos mejorados y mayor rentabilidad.

El Internet y las computadoras personales están cambiando la manera en que organizamos nuestras vidas, habitamos nuestros hogares y nos relacionamos e interactuamos con familiares, amigos, vecinos e incluso con nosotros mismos. El Internet promueve una interminable comparación en las compras, lo que permite a los consumidores de todo el mundo unirse para solicitar descuentos; también ha transferido el poder de las empresas a los individuos con tanta rapidez que en la próxima década podrían haber "regulaciones" impuestas a grupos de consumidores. Los políticos podrían debatir algún día sobre la necesidad de establecer una "regulación sobre los consumidores" en lugar de una "regulación sobre las grandes empresas" debido a que el Internet otorga poder a los individuos. Los compradores acostumbraban enfrentar grandes obstáculos al intentar obtener el mejor precio y servicio, como el tiempo limitado y la comparación de datos, pero, ahora, los consumidores pueden analizar con rapidez cientos de ofertas de vendedores o entrar a sitios Web como CompareNet.com, el cual ofrece información detallada sobre más de 100 000 productos de consumo.

El Internet ha cambiado la naturaleza misma de la compra y venta en casi todas las industrias. Ha cambiado de manera fundamental la economía de las empresas en todas las industrias a nivel mundial. Los términos y los nombres de empresas como banda ancha, e-Bay, e-Trade, comercio electrónico, correo electrónico y e-Toys se han convertido en parte integral de la vida diaria en todo el mundo. El comercio electrónico entre empresas es cinco veces mayor que el comercio electrónico de los consumidores. El 74 % de los estadounidenses considera que el Internet cambiará a la sociedad más que el teléfono y la televisión juntos.[1] Cada capítulo incluye una sección denominada "Perspectiva del comercio electrónico", para ilustrar la forma en que el comercio electrónico influye en el proceso de dirección estratégica.

Un tercer tema aborda el hecho de que *el ambiente natural se ha vuelto un asunto estratégico importante.* El calentamiento mundial, el bioterrorismo y el aumento de la contaminación sugieren que quizá no haya una amenaza mayor para los negocios y la sociedad que la exploración y la destrucción de nuestro ambiente natural. Mark Starik, de la George Washington University, comenta: "Detener y revertir la destrucción y el deterioro ecológico a nivel mundial. . . es un asunto estratégico que requiere atención inmediata y considerable de parte de todas las empresas y gerentes." Todos los capítulos incluyen una sección denominada "Perspectiva del medio ambiente natural", para ilustrar la manera en que las empresas abordan los problemas relacionados con el ambiente natural y el bioterrorismo.



¿QUÉ ES LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA?

Había una vez dos directores generales de empresas que competían en la misma industria. Estos dos directores decidieron ir a un viaje de campamento para analizar una posible fusión. Se internaron profundamente en el bosque y, de repente, se encontraron con un oso pardo que se levantó sobre sus patas traseras y gruñó. En forma instantánea, el primer director general se quitó la mochila y sacó de ella un par de zapatos para correr. El segundo director dijo: "¡Oye, tú no puedes correr más que ese oso!" El primer director respondió: "Quizá no pueda correr más que ese oso, ¡pero seguramente sí más que tú!" Esta historia capta el concepto de la dirección estratégica, que es lograr y mantener una ventaja competitiva.

VISITE LA RED

Este sitio Web, diseñado por el editor, Prentice Hall, especialmente para este texto, proporciona exámenes de muestra y materiales adicionales para complementar los conceptos del capítulo. www.pearsoneditlatino.com/david

Definición de dirección estratégica

La *dirección estratégica* se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El término *dirección estratégica* se utiliza en este texto como sinónimo del término *planeación estratégica*. Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico. En ocasiones, el término *dirección estratégica* se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término *planeación estratégica* se refiere sólo a la formulación de la estrategia. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la *planeación a largo plazo*, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales.

El término *planeación estratégica* se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban "obsesionadas" con la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios.

El término *dirección estratégica* se usa en muchos colegios y universidades como el subtítulo del curso sobre dirección de negocios, Política de negocios, el cual integra el material de todos los cursos de negocios. El Strategic Management Club Online que puede visitar en **www.strategyclub.com** ofrece muchos beneficios a los estudiantes de política de negocios.

Etapas de la dirección estratégica

El *proceso de dirección estratégica* presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. La *formulación de la estrategia* incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil.

Puesto que ninguna empresa posee recursos ilimitados, los estrategas deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios. Las decisiones sobre la

formulación de la estrategia comprometen a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un periodo prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa. Los gerentes de alto nivel poseen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad los distintos aspectos de las decisiones de formulación, además de poseer la autoridad para comprometer los recursos necesarios para la implantación.

La *implantación de la estrategia* requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

VISITE LA RED

Proporciona una agradable narración relacionada con la formulación y la implantación de la estrategia en la Southern Polytechnic State University.
http://www.spsu.edu/planassess/strategic.htm

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad.

Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia. Las actividades de implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe responder a preguntas como: "¿qué debemos hacer para implantar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa?", y "¿qué tan bien podemos realizar el trabajo?" El reto de la implantación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de objetivos establecidos.

La *evaluación de la estrategia* es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen.

Las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos en una empresa grande: directivos, de división o unidad de negocios estratégica, y funcional. La dirección estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas grandes no poseen divisiones ni unidades de negocios estratégicas, sino sólo los niveles directivos y funcionales; no obstante, los gerentes y empleados en estos dos niveles deben participar en forma activa en las actividades de dirección estratégica.

Peter Drucker dice que la tarea principal de la dirección estratégica es pensar por medio de la misión general de una empresa:

> ...es decir, plantear la pregunta: "¿cuál es nuestro negocio?" La respuesta a esta pregunta conduce al establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y la toma de las decisiones de hoy para los resultados de mañana; estas actividades las debe llevar a cabo la parte de la empresa que tenga la capacidad de visualizar la empresa en su totalidad, equilibrar los objetivos y las necesidades actuales con las necesidades futuras y distribuir los recursos humanos y financieros para obtener resultados clave.[2]

Integración de la intuición y el análisis

El proceso de dirección estratégica se describe como un enfoque sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones en una empresa. Este proceso trata de organizar la información cualitativa y cuantitativa de tal manera que se tomen decisiones eficaces en condiciones de incertidumbre; sin embargo, la dirección estratégica no es una ciencia exacta que permita un enfoque preciso.

Con base en experiencias, juicios y sentimientos del pasado, la mayoría de las personas reconoce que la *intuición* es esencial para tomar buenas decisiones estratégicas. La intuición es útil en particular para tomar decisiones en situaciones de mucha incertidumbre o con antecedentes escasos; es útil también cuando existen variables que están muy relacionadas o cuando es necesario elegir entre varias alternativas posibles. Algunos gerentes y propietarios de empresas declaran poseer habilidades extraordinarias para utilizar la intuición como único recurso al diseñar estrategias brillantes; por ejemplo, Alfred Sloan describió a Will Durant, quien organizó a General Motors Corporation, como "un hombre que procedería en un curso de acción guiado únicamente, según puedo decir, por cierto destello intuitivo de brillantez. Nunca se sintió obligado a realizar una búsqueda precisa de los hechos; aun así, en ocasiones, sus juicios eran sorprendentemente correctos".[3] Albert Einstein reconoció la importancia de la intuición cuando dijo: "creo en la intuición y en la inspiración. En algunos momentos siento que estoy en lo correcto aunque no sé el motivo. La imaginación es más importante que el conocimiento porque el conocimiento es limitado, mientras que la imaginación abraza a todo el mundo".[4]

Aunque algunas empresas de hoy día sobreviven y prosperan porque poseen genios intuitivos que las dirigen, muchas no son tan afortunadas. La mayor parte de las empresas se benefician con la dirección estratégica, la cual se basa en la integración de la intuición y el análisis en la toma de decisiones. En la toma de decisiones no se trata de elegir entre un abordaje intuitivo y uno analítico, sino que los gerentes de todos los niveles de una empresa aplican su intuición y juicio en los análisis de dirección estratégica. El pensamiento analítico y el pensamiento intuitivo se complementan entre sí.

La forma de pensar: "ya tomé mi decisión, no me molesten con los hechos", no es dirección por medio de la intuición, sino dirección por medio de la ignorancia.[5] Drucker dice: "creo en la intuición sólo si se disciplina. Los que realizan un diagnóstico, pero no lo verifican con hechos son los que en la práctica médica matan a las personas y en la dirección quiebran a las empresas".[6] Henderson observa:

> Hoy día, la velocidad del cambio, da lugar a un mundo de negocios en el que las prácticas habituales de dirección en las empresas son cada vez más inadecuadas. Cuando los cambios ocurrían con lentitud, la experiencia por sí sola era una guía apropiada. Sin embargo, las filosofías de dirección basadas en la intuición y la experiencia son inadecuadas cuando las decisiones son estratégicas y producen consecuencias importantes e irreversibles.[7]

En cierto sentido, el proceso de dirección estratégica intenta duplicar, integrar y complementar con el análisis lo que existe en la mente de una persona intuitiva y brillante que conoce la empresa.

VISITE LA RED

Ofrece títulos y descripciones breves de muchos libros relacionados con la planeación estratégica.
www.ccp.ca/information/management/planning/mgmtplan.html

VISITE LA RED

Revela que las estrategias pueden cambiarse constantemente.
http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld041.htm

Adaptación al cambio

El proceso de dirección estratégica se basa en la creencia de que las empresas deben continuar vigilando las tendencias de los acontecimientos internos y externos, de tal forma que cuando sea necesario se realicen los cambios de manera oportuna. La velocidad y magnitud de los cambios que afectan a las empresas están aumentando en forma drástica. Considere, por ejemplo, el comercio electrónico, la medicina láser, la guerra contra el terrorismo, la recesión económica, el envejecimiento de la población, el escándalo de Enron y la manía por las fusiones. Para sobrevivir, todas las empresas deben tener la capacidad de identificar y adaptarse al cambio en forma inteligente.

El proceso de dirección estratégica tiene como objetivo permitir que las empresas se adapten con eficacia al cambio a largo plazo. Waterman comenta:

> En el ambiente de negocios actual, más que en cualquier otra era precedente, lo único que permanece constante es el cambio. Las empresas exitosas manejan el cambio en forma eficaz, adaptando continuamente su trabajo administrativo, estrategias, sistemas, productos y culturas para sobrevivir a los golpes y superar las fuerzas que destruyen la competencia.[8]

El comercio electrónico y la globalización son cambios externos que están transformando a las empresas y a la sociedad actual. En un mapa político, las fronteras entre los países son claras, pero en un mapa competitivo que muestra el flujo real de actividad financiera e industrial, las fronteras han desaparecido. El veloz flujo de información ha eliminado las fronteras nacionales de tal manera que las personas de todo el mundo ven por sí mismas la forma de vivir de otras personas. La gente viaja más al extranjero; diez millones de japoneses viajan al extranjero anualmente. Las personas emigran cada vez más; por ejemplo, los alemanes a Inglaterra y los mexicanos a Estados Unidos. Como indica la perspectiva mundial, las empresas estadounidenses enfrentan a competidores de muchas industrias. Nos estamos convirtiendo en un mundo sin fronteras con ciudadanos mundiales, competidores mundiales, clientes mundiales, proveedores mundiales y distribuidores mundiales.

VISITE LA RED

Revela que la estrategia real proviene de la vinculación de la estrategia planeada con los cambios reactivos.
http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld032.htm

La necesidad de adaptarse al cambio conduce a las empresas a plantearse preguntas clave de dirección estratégica como: "¿en qué tipo de empresa nos debemos convertir?", "¿estamos en las áreas adecuadas?", "¿debemos reestructurar nuestra empresa?", "¿qué nuevos competidores ingresan a nuestra industria?", "¿qué estrategias debemos seguir?", "¿cómo están cambiando nuestros clientes?", "¿se están desarrollando nuevas tecnologías que podrían sacarnos del mercado?"



TÉRMINOS CLAVE EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Antes de analizar con mayor profundidad la dirección estratégica, debemos definir ocho términos clave: estrategas, declaraciones de la visión y la misión, oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas, objetivos a largo plazo, estrategias, objetivos anuales y políticas.

Estrategas

Los *estrategas* son los individuos que poseen la mayor responsabilidad en el éxito o el fracaso de una empresa. Los estrategas tienen diversos puestos laborales, como son director general, presidente, propietario, presidente del consejo, director ejecutivo, canciller, rector o empresario. Jay Conger, profesor de comportamiento organizacional en la London Business School y autor de *Building Leaders*, comenta: "Todos los estrategas tienen que ser directores generales en aprendizaje, pues estamos en un período de cambio constante. Si nuestros líderes no son reconocidos como modelos capaces de adaptarse con facilidad durante este período, entonces nuestras empresas tampoco se adaptarán, porque finalmente el liderazgo consiste en ser un modelo a seguir". En 2001 y 2002, muchos directores generales fueron despedidos, incluidos Jacques Nasser de Ford Motor Company, Peter Bonfield de British Telecom, Lars Ramqvist de Ericsson, James Goodwin de UAL y Shailesh Mehta de Providian.

Los estrategas ayudan a una empresa a recabar, organizar y analizar información. Vigilan la industria y las tendencias competitivas, desarrollan el análisis de escenarios y los modelos para el pronóstico, evalúan el desempeño de la dirección y de las divisiones, detectan nuevas oportunidades de mercado, identifican las amenazas para la empresa y elaboran planes de acción creativos. Los planificadores estratégicos desempeñan por lo general un papel de apoyo, se encuentran en los niveles más altos de la gerencia y poseen una gran autoridad en la toma de decisiones. El director general es el gerente estratégico más visible e importante. Cualquier gerente que sea responsable

PERSPECTIVA GLOBAL

¿Dominan las empresas estadounidenses todas las industrias?

La clasificación anual de las empresas más grandes del mundo que realiza *The Wall Street Journal* revela que las empresas estadounidenses están siendo amenazadas en muchas industrias. Las diez compañías de seguros y los diez bancos más grandes del mundo se presentan en la siguiente lista en orden de importancia. Observe que las empresas estadounidenses no dominan estas dos industrias:

Compañías de seguros	*Bancos*
Axa Group, Francia	Deutsche Bank, Alemania
Allianz Group, Alemania	UBS, Suiza
Nippon Life, Japón	Bank of Tokio-Mitsubishi, Japón
Zenkyoren & Prefectural Ins. Federations, Japón	Bank of America, Estados Unidos
Dai-ichi Mutual Life, Japón	Fuji Bank, Japón
American International Group, Estados Unidos	ABN Amro, Holanda
Metropolitan Life Insurance, Estados Unidos	HSBC Holdings, Reino Unido
Sumitomo Life, Japón	Credit Suisse Group, Suiza
Zurich Financial Services Group, Suiza	Bayerische Hypotheken & Vereinsbank, Alemania
Prudential Corporation, Reino Unido	Sumitomo Bank, Japón

Fuente: Adaptado de "See World Business" section, *The Wall Street Journal* (27 de septiembre, de 1999): R30.

de una unidad o división, que tenga responsabilidad en los resultados en cuanto a pérdidas y ganancias o que posea autoridad directa sobre una parte importante de la empresa es un gerente estratégico (estratega).

Los estrategas difieren tanto como las empresas, y estas diferencias deben tomarse en cuenta en la formulación, implantación y evaluación de las estrategias. Algunos estrategas no tomarán en cuenta ciertos tipos de estrategias a causa de sus filosofías personales. Los estrategas difieren en sus actitudes, valores, ética, deseo de afrontar riesgos, interés en la responsabilidad social, la rentabilidad, objetivos a corto y a largo plazos y estilo de dirección. El fundador de Hershey Foods, Milton Hershey, creó la empresa con la finalidad de dirigir un orfanato. Con las utilidades de la empresa, Hershey Foods atiende actualmente a más de mil niños y niñas en sus escuelas de huérfanos.

Algunos estrategas están de acuerdo con Ralph Nader, quien afirma que las empresas tienen tremendas obligaciones sociales. Otros apoyan a Milton Friedman, un economista, quien declara que las empresas no tienen ninguna obligación de hacer nada más por la sociedad que lo requerido legalmente. La mayoría de los estrategas están de acuerdo en que la principal responsabilidad social de cualquier empresa debe ser obtener utilidades suficientes para cubrir los costos futuros, porque si esto no se logra, ninguna otra responsabilidad social se puede cumplir. Los estrategas deberían examinar los problemas sociales en términos de los costos y los beneficios potenciales para la empresa; considerando, además, abordar los problemas sociales que beneficien más a la empresa.

Declaraciones de la visión y la misión

En la actualidad, muchas empresas elaboran una *declaración de la visión* que responda la pregunta "¿qué queremos llegar a ser?" La elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, precediendo incluso al desarrollo de una declaración de la misión. Muchas declaraciones de la visión están integradas por una sola oración; por ejemplo, la declaración de la visión de Stokes Eye Clinic, ubicada en Florence, Carolina del Sur, es "Nuestra visión es cuidar su visión". La visión del Institute of Management

Accountants es: "liderazgo mundial en educación, certificación y práctica de la contabilidad administrativa y la dirección financiera".

Las *declaraciones de la misión* son: "expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado".[9] Aborda la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: "¿cuál es nuestro negocio?" La misión definida como una declaración describe los valores y las prioridades de una empresa. La elaboración de una declaración de la misión impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales; y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y las actividades en el futuro. Una declaración de la misión expresa en forma amplia la dirección de una empresa a futuro. Como ejemplo, se presenta a continuación la declaración de la misión de Microsoft:

> La misión de Microsoft es crear software para la computadora personal que confiera poder y enriquezca a las personas en el lugar de trabajo, la escuela y el hogar. La visión inicial de Microsoft de contar con una computadora en cada escritorio y en cada hogar se vincula hoy día con un fuerte compromiso hacia las tecnologías relacionadas con el Internet que incrementen el poder y el alcance de la computadora personal y de sus usuarios. Como el proveedor de software líder en el mundo, Microsoft lucha por crear productos innovadores que satisfagan las necesidades cambiantes de nuestros clientes. Al mismo tiempo, entendemos que el éxito a largo plazo es más que sólo elaborar grandes productos. Descubra lo que queremos decir cuando hablamos de vivir nuestros valores (www.microsoft.com/mscorp/).

Oportunidades y amenazas externas

Las *oportunidades* y las *amenazas externas* se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y las amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término *externo*. La revolución inalámbrica, la biotecnología, los cambios en la población, los cambios en los valores y actitudes laborales, la exploración espacial, los empaques reciclables y la competencia creciente de empresas extranjeras son ejemplos de oportunidades o amenazas para las empresas. Estos tipos de cambios crean un tipo distinto de consumidor y, como consecuencia, las necesidades de diferentes tipos de productos, servicios y estrategias. Muchas empresas e industrias enfrentan la amenaza externa real de las ventas en línea que captan una participación en el mercado cada vez mayor en su industria; por ejemplo, se espera que las compras de abarrotes en línea alcancen los 10 800 millones de dólares para el año 2003, para desgracia de los tenderos tradicionales.[10]

Otras oportunidades y amenazas incluyen la aprobación de una ley, la introducción de un nuevo producto por un competidor, una catástrofe nacional o la disminución del valor de su moneda. La fortaleza de un competidor podría ser una amenaza. Los disturbios en el Medio Oriente, el aumento de los costos de la energía o la guerra contra el terrorismo podrían representar una oportunidad o una amenaza. El ataque al World Trade Center produjo una disminución brusca en los viajes, lo cual representó una amenaza externa para las líneas aéreas, líneas de cruceros y empresas hoteleras. Para mitigar el efecto de esta amenaza, Starwood Hotels & Resorts congeló todos los gastos de capital mayores a 3 millones de dólares, incluyendo el desarrollo del opulento St. Regis Hotel and Towers en San Francisco. Muchas otras cadenas hoteleras, incluyendo a Motel 6, Red Roof Inn, Park Place, Caesars Palace y Omni Hotels, cesaron también su expansión y redujeron los gastos.

Un principio básico de la dirección estratégica es que una empresa requiere plantear estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Por este motivo, la identificación, la vigilancia y la evaluación de las oportunidades y amenazas externas es esencial para lograr el éxito. Este proceso, que consiste en investigar, recabar y analizar la información externa, en ocasiones se denomina *vigilancia del entorno* o análisis industrial. El cabildeo es una actividad que algunas empresas utilizan para influir en las oportunidades y amenazas externas.

Fortalezas y debilidades internas

Las *fortalezas* y las *debilidades internas* son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y manejo de sistemas de información de una empresa. La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

Las fortalezas y las debilidades se determinan en relación con los competidores. Una deficiencia o superioridad *relativa* constituye una información importante. Además, las fortalezas y las debilidades se pueden determinar con base en elementos distintos al rendimiento; por ejemplo, una fortaleza podría consistir en la posesión de recursos naturales o de una reputación histórica en la calidad. Las fortalezas y las debilidades se podrían determinar en relación con los propios objetivos de una empresa; por ejemplo, la rotación frecuente del inventario no sería una fortaleza para una empresa que no intenta quedarse sin inventario.

Los factores internos se pueden determinar de diversas maneras, incluyendo el cálculo de índices, la medición del rendimiento y la comparación con periodos históricos y promedios representativos de la industria. Varios tipos de estudios se pueden desarrollar y aplicar con el propósito de examinar los factores internos, como la moral de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

Objetivos a largo plazo

Los *objetivos* se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. *Largo plazo*, significa más de un año en la mayoría de las empresas. Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, motivación y control. Los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros. En una empresa con áreas diferentes, se deben establecer objetivos para la empresa en general y para cada división. Los objetivos a largo plazo de Minnesota Power son lograr el 13% del rendimiento sobre el capital (RSC) en su compañía principal de servicio eléctrico, el 14% de RSC en sus operaciones de recursos hidráulicos y el 15% de RSC en empresas de apoyo. Minnesota Power intenta también permanecer dentro del 25% más alto de las compañías de servicio eléctrico estadounidenses en términos del cociente entre el mercado y los libros de las acciones ordinarias, y mantener un crecimiento anual del 5% en las ganancias por acción.

Estrategias

Las *estrategias* son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas. La tabla 1-1 describe las estrategias que siguen actualmente Barnes & Noble, SunTrust Banks y Yahoo!.

Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan los finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa. En la actualidad, Boston Market y Kentucky Fried Chicken (KFC) luchan cada una con estrategias similares para vender pollo como comida rápida. Boston Market está renovando sus 680 restaurantes para ofrecer gabinetes, sillas acojinadas y un menú más amplio. La empresa ha integrado 40 nuevos restaurantes en el 2002. A finales del 2001, KFC lanzó una campaña publicitaria por televisión con un costo de 200 millones de dólares que presentaba a la estrella de *Seinfeld*, Jason Alexander, con un nuevo lema: "Existe la comida rápida. Entonces existe KFC". KFC está eliminando las cajas de cartón y comienza a servir alimentos en platos de plástico negro; similar a lo que hace Boston Market. KFC

TABLA 1-1 **Las estrategias de tres empresas en el año 2002**

BARNES & NOBLE

Barnes & Noble, el vendedor de libros más importante, vaciló en utilizar una estrategia en línea, mientras que la empresa de nueva formación Amazon.com capcó una importante participación en el mercado en la venta de libros en línea. A pesar de los gastos de capital elevados y de la publicidad masiva en años recientes, Barnes & Noble sigue teniendo apenas un poco más de la décima parte del tamaño en línea de Amazon.com. Desde el principio, Barnes & Noble no quiso "comerse" a su propia franquicia principal. La lección para las demás empresas es que el Internet no tolera la precaución ni la vacilación. Muchas empresas de construcción "vacilan" en aplicar una estrategia en línea debido al "canibalismo" percibido con las ventas tradicionales. La precaución puede conducir al desastre.

SUNTRUST BANKS

SunTrust Banks sigue una estrategia horizontal dinámica por medio de la adquisición de otros bancos. SunTrust adquirió todos los negocios de Huntington Bancshares en Florida a finales del año 2001, después de perder la oportunidad de adquirir Wachovia en ese mismo año. En su lugar, First Union adquirió Wachovia. La adquisición de Huntington incrementó la participación en el mercado de SunTrust en Florida del 10 al 12%, colocándolo en el tercer lugar en Florida después de Bank of America (22%) y Wachovia (15%). SunTrust, con base en Atlanta, obtuvo por medio de esta adquisición las 143 sucursales de Huntington en Florida para complementar sus 400 sucursales existentes en ese estado.

YAHOO!

La estrategia de Yahoo! es cambiar la obtención del 80% de sus ingresos por medio de la publicidad, a la obtención de mayores ingresos por medio de clientes que pagan por sus servicios. Yahoo! diseñó una nueva estrategia para ofrecer servicios como páginas Web personalizadas, subscripciones de audio y videos de música a cambio de un pago. Desde sus inicios, Yahoo! había proporcionado servicios gratuitos para ganar clientes y obtener sus ganancias de anunciantes. Los analistas, quienes se muestran escépticos de que la nueva estrategia de Yahoo! logre éxito, disminuyeron el precio de las acciones de la empresa de 88.75 dólares de finales del año 2000, a 9.90 dólares a fines del 2001. Yahoo! despidió al 20 % de su personal (casi mil empleados) en el 2001. Yahoo! también está estableciendo alianzas estratégicas, como su nuevo acuerdo con SBC Communications para ofrecer conjuntamente acceso a Internet de alta velocidad para las líneas telefónicas de SBC, usando la marca comercial de Yahoo! y el servicio Web. La formación de alianzas estratégicas es un nuevo impulso de dirección estratégica muy importante para la década del año 2000 (este tema se abordará en el capítulo 5).

también está renovando sus 5 300 restaurantes en Estados Unidos, proporcionando iluminación especial y mesas similares a las de los cafés. Los empleados de las dos empresas dependen de sus respectivos equipos de gerencia de alto nivel para seguir estrategias eficaces; de otro modo, la desaparición de las empresas podría ser factible debido a una excesiva y fuerte competencia.[1] (El capítulo 5 analiza formas de estrategias alternativas.)

Objetivos anuales

Los *objetivos anuales* son metas a corto plazo que las organizaciones deben lograr para cumplir los objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser fáciles de medir, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y prioritarios; deben establecerse en los niveles de dirección, de división y funcionales de las grandes empresas, y deben ser propuestos de acuerdo con los logros de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información de la gerencia (SIG). Cualquier empresa requiere una serie de objetivos anuales para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales son especialmente importantes en la implantación estratégica, mientras que los

objetivos a largo plazo son importantes sobre todo en la formulación de la estrategia. Los objetivos anuales representan la base para la distribución de los recursos.

Campbell Soup Corporation posee el objetivo anual de lograr 20% de crecimiento en las ganancias, 20% del RSC y 20% del rendimiento sobre el efectivo invertido. La empresa denomina a este objetivo como GRE, por ganancias, rendimientos y efectivo.

Políticas

Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes.

Las políticas se establecen con frecuencia en términos de las actividades de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas de información de cómputo. Las políticas se pueden establecer a nivel de dirección y aplicarse a toda una empresa, a nivel de división y aplicarse a una sola división o a nivel funcional y aplicarse a actividades o departamentos operativos específicos. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son muy importantes en la implantación de la estrategia porque describen las expectativas de los empleados y gerentes de una empresa. Las políticas permiten la consistencia y la coordinación dentro y entre los departamentos de la empresa.

Muchas investigaciones sugieren que una fuerza laboral más saludable tiene mayor capacidad de implantar estrategias de manera eficiente y eficaz. El National Center for Health Promotion calcula que más del 80% de todas las empresas estadounidenses cuentan con políticas que prohíben fumar; las cuales se derivan comúnmente de objetivos anuales que intentan reducir los costos médicos de la empresa relacionados con el ausentismo, así como ofrecer un ambiente laboral saludable.



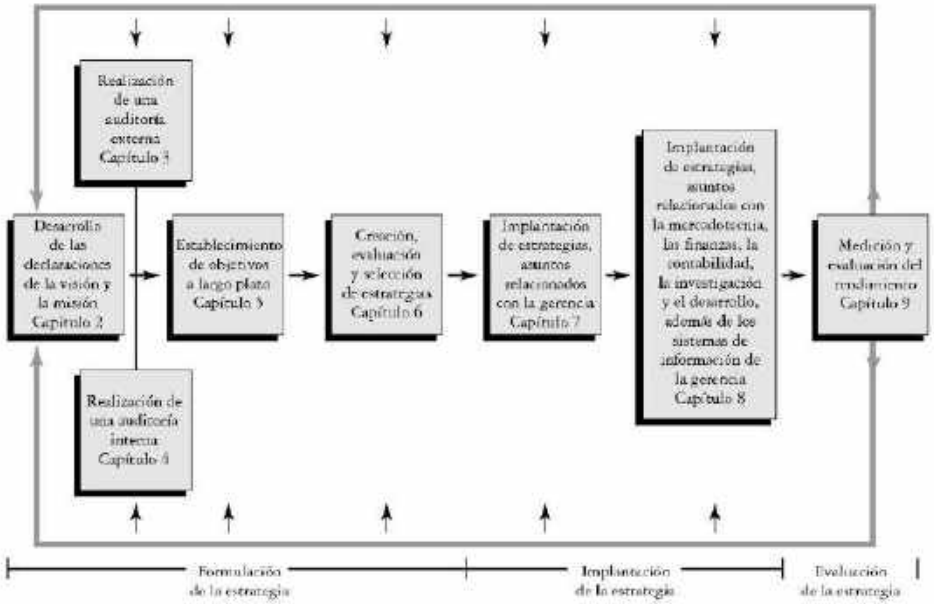
EL MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de dirección estratégica se estudia y aplica mejor usando un modelo que representa cierto tipo de proceso. El esquema que ilustra la figura 1-1 es un modelo integral ampliamente aceptado del proceso de dirección estratégica.[12] Este modelo no garantiza el éxito, pero sí representa un tratamiento claro y práctico para la formulación, implantación y evaluación de estrategias. Las relaciones entre los componentes principales del proceso de dirección estratégica se muestran en el modelo, el cual aparece en todos los capítulos subsecuentes con modificaciones en las áreas apropiadas para mostrar el enfoque particular de cada capítulo.

La identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias existentes de una empresa es el punto de partida lógico de la dirección estratégica porque la situación actual de una empresa podría excluir ciertas estrategias e incluso dictar un curso particular de acción. Toda empresa posee una visión, una misión, objetivos y estrategias, aun cuando estos elementos no se hayan diseñado, escrito o comunicado de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario conocer dónde ha estado.

El proceso de dirección estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes importantes del modelo podría requerir un cambio en uno o en todos los demás componentes; por ejemplo, un cambio en la economía podría representar una oportunidad importante y requerir un cambio en los objetivos y estrategias a largo plazo; el incumplimiento de los objetivos anuales podría exigir un cambio en la política, o el cambio de la estrategia de un competidor podría requerir un cambio en la misión de la empresa. Por lo tanto, las actividades de formulación, implantación y evaluación de las estrategias deben llevarse a cabo en forma con-

FIGURA 1–1
Un modelo integral de dirección estratégica



Fuente: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, núm. 3 (junio de 1988): 40.

tinua, no sólo al final del año o semestralmente. El proceso de dirección estratégica en realidad nunca termina.

El proceso de dirección estratégica no se divide ni realiza con tal claridad en la práctica, según lo sugiere el modelo estratégico. Los estrategas no avanzan a través del proceso de manera independiente, pues, por lo general, existe una interacción entre los niveles jerárquicos de una empresa. Muchas empresas llevan a cabo juntas formales semestralmente para analizar y actualizar la visión, misión, oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades, estrategias, objetivos, políticas y rendimiento de la empresa. Estas juntas se realizan fuera de las instalaciones y se conocen como *retiros*. El motivo para efectuar de manera periódica juntas de dirección estratégica lejos del sitio de trabajo es fomentar la creatividad y la tranquilidad de los participantes. La buena comunicación y la retroalimentación son necesarias a través del proceso de dirección estratégica.

La aplicación del proceso de dirección estratégica es más formal en las empresas más grandes y bien establecidas. La formalidad se refiere al grado en que se designan los participantes, las responsabilidades, la autoridad, los deberes y el abordaje. Las empresas pequeñas tienden a ser menos formales. Las empresas que compiten en ambientes complejos y cambiantes, como las empresas de tecnología, son más formales en la planificación estratégica. Las empresas que cuentan con muchas divisiones, productos, mercados y tecnologías también tienden a ser más formales en la aplicación de los conceptos de la dirección estratégica. Una mayor formalidad en la aplicación

del proceso de dirección estratégica se relaciona comúnmente de manera positiva con el costo, la plenitud, la exactitud y el éxito de la planeación en empresas de todo tipo y tamaño.[13]



BENEFICIOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La dirección estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de sólo responder), ejerciendo control en su propio destino. Los propietarios de empresas pequeñas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas empresas lucrativas y no lucrativas han reconocido los beneficios de la dirección estratégica.

Desde siempre, el principal beneficio de la dirección estratégica ha sido ayudar a las empresas a plantear mejores estrategias por medio del uso de un abordaje más sistemático, lógico y racional a la elección de la estrategia. Esto sigue siendo un beneficio importante de la dirección estratégica, pero los estudios de investigación indican ahora que el proceso, más que la decisión o el documento, es la contribución más importante de la dirección estratégica.[14] *La comunicación es una clave para la dirección estratégica exitosa.* A través de la participación en el proceso, los gerentes y empleados se comprometen a apoyar a la empresa. El diálogo y la participación son ingredientes importantes. El director general de Rockwell Internacional explica: "Creemos que contar con empleados completamente informados en todos los niveles de la empresa es fundamental para una dirección estratégica eficaz. Esperamos que cada segmento de la empresa informe a todos los empleados sobre los objetivos, la dirección, el progreso hacia el logro de objetivos de la empresa, así como sobre nuestros clientes, competidores y planes de productos."

VISITE LA RED

Explica en detalle la manera de elaborar un plan estratégico y compara este documento con un plan de negocios. http://www.planware.org/strategy.htm#1

La forma en que la dirección estratégica se lleva a cabo es muy importante. Un objetivo principal del proceso es lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados. La comprensión quizá sea el beneficio más importante de la dirección estratégica, seguida por el compromiso. Cuando los gerentes y empleados entienden lo que la empresa hace y sus motivos, con frecuencia sienten que forman parte de la empresa y se comprometen a apoyarla. Esto es especialmente cierto cuando los empleados comprenden los vínculos entre su propia compensación y el rendimiento de la empresa. Los gerentes y empleados se vuelven sorprendentemente creativos e innovadores cuando entienden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. Un gran beneficio de la dirección estratégica es, entonces, la oportunidad de que el proceso otorgue poder a los individuos. El *otorgamiento de poder* es el acto de estimular el sentido de eficiencia de los empleados, animándolos y recompensándolos por participar en la toma de decisiones y ejercitando la iniciativa y la imaginación.

Un número cada vez mayor de empresas está descentralizando el proceso de dirección estratégica y reconoce que la planeación debe incluir a los gerentes y empleados de niveles inferiores. La planeación descentralizada efectuada por los gerentes de línea está reemplazando al concepto de planeación por medio de un equipo centralizado. El proceso es una actividad de aprendizaje, ayuda, educación y apoyo, no simplemente una actividad de reestructuración en el papel entre los ejecutivos de alto nivel. El diálogo en la dirección estratégica es más importante que un documento de dirección estratégica bien estructurado.[15] Lo peor que los estrategas pueden hacer es elaborar planes estratégicos por sí mismos y presentarlos después a los gerentes de operaciones para que los ejecuten, pues a través de la participación en el proceso, los gerentes de línea se convierten en "propietarios" de la estrategia. La propiedad de las estrategias por el personal que debe ejecutarlas es una clave para lograr el éxito.

Aunque la toma de decisiones estratégicas adecuadas es la responsabilidad principal del propietario o director general de una empresa, también los gerentes y los empleados deben par-

ticipar en las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia. La participación es una clave para obtener el compromiso de realizar los cambios necesarios.

Un número creciente de empresas e instituciones usa la dirección estratégica para tomar decisiones eficaces, aunque ésta no es una garantía para el éxito, ya que puede ser perjudicial si se conduce en forma caprichosa.

Beneficios financieros

La investigación indica que las empresas que aplican los conceptos de dirección estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los utilizan.[15] Las empresas que usan los conceptos de dirección estratégica muestran una mejoría significativa en las ventas, la rentabilidad y la productividad en comparación con las empresas que no llevan a cabo actividades de planeación sistemática. Las empresas de alto rendimiento acostumbran realizar de manera sistemática una planeación con la finalidad de estar preparadas en caso de que ocurran fluctuaciones futuras en sus ambientes externo e interno. Las empresas con sistemas de planeación que más se asemejan a la teoría de la dirección estratégica muestran comúnmente un mayor rendimiento financiero a largo plazo en relación al promedio de su industria.

VISITE LA RED

Proporciona una narración excelente sobre los "Beneficios de la planeación estratégica", "Errores de la planeación estratégica" y los "Pasos para llevar a cabo la planeación estratégica". http://www.entorgi.com/stratplan/index.htm

Las empresas de alto rendimiento parecen tomar decisiones que se apoyan más en la información, anticipándose bien a las consecuencias tanto a corto como a largo plazos. Por otro lado, las empresas con rendimiento pobre participan con frecuencia en actividades que tienen una visión limitada y que no proporcionan un pronóstico adecuado de las condiciones futuras. Los estrategas de empresas de bajo rendimiento se preocupan a menudo en la solución de problemas internos y en el cumplimiento del plazo de entrega del trabajo administrativo. Estos estrategas subestiman con frecuencia las fortalezas de sus competidores, sobrestiman las fortalezas de sus propias empresas y atribuyen el bajo rendimiento a factores incontrolables como una economía pobre, el cambio tecnológico o la competencia extranjera.

Dun & Bradstreet informa que más de 100 000 empresas en Estados Unidos fracasan anualmente. Entre los fracasos de empresas están la quiebra, la pérdida de los bienes hipotecados, las liquidaciones y las sindicaturas ordenadas por un juez. Aunque muchos factores pueden conducir al fracaso de una empresa, además de la falta de una dirección estratégica eficaz, la planeación de conceptos y herramientas descritas en este texto pueden rendir beneficios financieros importantes a cualquier empresa. Un sitio Web excelente para las empresas que participan de la planeación estratégica es **www.checkmateplan.com**.

Beneficios no financieros

Además de ayudar a las empresas a evitar el fracaso financiero, la dirección estratégica ofrece otros beneficios tangibles, como un mayor discernimiento de las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados, una menor resistencia al cambio y una comprensión más clara de las relaciones entre el desempeño y la recompensa. La dirección estratégica mejora las capacidades de prevención de problemas de las empresas porque promueve la interacción entre gerentes en todos los niveles de división y funcionales. Las empresas que han desarrollado a sus gerentes y empleados, que han compartido sus objetivos con ellos, que les han otorgado autoridad para ayudar a mejorar el producto o servicio y reconocido sus contribuciones pueden recurrir a ellos debido a esta interacción.

Además de conferir poder a los gerentes y empleados, la dirección estratégica establece el orden y la disciplina en una empresa que, de otra manera, caminaría de manera vacilante; representa el inicio de un sistema de dirección eficiente y eficaz. La dirección estratégica renueva la confianza en la estrategia de negocios actual o señala la necesidad de tomar acciones correctivas. El proceso de dirección estratégica proporciona a todos los gerentes y empleados de una empresa las bases para identificar y razonar la necesidad del cambio, y los ayuda también a ver este cambio como una oportunidad más que como una amenaza.

Greenley declaró que la dirección estratégica ofrece los siguientes beneficios:

1. Permite la identificación, el establecimiento de prioridades y la exploración de las oportunidades.
2. Ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de dirección.

3. Representa una estructura para mejorar la coordinación y el control de las actividades.
4. Reduce al mínimo los efectos de las condiciones y los cambios adversos.
5. Permite que las decisiones importantes apoyen mejor los objetivos establecidos.
6. Facilita la distribución eficaz del tiempo y los recursos para identificar las oportunidades.
7. Ayuda a dedicar menos recursos y tiempo a la corrección de decisiones equivocadas o relacionadas con éstas.
8. Crea una estructura para la comunicación interna entre el personal.
9. Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto.
10. Proporciona una base para esclarecer las responsabilidades individuales.
11. Estimula el pensamiento previsor.
12. Ofrece un método cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
13. Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
14. Proporciona cierto grado de disciplina y formalidad a la dirección de una empresa.[17]



MOTIVOS POR LOS QUE ALGUNAS EMPRESAS NO LLEVAN A CABO LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Algunas empresas no participan en la planeación estratégica y otras empresas la llevan a cabo pero no reciben apoyo de los gerentes ni de los empleados. Algunos motivos para no participar en la planeación estratégica o para realizarla en forma deficiente son las siguientes:

- *Estructuras de recompensa inadecuadas.* Cuando una empresa logra el éxito, olvida con frecuencia recompensarlo. Cuando ocurren fracasos, la empresa los castiga. En esta situación, es mejor que un individuo no haga nada (para no llamar la atención), que arriesgarse tratando de lograr algo, fracasar y recibir un castigo.
- *Manejo de crisis.* Una empresa puede estar tan involucrada en el manejo de las crisis que no tiene tiempo para planear.
- *Pérdida de tiempo.* Algunas empresas ven la planeación como una pérdida de tiempo ya que no se elabora ningún producto para su venta. El tiempo utilizado en la planeación es una inversión.
- *Demasiado costosa.* Algunas empresas se oponen, por motivos culturales, a gastar recursos.
- *Pereza.* Las personas no desean realizar el esfuerzo necesario para formular un plan.
- *Contentos con el éxito.* En particular, si una empresa es exitosa, las personas podrían sentir que no existe la necesidad de planear porque las cosas funcionan bien; sin embargo, el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.
- *Temor al fracaso.* Al no llevar a cabo ninguna acción, existe poco riesgo de fracasar a menos que un problema sea apremiante. Siempre que se intenta realizar algo que valga la pena, existe cierto riesgo de fracasar.
- *Confianza excesiva.* Conforme los individuos adquieren experiencia, confían menos en la planeación formal; sin embargo, esto rara vez es conveniente, ya que sentir una confianza excesiva o sobrestimar la experiencia propia podría conducir a la desaparición de la empresa. La reflexión previa no constituye un desperdicio y es a menudo la marca de profesionalismo.
- *Experiencia previa desagradable.* Las personas podrían haber tenido una experiencia previa desagradable con la planeación; es decir, casos en que los planes han sido prolongados, exagerados, poco prácticos o inflexibles. La planeación, como cualquier otra cosa, puede llevarse a cabo de manera incorrecta.

VISITE LA RED

Proporciona un buen análisis de las limitaciones del proceso de planeación estratégica dentro de una empresa.
http://www.mindtools.com/pfailpl.html

- *Interés en sí mismo.* Cuando alguien ha logrado cierta posición, privilegio o autoestima por medio del uso eficaz de un sistema viejo, ve a menudo a un nuevo plan como una amenaza.
- *Temor a lo desconocido.* Las personas podrían sentirse inseguras de su capacidad para aprender nuevas habilidades, de su aptitud con los sistemas nuevos o de su habilidad para desempeñar nuevos papeles.
- *Diferencias honestas de opinión.* Las personas podrían creer con sinceridad que el plan es incorrecto, considerar la nueva situación desde un punto de vista diferente o tener aspiraciones para ellos mismos o para la organización que difieran del plan. Personas distintas en diferentes trabajos poseen diversas percepciones de una situación.
- *Sospecha.* Los empleados no deben confiar en la gerencia.[18]



ERRORES EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es un proceso complejo que lleva a una empresa hacia un territorio inexplorado. No ofrece una prescripción establecida para lograr el éxito, sino que lleva a la empresa a través de un viaje y ofrece un marco para abordar preguntas y resolver problemas. La posibilidad de permanecer al tanto de los errores potenciales y estar listos para corregirlos es esencial para lograr el éxito.

A continuación, se presentan algunos errores que se deben evitar en la planeación estratégica:

VISITE LA RED

Ofrece razones por las que algunas empresas evitan la planeación estratégica. http://www.des.calstate.edu/limitations.html

- Usar la planeación estratégica para obtener el control sobre las decisiones y los recursos.
- Llevar a cabo la planeación estratégica sólo para lograr la acreditación o los requisitos de las regulaciones.
- Moverse apresuradamente del establecimiento de la misión a la formulación de la estrategia.
- No comunicar el plan a los empleados, los cuales continúan trabajando sin tener conocimiento de éste.
- Los gerentes de alto nivel toman muchas decisiones intuitivas que entran en conflicto con el plan formal.
- Los gerentes de alto nivel no apoyan en forma activa el proceso de planeación estratégica.
- No usar los planes como una norma para medir el rendimiento.
- Delegar la planeación a un "planificador" en vez de involucrar a todos los gerentes.
- No incluir a los empleados clave en todas las etapas de la planeación.
- No crear un ambiente de colaboración que apoye el cambio.
- Considerar que la planeación es innecesaria o poco importante.
- Estar tan absortos en los problemas del momento que la planeación llevada a cabo es insuficiente o nula.
- Ser tan formales en la planeación que la flexibilidad y la creatividad se pierdan.[19]



GUÍAS DE ACCIÓN PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EFICAZ

La incapacidad de seguir ciertas directrices al llevar a cabo la dirección estratégica fomenta la crítica del proceso y crea problemas para la empresa. Una parte integral de la evaluación de la estrategia debe ser la determinación de la calidad del proceso de dirección estratégica. Es necesario plantear preguntas como: "¿es la dirección estratégica en nuestra empresa un proceso en el que se involucra al personal o un proceso administrativo?":

> Incluso el plan estratégico mejor diseñado será de poco provecho si no se implanta. Muchas empresas tienden a gastar una cantidad exorbitante de tiempo, dinero y esfuerzo en el diseño de un plan estratégico, tratando a los medios y circunstancias bajo las cuales

> se implantará como ideas de último momento. El cambio se produce a través de la implantación y la evaluación, no a través del plan. Un plan técnicamente imperfecto que se implanta de manera adecuada logrará más que un plan perfecto que nunca se pone en marcha.[20]

La dirección estratégica no debe convertirse en un mecanismo burocrático que se perpetúa a sí mismo; más bien debe ser un proceso de aprendizaje de autorreflexión que familiarice a los gerentes y empleados de la empresa con los problemas estratégicos clave y las alternativas posibles para resolver dichos problemas. La dirección estratégica no debe volverse ritualista, acartonada, armada, ni demasiado formal, ni previsible ni rígida. Las palabras apoyadas por cifras, más que las cifras apoyadas por palabras, deben representar el medio para explicar los problemas estratégicos y las respuestas de la empresa. Un papel clave de los estrategas es facilitar el aprendizaje y el cambio continuos en la empresa.

R. T. Lenz ofreció algunas directrices importantes para la dirección estratégica eficaz:

> Mantenga el proceso de dirección estratégica tan sencillo y poco ritualista como sea posible. Elimine el lenguaje confuso y misterioso. Recuerde, la dirección estratégica es un proceso para estimular el aprendizaje y la acción, no simplemente un sistema formal para controlar. Para evitar el comportamiento ritualista, varíe las tareas, la integración de equipos, los formatos de las juntas y la calendarización de la planeación. El proceso no debe ser totalmente previsible y los ambientes se deben cambiar para estimular la creatividad. Destaque los planes orientados hacia las palabras con cifras como material de apoyo. Si los gerentes no pueden expresar su estrategia en algo similar a un párrafo, es que no poseen una o no la entienden. Estimule el pensamiento y la acción que desafíen los supuestos basados en la estrategia actual de la empresa. Reciba con agrado las malas noticias, pues si la estrategia no funciona, los gerentes necesitan saberlo en forma urgente. Más aun, ninguna información pertinente debe clasificarse como inadmisible sólo porque no puede ser cuantificada. Cree una cultura corporativa que permita comprender el papel de la dirección estratégica y sus propósitos. No permita que los "técnicos" tomen el control del proceso, pues, en última instancia, es un proceso para estimular el aprendizaje y la acción. Hable de él en estos términos; preste atención a los aspectos psicológicos, sociales y políticos, así como a la infraestructura de la información y a los procedimientos administrativos que lo apoyen.[21]

Una directriz importante para la dirección estratégica eficaz es mantener una mente abierta. El deseo y el afán de tomar en cuenta la información reciente, los puntos de vista originales, las ideas frescas y las nuevas posibilidades son esenciales; todos los integrantes de la empresa deben compartir un espíritu de investigación y aprendizaje. Los estrategas, al igual que los directores generales, presidentes, propietarios de empresas pequeñas y jefes de oficinas gubernamentales, deben comprometerse a escuchar y a comprender las posturas de los gerentes, y ser capaces de volver a plantear dichas posturas para satisfacción de los gerentes. Además, los gerentes y empleados de la empresa deben describir las posturas de los estrategas a satisfacción de los mismos. Este grado de disciplina promueve la comprensión y el aprendizaje.

Ninguna empresa posee recursos ilimitados, no puede asumir una cantidad ilimitada de pasivo ni emitir una cantidad ilimitada de acciones para obtener capital; por lo tanto, ninguna empresa tiene la capacidad de seguir todas las estrategias que pudieran beneficiarla potencialmente. Por este motivo, siempre se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y distribuir los recursos de la empresa. La mayoría de las empresas tienen la posibilidad de seguir sólo algunas estrategias a nivel corporativo en un momento dado. Un gran error que los gerentes cometen es tratar de llevar a cabo demasiadas estrategias al mismo tiempo, diluyendo tanto los recursos de la empresa que todas las estrategias se ponen en peligro. Joseph Charyk, director general de The Communication Satellite Corporation (Comsat), comentó: "Debemos enfrentar la dura realidad de que Comsat no es capaz de hacer todo lo que desea y tomar duras decisiones en cuanto a las empresas que debemos conservar y las que debemos eliminar."

Las decisiones estratégicas requieren la elección entre opciones posibles, como decidir entre el largo plazo y el corto plazo, o entre el aumento al máximo de las utilidades y el incremento de

la riqueza de los accionistas. Existen también aspectos éticos. La elección de la estrategia requiere establecer juicios y preferencias subjetivas. En muchos casos, la falta de objetividad en la formulación de la estrategia da como resultado una pérdida de la postura y la rentabilidad competitivas. La mayor parte de las empresas actuales reconocen que los conceptos y las técnicas de dirección estratégica mejoran la eficacia de las decisiones. Los factores subjetivos como las actitudes hacia el riesgo, el interés en la responsabilidad social y la cultura de la empresa afectarán siempre las decisiones en la formulación de la estrategia, aunque las empresas requieren ser tan objetivas como sea posible al considerar los elementos cualitativos.



ÉTICA DE NEGOCIOS Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

VISITE LA RED

Describe "Por qué es necesario tener un código de ética" y ofrece "Directrices para elaborar un código de ética". www.ethicsweb.ca/codes

La ética de negocios se define como los principios de conducta dentro de las empresas que guían la toma de decisiones y el comportamiento. Una buena ética de negocios es requisito previo para una dirección estratégica eficaz; una ética adecuada es sencillamente ¡un buen negocio!

Existe una conciencia cada vez mayor sobre la importancia de la ética de negocios en Estados Unidos y en todo el mundo. Los estrategas son los individuos que tienen la mayor responsabilidad para garantizar que se fomenten y practiquen principios éticos elevados en la empresa. Todas las decisiones de formulación, implantación y evaluación de la estrategia tienen por fuerza repercusiones éticas.

VISITE LA RED

Proporciona ejemplos de códigos de ética de negocios para empresas como Halliburton y Johnson & Jonson. https://www.ethics.ubc.ca/resources/business/codes.html

Los periódicos y las revistas de negocios informan diariamente sobre violaciones legales y morales de la conducta ética de empresas tanto públicas como privadas. Los gerentes y empleados de estas empresas deben tener cuidado de no convertirse en chivos expiatorios a quienes se culpe de los crímenes ambientales de la empresa. Dañar el ambiente natural es poco ético, ilegal y costoso. Actualmente, cuando las empresas enfrentan cargos criminales por contaminar el ambiente, atacan a sus gerentes y empleados para ganar el caso. Los despidos de estos últimos se están volviendo comunes en demandas legales relacionadas con la contaminación. Algunos gerentes de Darling International, Inc. y Niagara Mohawk Power Corporation han sido despedidos por ser responsables indirectos de la contaminación del agua producida por sus empresas; por lo tanto, los gerentes y empleados deben tener cuidado para no ignorar, ocultar o menospreciar un problema de contaminación, pues podrían ser considerados personalmente responsables.

Una nueva ola de problemas éticos relacionados con la seguridad de los productos, la salud de los empleados, el acoso sexual, el sida en el área de trabajo, el tabaquismo, la lluvia ácida, los programas de ayuda a minorías, la eliminación de basura, las prácticas de negocios en el extranjero, el encubrimiento, las tácticas de toma de control, los conflictos de interés, la privacidad de los empleados, los regalos inadecuados, la seguridad de los registros de las empresas y los despidos ha acentuado la necesidad de los estrategas de elaborar un código definido de ética de negocios. United Technologies Corporation editó un código de ética de 21 páginas y nombró a un nuevo vicepresidente de ética de negocios. Baxter Travenol Laboratories, IBM, Caterpillar Tractor, Chemical Bank, Exxon/Mobil, Dow Corning y Celanese son empresas que poseen códigos formales de ética de negocios. *Un código de ética de negocios* establece una base sobre la cual se diseñan las políticas para guiar las decisiones y el comportamiento diarios en el lugar de trabajo.

La explosión del Internet en el área laboral ha planteado muchas nuevas preguntas éticas en las empresas actuales; por ejemplo, United Parcel Service (UPS) descubrió recientemente a un empleado que dirigía un negocio personal desde su computadora. Hace poco, un empleado de Lockheed Martin envió un correo electrónico de contenido religioso a 60 mil colegas, lo cual inutilizó las redes de la empresa durante más de seis horas. Boeing es una empresa que, al parecer ha aceptado lo inevitable al instituir una política que permite a los empleados utilizar los faxes, el correo electrónico y el Internet de la empresa para motivos personales con una "duración y frecuencia razonables sin que afecten a la empresa". En contraste, Ameritech tiene una política que reza: "Las computadoras y otros equipos de la empresa serán utilizados únicamente para proporcionar servicio a los clientes y con otros propósitos de negocios."

PERSPECTIVA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

e-biz

Ética de negocios e Internet

¿Usan los empleados el Internet en el trabajo para realizar operaciones bursátiles personales durante el día? ¿Envían los empleados correos electrónicos a amigos personales y familiares desde su lugar de trabajo? ¿Es ético que los empleados compren en línea mientras trabajan? ¿Buscan los empleados un nuevo empleo mientras están en línea en su lugar de trabajo? ¿Juegan los empleados en línea mientras están en el trabajo? Antes de responder estas preguntas, consideremos los siguientes hechos:

- La productividad de los empleados en el trabajo se deteriora en forma importante cuando en horas laborales muchos navegan en la red.
- A diferencia de las llamadas telefónicas, el correo electrónico se puede recuperar meses o años después y ser utilizado en contra de la empresa en un litigio.
- Cuando los empleados navegan en la red durante las horas laborales, llevan el nombre de la empresa junto con ellos a todas partes. Esto puede ser dañino para la empresa si los empleados visitan ciertos sitios como páginas racistas o material pornográfico.
- Ahora están disponibles paquetes de software para las empresas que informan sobre las visitas que hacen empleados individuales a sitios Web. La empresa Telemate.Net Software, Inc., con base en Atlanta, produce un software que informa a los gerentes quién visitó qué sitios, en qué momento y durante cuánto tiempo.
- Alrededor del 27% de las grandes empresas estadounidenses han comenzado a revisar el correo electrónico de sus empleados; este porcentaje es superior al de 1997, que correspondió al 15% de las empresas. Los empleados de BellSouth deben apretar el mouse de la computadora para aceptar un mensaje que les advierte en contra del uso indebido del correo electrónico y del Internet, y que además les avisa que sus acciones pueden ser vigiladas.
- Muchas empresas, como Boeing, otorgan el uso de Internet a sus empleados como una prestación, pero muchas de estas empresas descubren que este "incentivo" debe ser controlado.

Lockheed Martin introduce ahora a sus empleados a Internet para proporcionarles sesiones exhaustivas de capacitación sobre temas que incluyen ética de negocios, conformidad legal, acoso sexual y comercio durante el día. Lockheed posee incluso un juego de ética de Internet, Ethics Challenge, que cada empleado y gerente debe jugar una vez al año. En un periodo reciente de seis meses, Lockheed despidió a 25 empleados por violaciones éticas, suspendió a otros 14, amonestó por escrito a 51 personas y amonestó verbalmente a 146 empleados.

Poco después de haber instalado el software Telemate, Wolverton & Associates supieron que broadcast.com era el tercer sitio más visitado por la empresa, pues las personas bajan música de ese sitio. Mientras que E*TRADE fue el octavo sitio más visitado de la empresa, pues las personas realizan sus operaciones bursátiles durante el día en ese sitio.

Una investigación reciente revela que el 38% de las empresas de hoy día deciden guardar y revisar los mensajes que los empleados envían por correo electrónico. Esto representa un incremento del 15% desde 1997. Además, el 54% de las empresas vigilan también las conexiones a Internet que realizan los empleados y el 29% de las empresas bloquea el acceso a sitios Web no autorizados o inadecuados.[22]

Fuente: Adaptado de Michael McCarthy, "Virtual Morality: A New Workplace Quandary", *The Wall Street Journal* (21 de octubre de 1999): B1; Michael McCarthy, "Now the Boss Knows Where You're Clicking", *The Wall Street Journal* (21 de octubre de 1999), y Michael McCarthy, "How One Firm Tracks Ethics Electronically", *The Wall Street Journal* (21 de octubre de 1999): B1.

La perspectiva del comercio electrónico se centra en los problemas sobre ética de negocios relacionados con el Internet; sin embargo, contar simplemente con un código de ética no es suficiente para garantizar un comportamiento ético en los negocios. Un código de ética podría ser visto como una trampa de relaciones públicas, una serie de temas o como escapatoria. Para tener la seguridad de que el código sea leído, entendido, creído y recordado, las empresas deben conducir periódicamente talleres sobre ética para sensibilizar al personal sobre las circunstancias laborales en las que puedan surgir problemas éticos.[23] Si los empleados ven ejemplos de castigos por violar el código y de recompensa por respetarlo, esto ayuda a reforzar la importancia del código de ética de una empresa.

La privacidad en Internet es un problema ético de grandes proporciones. Existe cierta presión a nivel nacional de que existan garantías por parte de la industria en cuanto a que los niños

VISITE LA RED

Un sitio Web excelente para obtener información adicional en relación con la ética de negocios es www.ethicsweb.ca/codes, *el cual describe "Por qué es necesario tener un código de ética" y ofrece "Directrices para elaborar un código de ética".*

obtengan el permiso de los padres antes de proporcionar sus nombres, edades y otros detalles privados a empresas que dirigen sitios Web. Los defensores de la privacidad exigen nuevas regulaciones gubernamentales para hacer cumplir la protección de los usuarios jóvenes.

Millones de usuarios de computadoras están preocupados por la privacidad en Internet, y desean que el gobierno estadounidense apruebe leyes sobre la manera en que se recaba y usa la información. Los anunciantes, vendedores, empresas y personas con diferentes motivos para espiar a otras personas descubren con facilidad en Internet preferencias de compra, pasatiempos, los ingresos, información médica, números de seguro social, direcciones, direcciones previas, preferencias sexuales, compras con tarjetas de crédito, boletos de viajes, convenios de divorcio y muchas cosas más. Muchos usuarios de Internet están listos para lo que denominan "algo de ley y orden" en el ciberespacio.



PERSPECTIVA DEL MEDIO AMBIENTE NATURAL

Combate al terrorismo

A la luz de los ataques al World Trade Center, al Pentágono y los ataques con ántrax, existen muchas cosas que las empresas pueden y deben hacer para ayudar en la guerra mundial para combatir el terrorismo. Las empresas deben incluir como parte de su preocupación continua por los problemas del ambiente natural la consideración de decisiones y gastos para combatir el terrorismo biológico o químico, ya que éste puede ejercer un impacto en sus empresas. Después de que el correo contaminado con ántrax comenzó a llegar a las oficinas gubernamentales y de negocios, las empresas empezaron a implantar medidas de seguridad como el uso de guantes en oficinas de correos, la protección de los conductos de ventilación de los edificios y el establecimiento de líneas telefónicas de emergencia para obtener antibióticos. Las oficinas de correo son la primera línea de defensa en contra del bioterrorismo.

Según los centros para el control de enfermedades, la mayor amenaza terrorista que podría ejercer un impacto en las operaciones de negocios proviene de siete agentes: ántrax, viruela, neumonía, toxina botulínica, tularemia, filovirus como el ébola y arenavirus como la fiebre de Lassa. Los agentes patógenos o las toxinas pueden ser inciadas desde un avión o colocados en los sistemas de aire acondicionado o hidráulicos de edificios y fábricas; los métodos para diseminar los agentes biológicos mortales son casi ilimitados. Entre los virus considerados como agentes peligrosos según el Acta Antiterrorismo y Pena de Muerte Efectiva están el morbilivirus equino, el virus de la encefalitis equina venezolana, el virus marburg, el virus de la fiebre de Rift Valley y el virus de la fiebre amarilla. El acta incluye además las siguientes bacterias: Yersinia pestis (peste), ántrax, burkholderia pseudomallei y Clostridium botulinum.

Existen también muchas armas químicas que podrían destruir el ambiente natural y la vida como el gas mostaza, el dióxido de nitrógeno y toxinas nerviosas como el gas sarín. Algunas empresas son más vulnerables que otras y necesitan ser mucho más decididas al tomar acciones para protegerse a sí mismas y a sus operaciones del terrorismo en contra del ambiental natural. Ninguna industria o empresa es inmune a esta amenaza, pero las dos industrias siguientes son especialmente vulnerables.

- Transporte: líneas áreas, ferrocarriles, camiones y cruceros. La seguridad en los aeropuertos se ha cuadruplicado debido a la vulnerabilidad especial de estas formas de transporte y los pasajeros de nuevo se sienten cómodos con la idea de volar. Los ferrocarriles han iniciado la inspección de vías y equipo, túneles y centros de telecomunicaciones. Las empresas de transporte han aumentado su comunicación con las oficinas federales respecto a la seguridad e inteligencia. Las empresas de camiones han reforzado la seguridad en las terminales y los conductores permanecen ahora en sus unidades el mayor tiempo posible. La selección cuidadosa de los conductores y empleados de empresas de transporte y de cruceros es una práctica común.
- Químicos: farmacéuticos y agrícolas. Los terroristas podrían atacar las instalaciones y operaciones de empresas químicas, en especial las que manejan agentes mortales, como las empresas farmacéuticas y agrícolas, por lo que es necesaria aumentar la seguridad en todos los aspectos de operaciones específicas. Las empresas deben evaluar de nuevo la cantidad de información química que ofrecen en sus sitios Web; la selección cuidadosa de todos los empleados está justificada.

Fuente: Adaptado de Laura Johannes y Martin Chase, "Experts Say Bioterrorism Threat is Real, Yet Likelihood Is Uncertain", *Wall Street Journal* (28 de septiembre de 2001): B1 y B6; Ted Bridis, "State of the Union: America the Vulnerable?", *Wall Street Journal* (28 de septiembre de 2001): B1 y B4.

Debido a la naturaleza mundial del comercio electrónico, cualquier regulación gubernamental estadounidense que obstaculice el libre flujo de la información no tendrá mucho peso en lugares como Moldavia, sitio de actividades pornográficas por teléfono, pero quizá los Estados Unidos debería por lo menos establecer una norma para las regulaciones del comercio electrónico que otros países pudieran considerar adoptar.

Una "cultura" ética necesita impregnar las empresas. Para ayudar a crear una cultura ética, Citicorp diseñó un juego de mesa sobre ética de negocios en la que participan 40 mil empleados en 45 países. Este juego, denominado La Ética Laboral, plantea a los jugadores preguntas sobre ética de negocios como cuál sería la forma de tratar con un cliente que le ofrece a un empleado boletos para el fútbol a cambio de una forma de impuestos con una fecha anterior. Diana Robertson, de Wharton School, considera que el juego es eficaz porque es interactivo. Muchas empresas, como Prime Computer y Kmart, han creado un código de conducta que describe las expectativas éticas y ofrece ejemplos de situaciones que surgen a menudo en sus empresas. Los gerentes y empleados de Harris Corporation reciben la advertencia de que si no informan sobre una violación ética realizada por otros podrían ser despedidos.

VISITE LA RED

El sitio Web http://www.ethics.ubc.ca/resources/business/codes.html *proporciona ejemplos de códigos de ética de negocios para empresas como Halliburton y Johnson & Johnson.*

Una razón por la que los salarios de los estrategas son altos en comparación con los de otras personas en una empresa es que los estrategas deben asumir los riesgos morales de la empresa; ellos son responsables de la creación, la comunicación y la aplicación del código de ética de negocios para sus empresas. Aunque la responsabilidad principal de garantizar el comportamiento ético depende de los estrategas de una empresa, una parte integral de la responsabilidad de todos los gerentes es ejercer un liderazgo ético por medio del ejemplo y la demostración constantes. Los gerentes ocupan puestos que les permiten influir y educar a muchas personas y esto los hace responsables del desarrollo y la implantación de la toma de decisiones éticas. Gellerman y Drucker ofrecen, respectivamente, algunos buenos consejos para los gerentes:

> Todos los gerentes se arriesgan a dar de más debido a lo que sus empresas les exigen. Pero los mismos superiores que te presionan para que hagas más cosas, o que las hagas mejor, o más rápido o a un menor costo te darán la espalda si cruzas la sutil línea entre lo correcto y lo indebido. Te culparán por rebasar las instrucciones o por ignorar sus advertencias. Los gerentes más listos saben que la mejor respuesta a la pregunta "¿qué lejos es tan lejos?" es no tratar de descubrirlo.[24]
>
> Un hombre (o mujer) podría saber muy poco, tener un desempeño deficiente, carecer de juicio y habilidad y sin embargo no hacer mucho daño como gerente. Pero, si esa persona carece de carácter e integridad (sin importar cuánto conocimiento tenga, qué tan brillante o qué tan exitoso sea), destruye: destruye a las personas, el recurso más valioso de la empresa; destruye el espíritu, y destruye el rendimiento. Porque el espíritu de una empresa se crea desde el nivel más alto. Si una empresa es grande en espíritu, es porque el espíritu de la gente que ocupa los niveles altos es grande. Si el espíritu decae, lo hace porque los niveles altos se pudren. Como reza el proverbio: "los árboles mueren desde lo alto". Nadie se debe convertir en un estratega a menos que desee que su carácter sirva como modelo para sus subordinados.[25]

Ninguna sociedad del mundo es capaz de competir por mucho tiempo o con éxito si las personas se roban unas a otras o no confían en nadie, si se requiere confirmación notariada de cada información, si cada desacuerdo termina en un litigio o si el gobierno tiene que regular las empresas para que sean honestas: ser deshonesto produce dolores de cabeza, ineficiencia y desperdicio. La historia demuestra que mientras mayor sea la confianza de las personas en la ética de una institución o sociedad, mayor será su fortaleza económica. Las relaciones en los negocios se construyen principalmente con la confianza mutua y la reputación. Las decisiones a corto plazo basadas en la avaricia y en una ética cuestionable no permiten que exista la honestidad necesaria para ganar la confianza de los demás. Muchas empresas consideran que la capacitación en ética y una cultura ética crean una ventaja estratégica.

Entre las acciones de negocios consideradas como poco éticas están la publicidad o las etiquetas engañosas, ocasionar daño ambiental, la seguridad deficiente de los productos o servicios, el incremento de las cuentas de gastos de representación, el abuso de información privilegiada, la eliminación de desechos prohibidos o los productos defectuosos; en los mercados extranjeros, la falta de igualdad de oportunidades para las mujeres y las minorías, el establecimiento de precios excesivos, las tomas de control hostiles, el traslado de los empleos al extranjero y el uso de mano de obra no sindicalizada en una tienda sindical.[26]

El fraude por Internet, incluyendo piratear programas de empresas y diseminar virus, se ha convertido en una actividad poco ética de grandes consecuencias que afecta a cada sector del comercio en línea, desde la banca hasta los sitios de compras. Más de 300 sitios Web enseñan a las personas cómo piratear los programas; este problema se ha convertido en una epidemia de alcance nacional y mundial.

Los programas de capacitación en ética deben contener mensajes del director general que destaquen las prácticas de negocios éticas, la creación y el análisis de códigos de ética y los procedimientos para examinar e informar sobre el comportamiento deshonesto. Las empresas pueden unir la toma de decisiones estratégicas y éticas por medio de la incorporación de argumentos éticos en la planificación a largo plazo, la integración de la toma de decisiones éticas en el proceso de evaluación del desempeño, delatar o informar sobre las prácticas deshonestas y la supervisión del rendimiento corporativo y departamental en relación con los aspectos éticos.

Como análisis final, se puede decir que las normas éticas proceden de la historia y la herencia. Nuestros padres, madres, hermanos y hermanas del pasado nos legaron un fundamento ético sobre el cual debemos construir. Aun el legendario entrenador de fútbol Vince Lombardi sabía que algunas cosas eran más importantes que ganar, por lo que exigía a sus jugadores poseer tres tipos de lealtad: a Dios, a sus familias y a su equipo, "en ese orden".



COMPARACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN LOS NEGOCIOS CON LA ESTRATEGIA MILITAR

Una herencia militar sólida fundamenta el estudio de la dirección estratégica. Los términos como *objetivos, misión, fortalezas* y *debilidades* se formularon por primera vez para abordar problemas en el campo de batalla. Según el *New World Dictionary, de Webster*, la estrategia es "la ciencia de planear y dirigir operaciones militares en gran escala, de maniobrar las fuerzas hacia la posición más ventajosa antes del enfrentamiento real con el enemigo". La palabra *estrategia* procede del griego *strategos*, que se refiere a un general militar y combina las palabras *stratos* ("el ejército") y *ago* ("dirigir"). La historia de la planeación estratégica comienza en la milicia. Un objetivo clave de la estrategia tanto de negocios como militar es "obtener una ventaja competitiva". En muchos aspectos, la estrategia en los negocios es como la estrategia militar y los estrategas militares han aprendido muchas cosas a través de los siglos que pueden beneficiar a los estrategas de negocios de hoy día. Las empresas de negocios y las organizaciones militares tratan de utilizar sus propias fortalezas para aprovechar las debilidades de los competidores. Si la estrategia general de una empresa es incorrecta (ineficaz), entonces toda la eficiencia del mundo será insuficiente para lograr el éxito. El éxito militar o de negocios no es por lo general el resultado feliz de estrategias accidentales; más bien, el éxito es el producto de la atención continua a las condiciones externas e internas cambiantes y a la formulación e implantación de rápidas adaptaciones bajo dichas condiciones. El elemento de sorpresa proporciona grandes ventajas competitivas en la estrategia tanto militar como de negocios; los sistemas de información que ofrecen información sobre las estrategias y los recursos de los oponentes o los competidores son también de importancia vital.

Por supuesto, una diferencia fundamental entre la estrategia militar y la de negocios es que esta última se formula, implanta y evalúa con una idea de *competencia*, mientras que la primera se basa en una noción de *conflicto*. No obstante, el conflicto militar y la competencia de negocios son tan similares que muchas técnicas de dirección estratégica se aplican en ambos por igual. Los estrategas de negocios tienen acceso a información valiosa que los ideólogos militares han refinado con el paso del tiempo. La formulación e implantación de una estrategia superior puede vencer la superioridad de un oponente en cuanto a números y recursos.

Tanto las empresas de negocios como las organizaciones militares deben adaptarse al cambio y mejorar en forma constante para ser exitosas. Con mucha frecuencia, las empresas no cambian sus estrategias cuando sus condiciones ambientales y competitivas indican la necesidad de un cambio. Gluck ofreció un ejemplo militar clásico de esto:

> Cuando Napoleón ganó, fue porque sus oponentes se apegaron a la estrategia, tácticas y organización de guerras previas. Cuando perdió (contra Wellington, los rusos y los españoles) fue porque él, a su vez, utilizó estrategias probadas en contra de enemigos con ideas nuevas, que desarrollaban estrategias no para la última guerra, sino para la siguiente.[7]

VISITE LA RED

Proporciona una agradable explicación de la planeación estratégica, retrocediendo en la historia hasta la milicia. http://www.dos.colstate.edu/history.html

La obra literaria de Sun Tzu presenta similitudes con la práctica de la formulación e implantación de estrategias entre las empresas actuales. La tabla 1-2 ofrece pasajes narrativos de *The Art of War*; al leerla, es necesario considerar cuáles de los principios de guerra se aplican a la estrategia de negocios, puesto que las empresas actuales compiten de manera activa para sobrevivir y crecer.

VISITE LA RED

Un sitio Web excelente que describe la famosa obra literaria de Sun Tzu, The Art of War, se encuentra en http://www.cas.mcu.edu/home/lhigpen/html/art_of_war.html



LA NATURALEZA DE LA COMPETENCIA MUNDIAL

Durante siglos, antes que Cristóbal Colón descubriera América y con seguridad durante los siglos por venir, las empresas han buscado y seguirán en la búsqueda de nuevas oportunidades más allá de sus fronteras nacionales. Nunca antes había existido una sociedad tan cosmopolita y económicamente competitiva como la de hoy. Algunas industrias estadounidenses, como la industria textil, la del acero y la de electrodomésticos, están en completo desorden como resultado del reto internacional.

Las empresas que conducen operaciones de negocios fuera de sus fronteras nacionales se conocen como *empresas internacionales* o *corporaciones multinacionales*. El término *empresa matriz* se refiere a una empresa que invierte en operaciones internacionales, mientras que el *país anfitrión* es la nación donde se realizan dichas operaciones. El proceso de dirección estratégica es conceptualmente el mismo tanto para las empresas multinacionales como para las empresas exclusivamente domésticas; sin embargo, el proceso es más complejo para las empresas internacionales debido a la presencia de un mayor número de variables y relaciones. Las oportunidades y amenazas sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas y competitivas que enfrenta una corporación multinacional son casi ilimitadas y tanto el número como la complejidad de estos factores aumenta en forma drástica con el número de productos elaborados y el número de áreas geográficas atendidas.

La identificación y evaluación de las tendencias y acontecimientos externos requieren más tiempo y esfuerzo en las corporaciones multinacionales que en las empresas domésticas. La distancia geográfica, las diferencias culturales y nacionales, así como las variaciones en las prácticas de negocios, dificultan a menudo la comunicación entre las oficinas generales y las operaciones en el extranjero. La implantación de la estrategia es más difícil porque las distintas culturas tienen normas, valores y ética laboral diferentes.

La guerra mundial en contra del terrorismo y los adelantos en las telecomunicaciones acercan cada vez más a los países, culturas y empresas de todo el mundo. Los ingresos provenientes del extranjero, que representan un porcentaje del total de los ingresos de la empresa, son ya mayores del 50% en cientos de empresas estadounidenses entre las que se encuentran Exxon/Mobil, Gillette, Dow Chemical, Citicorp, Colgate-Palmolive y Texaco. Las empresas conjuntas y las asociaciones entre empresas domésticas y extranjeras se están volviendo la regla ¡más que la excepción!

Casi el 95% de la población mundial vive fuera de Estados Unidos y el crecimiento de este grupo es 70% más rápido que el crecimiento de la población de Estados Unidos. La existencia y estructura de la competencia en casi todas las industrias de hoy día es mundial. La competencia mundial es más que una moda de negocios pasajera. General Motors, Ford y Chrysler compiten contra

TABLA 1–2 **Pasajes de la famosa obra literaria de Sun Tzu, *The Art of War* (Nota: sustituya las palabras guerra o enfrentamiento bélico por *estrategia* o *planificación estratégica*)**

- La guerra es un asunto de importancia vital para el Estado; un asunto de vida o muerte, el camino a la supervivencia o a la ruina; por tanto, es imperativo estudiarla a conciencia.
- La guerra se basa en el engaño. Cuando esté cerca del enemigo, haga parecer que está lejos; cuando esté lejos, haga parecer que está cerca. Ofrezca carnadas para atraer al enemigo. Golpee al enemigo cuando esté desorganizado; evite al enemigo cuando esté fuerte. Si su oponente es de temperamento colérico, trate de irritarlo. Si es arrogante, fomente su egocentrismo. Si las tropas del enemigo están bien preparadas después de la reorganización, intente debilitarlas. Si están integradas, trate de sembrar la desunión entre ellas. Ataque al enemigo donde no está preparado y aparezca donde no es esperado. Éstas son las claves para que un estratega logre la victoria. No es posible formularlas con detalle con anticipación.
- Una victoria rápida es el objetivo principal en la guerra. Si la victoria tarda en llegar, las armas se desgastan y la moral se deprime. Cuando el ejército participa en campañas prolongadas, los recursos del Estado se reducen. Así, mientras hemos oído de una prisa estúpida en la guerra, no hemos visto aún una operación inteligente que sea prolongada.
- Por lo general, la mejor política en la guerra es tomar un país intacto; lo inferior a esto es reducirlo a ruinas. Capturar a todo el ejército del enemigo es mejor que destruirlo; tomar intacto un regimiento, una compañía o un escuadrón es mejor que destruirlo. Ganar 100 victorias en 100 batallas no es la máxima habilidad. Someter al enemigo sin luchar es la excelencia suprema. Los que son hábiles en la guerra someten al ejército del enemigo sin luchar.
- El arte de utilizar tropas es así: Cuando esté en relación de uno a diez con respecto a su enemigo, rodéelo. Cuando posea el quíntuplo de su fuerza, ataquelo. Si tiene el doble de su fuerza, divídalo. Si tienen la misma fuerza, lo debe atrapar con un buen plan. Si usted es más débil, recítese, y si es inferior a su enemigo en todos los aspectos, elúdalo.
- Conozca a su enemigo y conózcase a usted mismo y en 100 batallas jamás será derrotado. Cuando usted desconoce al enemigo, pero se conoce a usted mismo, sus oportunidades de ganar o perder son las mismas. Si usted no conoce al enemigo ni se conoce a usted mismo, tenga la certeza que será derrotado en todas las batallas.
- El que ocupa el campo de batalla primero y espera a su enemigo está relajado, y el que llega más tarde a la escena y se apresura a entrar en la batalla se desgasta; por lo tanto, los que tienen habilidades para la guerra atraen al enemigo al campo de batalla, no son llevados ahí por el enemigo. Así que cuando el enemigo esté relajado trate de cansarlo; cuando esté bien alimentado hágalo pasar hambre; cuando esté en reposo haga que se mueva.
- Analice los planes del enemigo de tal manera que determine sus desventajas, así como sus puntos fuertes. Provóquelo para conocer el patrón de sus movimientos. Atráigalo para que muestre su disposición y para determinar su posición. Lance un ataque de prueba para saber dónde es abundante su fortaleza y dónde deficiente. Los planes se preparan para la victoria dependiendo de las circunstancias. Las multitudes no comprenden esto.
- Un ejército debe estar vinculado al agua, porque al igual que el flujo de las aguas evita las alturas y se apresura hacia los lugares bajos, así un ejército debe evitar la fortaleza y golpear la debilidad. Y de la misma forma como el agua moldea su flujo dependiendo del terreno, así un ejército maneja su victoria de acuerdo con la situación del enemigo. Y así como el agua no tiene una forma constante, en los enfrentamientos bélicos no existen condiciones constantes. Así, alguien que es capaz de ganar la victoria modificando sus tácticas de acuerdo con la situación del enemigo se puede decir que es divino.
- Si usted decide ir a la guerra no anuncie sus intenciones o planes, haga parecer que: "todo sigue igual que siempre".
- Los líderes poco hábiles resuelven sus conflictos en la corte y en los campos de batalla. Los estrategas brillantes rara vez van a la batalla o a la corte, pues por lo general logran sus objetivos a través de un posicionamiento táctico muy por delante de cualquier confrontación.
- Cuando usted decide desafiar a otra compañía (o ejército), el cálculo, el análisis y el posicionamiento detallados dan lugar al triunfo. El cálculo insuficiente conduce a la derrota.
- Los líderes con habilidades para la guerra no permiten que una estrategia inhiba los contraataques creativos, ni que los mandos de los que están a distancia interfieran con las maniobras espontáneas en la situación inmediata.
- Cuando se obtiene una ventaja decisiva sobre un rival, los líderes con habilidades no presionan, sino que mantienen su posición y dan a sus rivales la oportunidad de rendirse o fusionarse; no permiten que aquellos que no tienen nada que perder dañen su fuerza.
- Los estrategas brillantes ganan la delantera por medio de la ilusión, ocurriendo las áreas de confrontación importante, de tal manera que los oponentes dividan sus fuerzas tratando de defender muchas áreas. Crean la apariencia de confusión, temor o vulnerabilidad, de tal forma que el oponente sea conducido inútilmente a esta ilusión de ventaja.

Fuente: Adaptado de *The Art of War* y del sitio Web http://www.ccs.neu.edu/home/thigpen/html/art_of_war.html.

Toyota y Hyundai; General Electric y Westinghouse contra Siemens y Mitsubishi; Caterpillar y John Deere contra Komatsu; Goodyear contra Michelin, Bridgestone y Pirelli; Boeing contra Airbus. Sólo algunas industrias estadounidenses, como las de mobiliario, impresión, ventas al detalle, productos empacados para consumidores y la banca al detalle, no han sufrido grandes enfrentamientos por parte de los competidores extranjeros.

Las operaciones internacionales pueden ser tan sencillas como la exportación de un producto a un solo país extranjero, o tan compleja como la operación de instalaciones de manufactura, distribución y mercadotecnia en muchos países. Las empresas estadounidenses adquieren empresas extranjeras y forman empresas conjuntas con empresas extranjeras; estas últimas adquieren empresas estadounidenses y forman empresas conjuntas con empresas estadounidenses. Esta tendencia muestra una aceleración importante. El antiguo director general de AT&T, Robert Allen, expresó: "La frase *mercados mundiales* no es retórica vacía. Los competidores extranjeros están aquí y nosotros debemos estar allá." Muchas empresas estadounidenses se conformaron con el crecimiento del mercado interno y permanecieron ignorantes de los idiomas y culturas extranjeras; por ejemplo, Hershey Foods, el productor líder de chocolate en Estados Unidos, obtiene menos del 15% de sus ingresos totales fuera de ese país.

Ventajas y desventajas de las operaciones internacionales

Las empresas poseen muchas razones para formular e implantar estrategias que inicien, continúen o expandan su participación en las operaciones de negocios a través de las fronteras nacionales. Quizá la mayor ventaja es que estas empresas obtienen nuevos clientes para sus productos y servicios, aumentando, por tanto, sus ingresos. El incremento de los ingresos y las utilidades es un objetivo común de las empresas y representa, con frecuencia, una expectativa para los accionistas porque es una medida del éxito de la empresa.

Además de buscar el crecimiento, las empresas tienen las siguientes razones potencialmente ventajosas para iniciar, continuar y expandir las operaciones internacionales:

1. Las operaciones en el extranjero absorben la capacidad excesiva, reducen los costos por unidad y diseminan los riesgos económicos sobre un número mayor de mercados.
2. Las operaciones en el extranjero permiten a las empresas establecer instalaciones de producción de bajo costo en ubicaciones cercanas a las materias primas y a la mano de obra regional.
3. Los competidores en los mercados extranjeros no existen o la competencia puede ser menos intensa que en los mercados domésticos.
4. Las operaciones en el extranjero dan como resultado la reducción de los aranceles, la disminución de los impuestos y un trato político favorable en otros países.
5. Las empresas conjuntas permiten a las empresas aprender la tecnología, la cultura y las prácticas de negocios de otras personas, así como establecer contactos con clientes, proveedores, acreedores y distribuidores potenciales en países extranjeros.
6. Muchos gobiernos y países extranjeros ofrecen diversos incentivos para fomentar la inversión extranjera en ubicaciones específicas.
7. Las economías de escala se pueden lograr por medio de la operación en mercados mundiales más que por la operación únicamente en mercados domésticos. La producción a gran escala y las mejores eficiencias permiten mayores volúmenes de ventas y ofertas de precios más bajos.

El poder y el prestigio de una empresa que opera en mercados domésticos mejoran en forma significativa ante varios grupos de riesgo si la empresa compite a nivel mundial. El aumento del prestigio se traduce en un mayor poder de negociación entre acreedores, proveedores, distribuidores y otros grupos importantes.

Existen muchas otras desventajas potenciales al iniciar, continuar o expandir los negocios fuera de las fronteras nacionales. Un riesgo es la posibilidad de que las facciones nacionalistas confisquen las operaciones en el extranjero. Entre otras desventajas están las siguientes:

1. Las empresas confrontan diferentes fuerzas sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas, económicas y competitivas, a menudo poco comprendidas, cuando realizan operaciones de negocios a nivel internacional. Estas fuerzas dificultan la comunicación entre la empresa matriz y las subsidiarias.
2. Con frecuencia, las debilidades de los competidores en países extranjeros se sobrestiman y las fortalezas se subestiman. Las empresas tienen mayor dificultad para mantenerse informadas sobre el número y la naturaleza de los competidores cuando realizan operaciones de negocios a nivel internacional.
3. El lenguaje, la cultura y los sistemas de valores difieren entre los países, lo cual puede crear barreras para la comunicación y problemas en el manejo del personal.
4. Lograr la comprensión de organizaciones regionales como la Comunidad Económica Europea, el Área de Libre Comercio de América Latina, el Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo, y la Corporación de Finanzas Internacionales es difícil, pero necesaria, al llevar a cabo operaciones de negocios a nivel internacional.
5. El manejo de dos o más sistemas monetarios puede complicar las operaciones de negocios internacionales.
6. La disponibilidad, la profundidad y la confiabilidad de la información económica y de mercados en distintos países varían enormemente, al igual que las estructuras industriales, las prácticas de negocios, así como el número y la naturaleza de las empresas regionales.

CONCLUSIÓN

Todas las empresas poseen una estrategia, incluso si ésta es informal, poco estructurada y esporádica. Estas empresas se dirigen hacia algún lugar, pero, por desgracia, algunas no saben hacia dónde van. El viejo refrán: "si no sabes a dónde vas, ¡entonces ningún camino te llevará ahí!", acentúa la necesidad que tienen las empresas de usar los conceptos y las técnicas de la dirección estratégica. Un número cada vez mayor de empresas grandes y pequeñas, instituciones no lucrativas, instituciones gubernamentales y conglomerados multinacionales por igual llevan a cabo el proceso de dirección estratégica. El proceso de conferir poder a los gerentes y empleados posee beneficios casi ilimitados.

Las empresas deben realizar un abordaje activo más que reactivo en su industria y luchar por influir, anticipar e iniciar en vez de sólo responder a los acontecimientos. El proceso de dirección estratégica incorpora este enfoque para la toma de decisiones y representa un abordaje lógico, sistemático y objetivo para determinar la dirección de una empresa en el futuro. Los riesgos son, por lo general, demasiado altos para que los estrategas utilicen sólo su intuición al elegir entre cursos alternativos de acción. Los estrategas exitosos dedican tiempo a pensar en sus empresas, dónde se encuentran y qué quieren llegar a ser como organizaciones, entonces, implantan programas y políticas para desplazarse desde donde están hasta donde desean estar en un tiempo razonable.

Un hecho conocido y aceptado es que las personas y las empresas que planifican por anticipado tienen mayores posibilidades de convertirse en lo que desean ser, que aquéllas que no planifican en absoluto. Un buen estratega elabora y controla sus planes, mientras que un mal estratega nunca planifica y después trata de controlar al personal! Este texto proporciona las herramientas necesarias para llegar a ser un buen estratega.

El éxito en los negocios depende cada vez más de la oferta de productos y servicios que sean competitivos a nivel mundial y no sólo a nivel local. Si el precio y la calidad de los productos y servicios de una empresa no son competitivos con los de productos y servicios disponibles en cualquier parte del mundo, la empresa enfrentará pronto su desaparición del mercado. Los mercados mundiales se han vuelto una realidad en las áreas más remotas del mundo. Las empresas sienten la presión de los competidores mundiales a través de Estados Unidos, aun en pueblos pequeños; por ejemplo, casi la mitad de todos los automóviles vendidos en Estados Unidos son fabricados en Japón y Alemania.

Le invitamos a que visite el sitio Web de este libro ubicado en **www.pearsoneducation.com/david** para que realice los ejercicios correspondientes a este capítulo.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Amenazas externas (p. 10)
Código de ética de negocios (p. 20)
Corporaciones multinacionales (p. 25)
Debilidades internas (p. 11)
Declaración de la visión (p. 9)
Declaraciones de la misión (p. 10)
Dirección estratégica (p. 5)
Empresas internacionales (p. 25)
Estrategas (p. 5)
Estrategias (p. 5)
Ética de negocios (p. 20)
Evaluación de la estrategia (p. 6)
Formulación de la estrategia (p. 5)
Fortalezas internas (p. 11)
Implantación de la estrategia (p. 6)
Intuición (p. 7)
Modelo de dirección estratégica (p. 13)
Objetivos a largo plazo (p. 11)
Objetivos anuales (p. 12)
Oportunidades externas (p. 10)
Otorgamiento de poder (p. 15)
País anfitrión (p. 25)
Planeación a largo plazo (p. 5)
Políticas (p. 13)
Proceso de dirección estratégica (p. 5)
Declaración de la visión, 9

PREGUNTAS DE REPASO

1. Explique por qué la política de negocios es denominada a menudo como "curso avanzado".
2. Revise una de las lecturas sugeridas al final de este capítulo. Prepare un resumen por escrito de una página que incluya sus conceptos personales sobre el tema.
3. ¿Qué aspectos de la formulación de la estrategia piensa usted que requieran el mayor tiempo posible? ¿Por qué?
4. ¿Por qué la implantación de la estrategia es considerada a menudo como la etapa más difícil del proceso de dirección estratégica?
5. ¿Por qué es tan importante integrar la intuición y el análisis en la dirección estratégica?
6. Explique la importancia de una declaración de la visión y la misión.
7. Analice las relaciones entre los objetivos, las estrategias y las políticas.
8. ¿Por qué cree usted que algunos directores generales fracasan al aplicar un método de dirección estratégica a la toma de decisiones?
9. Analice la importancia de la retroalimentación en el modelo de dirección estratégica.
10. ¿De qué manera los estrategas garantizan que las estrategias se implanten con eficacia?
11. Proporcione un ejemplo de algún acontecimiento político reciente que haya cambiado la estrategia general de una empresa.
12. ¿Quiénes son los principales competidores de su colegio o universidad? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades? ¿Cuáles son sus estrategias? ¿Qué tan exitosas son estas instituciones en comparación con su universidad?
13. Si usted fuera propietario de una empresa pequeña, ¿elaboraría un código de conducta ética? Si respondió de manera afirmativa, ¿qué variables incluiría? Si respondió en forma negativa, ¿cómo podría asegurarse de que sus empleados siguieran las normas éticas de negocios?
14. ¿Benefician los conceptos y las técnicas de dirección estratégica a las empresas extranjeras tanto como a las empresas domésticas? Justifique su respuesta.
15. ¿Cuáles cree que sean algunos de errores o riesgos potenciales al usar un abordaje de dirección estratégica en la toma de decisiones?
16. En su opinión, ¿cuál es el mayor beneficio de utilizar un abordaje de dirección estratégica en la toma de decisiones? Justifique su respuesta.
17. Compare la estrategia en los negocios con la estrategia militar.
18. ¿Cuál cree que sea la relación entre la ética personal y la ética de negocios? ¿Son o deberían ser lo mismo?
19. ¿Por qué es conveniente para todos los estudiantes de negocios estudiar dirección estratégica, puesto que la mayoría de ellos nunca llegará a ser un director general ni siquiera un gerente de alto nivel de una empresa importante?
20. Explique por qué los patrones de consumo se están volviendo similares a nivel mundial. ¿Cuáles son las implicaciones estratégicas de esta tendencia?
21. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de iniciar operaciones de exportación en un país extranjero?

REFERENCIAS

1. KEVIN MANEY, "The Net Effect: Evolution or Revolution?" *USA Today* (9 de agosto de 1999): B1.
2. PETER DRUCKER, *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices* (New York: Harper & Row, 1974): 611.
3. ALFRED SLOAN, hijo, *Adventures of the White Collar Man* (New York: Doubleday, 1941): 104.
4. Citado de, Eugene Raudsepp, "Can You Trust Your Hunches?" *Management Review* 49, núm. 4 (abril de 1960): 7.
5. STEPHEN HARPER, "Intuition: What Seperates Executives from Managers," *Business Horizons* 31, núm. 5 (septiembre y octubre de 1988): 16.
6. RON NELSON, "How to Be a Manager," *Success* (julio y agosto de 1985): 69.
7. BRUCE HENDERSON, *Henderson on Corporate Strategy* (Boston: Abt Books, 1979): 6.
8. ROBERT WATERMAN, hijo, *The Renewal Factor: How the Best Get and Keep the Competitive Edge* (Nueva York: Bantam, 1987). Véase también *Business Week* (14 de septiembre de 1987): 100. Véase también, *Academy of Management Executive* 3, núm. 2 (mayo de 1989): 115.
9. JOHN PEARCE II y FRED DAVID, "The Bottom Line on Corporate Mission Statements," *Academy of Management Executive* 1, núm. 2 (mayo de 1987): 109.
10. LORRIE GRANT, "Grocery Chore No More," *USA Today* (21 de julio de 1999): p. B1.
11. SHIRLEY LEUNG, "Competition Heats Up Between Boston Market and KFC," *Wall Street Journal* (6 de noviembre del 2001): p. B4.
12. FRED R. DAVID, "How Companies Define Their Mission," *Long Range Planning* 22, núm. 1 (febrero de 1989): 91.
13. JACK PEARCE y RICHARD ROBINSON, *Strategic Management*, 7ª. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 2000): p. 8.
14. ANN LANGLEY, "The Roles of Formal Strategic Planning," *Long Range Planning* 21, núm. 3 (junio de 1988): 40.
15. BERNARD REIMANN, "Getting Value from Strategic Planning," *Planning Review* 16, núm. 3 (mayo y junio de 1988): 42.
16. G. L. SCHWENK y K. SCHRADER, "Effects of Formal Strategic Planning in Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis," *Entrepreneurship and Practice* 3, núm. 17 (1993): 53–64. Véase también, C. C. Miller y L. B. Cardinal, "Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More than Two Decades of Research," *Academy of Management Journal* 6, núm. 27 (1994): 1649–1665. Véase también, Michael Peel y John Bridge, "How Planning and Capital Budgeting Improve SME Performance," *Long Range Planning* 31, núm. 6 (octubre de 1998): 848–856. Véase también, Julia Smith, "Strategies for Start-Ups," *Long Range Planning* 31, núm. 6 (octubre de 1998): 857–872.
17. GORDON GREENLEY, "Does Strategic Planning Improve Company Performance?" *Long Range Planning* 19, núm. 2 (abril de 1986): 106.
18. Adaptado de: www.mindtools.com/plreschn.html.
19. Adaptado de: www.dcs.calstate.edu/limitations.html y www.entarga.com/strutplan/purposes.html.
20. DALE MCCONKEY, "Planning in a Changing Environment," *Business Horizons* (septiembre y octubre de 1988): 66.
21. R. T. LENZ, "Managing the Evolution of the Strategic Planning Process," *Business Horizons* 30, núm. 1 (enero y febrero de 1987): 39.
22. SAUL GELLERMAN, "Managing Ethics from the Top Down," *Sloan Management Review* (invierno de 1989): 77.
23. JOANN GRECO, "Privacy—Whose Right Is It Anyhow?" *Journal of Business Strategy* (enero y febrero del 2001): 32.
24. SAUL GELLERMAN, "Why 'Good' Managers Make Bad Ethical Choices," *Harvard Business Review* 64, núm. 4 (julio y agosto de 1986): 88.
25. DRUCKER, 462, 463.
26. GENE LACZNIAK; MARVIN BERKOWITZ; RUSSEL BROOKER y JAMES HALE, "The Ethics of Business: Improving or Deteriorating?" *Business Horizons* 38, núm. 1 (enero y febrero de 1995): 43.
27. FREDERICK GLUCK, "Taking the Mystique Out of Planning," *Across the Board* (julio y agosto de 1985): 59.

LECTURAS ACTUALIZADAS

AHLSTROM, DAVID; GARRY D. BRUTON y STEVEN S. V. LUI, "Navigating China's Changing Economy: Strategies for Private Firms," *Business Horizons* 43, núm. 1 (enero y febrero del 2000): 5.

ALVAREZ, SHARON A. y JAY B. BARNEY, "How Entrepreneurial Firms Can Benefit from Alliances with Large Partners," *Academy of Management Executive* 15, núm. 1 (febrero del 2001): 139.

AMIT, R. y C. ZOTT, "Value Creation in E-Business," *Strategic Management Journal* 22, núm. 6–7 (junio y julio del 2001): 493.

BARNEY, JAY B, "Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes," *Academy of Management Journal* 26, núm. 1 (enero del 2001): 41.

BOSSIDY, LARRY, "The Job No CEO Should Delegate," *Harvard Business Review* (marzo del 2001): 46.

BOWMAN, E. H. y C. E. HELFAT, "Does Corporate Strategy Matter?" *Strategic Management Journal* 22, núm. 1 (enero del 2001): 1.

BRUSH, CANDIDA G.; PATRICIA G. GREENE y MYRA M. HART, "From Initial Idea to Unique Advantage: The Entrepreneurial Challenge of Constructing a Resource Base."

Academy of Management Executive 15, núm. 1 (febrero 2001): 64.

CANNELLA, ALBERT, A., hijo y KENNETH SZARKEY, "Donald Hambrick on Executives and Strategy." *Academy of Management Executive* 15, núm. 3 (agosto del 2001): 36.

CARPENTER, MASON A. y JAMES W. FREDICKSON, "Top Management Teams, Global Strategic Posture, and the Moderating Role of Uncertainty." *Academy of Management Journal* 44, núm. 3 (junio del 2001): 533.

CHAN, RICKY Y. K, "An Emerging Green Market in China: Myth or Reality?" *Business Horizons* 43, núm. 2 (marzo y abril del 2000): 55.

CHANG, S. J. y P. M. ROSENZWEIG, "The Choice of Entry Mode in Sequential Foreign Direct Investment." *Strategic Management Journal* 22, núm. 8 (agosto del 2001): 747.

CLEMONS, ERIC K. y JASON A. SANTAMARIA, "Maneuver Warfare: Can Modern Military Strategy Lead You to Victory?" *Harvard Business Review* (abril del 2002): 56.

DRUCKER, PETER F, "They're Not Employees, They're People." *Harvard Business Review* (febrero del 2002): 70.

FORD, CAMERON M. y DENNIS GIOIA, "Factors Influencing Creativity in the Domain of Managerial Decision Making." *Journal of Management* 26, núm. 4 (2000): 685.

GIBSON, KEVIN, "Excuses, Excuses: Moral Slippage in the Workplace." *Business Horizons* 43, núm. 6 (noviembre y diciembre del 2000): 65.

HARPER, STEPHEN C, "Timing—The Bedrock of Anticipatory Management." *Business Horizons* 43, núm. 1 (enero y febrero del 2000): 75.

HAYASHI, ALDEN M, "When to Trust Your Gut." *Harvard Business Review* (febrero del 2001): 59.

IRELAND, R. DUANE; MICHAEL A. HITT; S. MICHAEL CAMP y DONALD L. SEXTON, "Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth." *Academy of Management Executive* 15, núm. 1 (febrero del 2001): 49.

KELLY, EILEEN P. y HUGH C. ROWLAND, "Ethical and Online Privacy Issues in Electronic Commerce." *Business Horizons* 43, núm. 3 (mayo y junio del 2000): 3.

KOVACH, KENNETH A.; SANDRA J. CONNER; TAMAR LIVNAH; KEVIN M. SCALLAN y ROY L. SCHWARTZ, "Electronic Communication in the Workplace—Somethings Got to Give." *Business Horizons* 43, núm. 4 (julio y agosto del 2000): 59.

KRAATZ, MATTHEW S. y JAMES H. MOORE, "Executive Migration and Institutional Change." *Academy of Management Journal* 45, núm. 1 (febrero del 2002): 120.

LI, ZHAN G. y NURIT GERY, "E-tailing—For All Products?" *Business Horizons* 43, núm. 6 (noviembre y diciembre del 2000): 49.

LYON, DOUGLAS W.; G. T. LUMPKIN y GREGORY G. DESS, "Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process." *Journal of Management* 26, núm. 5 (2000): 1055.

MINTZBERG, HENRY y CONSTANTINOS MARKIDES, "Henry Mintzberg and Constantinos Markides on Strategy and Management." *Academy of Management Journal* 14, núm. 3 (agosto del 2000): 51.

MOULSON, TOM y GEORGE SPIKOLIS, "Styling Strategy." *Business Horizons* 43, núm. 5 (septiembre y octubre del 2000): 45.

PORTER, MICHAEL E., "Strategy and the Internet." *Harvard Business Review* (marzo del 2001): 62.

PRIEM, RICHARD L. y JOHN E. BUTLER, "Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research?" *Academy of Management Journal* 26, núm. 1 (enero del 2001): 22.

ROSEN, CHRISTINE MEISNER, "Environmental Strategy and Competitive Advantage: An Introduction." *California Management Review* 43, núm. 3 (primavera del 2001): 8.

ROWE, W. GLENN, "Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership." *Academy of Management Executive* 15, núm. 1 (febrero del 2001): 81.

SORCHER, MELVIN y JAMI BRANT, "Are You Picking the Right Leaders?" *Harvard Business Review* (febrero del 2002): 78.

SOLIT, EDWARD, "Managerial Moral Strategies—In Search of a Few Good Principles." *Academy of Management Review* 27, núm. 1 (enero del 2002): 114.

WALDMAN, DAVID A.; GABRIEL G. RAMIREZ; ROBERT J. HOUSE y PHANISH PURANAM, "Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty." *Academy of Management Journal* 44, núm. 1 (febrero del 2001): 134.

WEAVER, GARY R. y BRADLEY R. AGLE, "Religiosity and Ethical Behavior in Organizations: A Symbolic Interactionist Perspective." *Academy of Management Review* 27, núm. 1 (enero del 2002): 77.

YOFFIE, DAVID B. y MARY KWAK, "Playing by the Rules: How Intel Avoids Antitrust Litigation." *Harvard Business Review* (junio del 2001): 119.

Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, período 2011 – 2021.

Chingay, S. N. S., Alfaro, W. I. M., Del Pilar Miranda Guerra, M., & Huamanchumo, R. M. E. (2022).

Revista de Ciencias Sociales (Ve)
ISSN: 1315-9518
rcs_luz@yahoo.com
Universidad del Zulia
República Bolivariana de Venezuela

Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, período 2011 – 2021

Samán Chingay, Sarai Nelly; Mendoza Alfaro, Walter Iván; Miranda Guerr, María del Pilar; Esparza Huamanchumo, Rosse María
Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, período 2011 – 2021
Revista de Ciencias Sociales (Vé), vol. XXVII, núm. 3, 2022
Universidad del Zulia, República Bolivariana de Venezuela
Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=280716650021

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, periodo 2011 – 2021

Business resilience and competitiveness: A systematic review, period 2011 – 2021

Sarai Nelly Samán Chingay
Universidad Privada del Norte, Perú
sarai.saman@upn.edu.pe

Walter Iván Mendoza Alfaro
Universidad Privada del Norte,, Perú
n00028043@upn.pe

María del Pilar Miranda Guerr
Universidad Privada del Norte, Cajamarca,, Perú
maria.miranda@upn.edu.pe

Rose Marie Esparza Huamanchumo
resparza@usil.edu.pe, Perú
resparza@usil.edu.pe

Redalyc: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28071865021

Recepción: 04 Marzo 2022
Aprobación: 21 Mayo 2022

Resumen:

La investigación presenta el estado de arte sobre la Resiliencia y su relación con la Competitividad Empresarial. Se abordan los principales conceptos de literatura propuestos por diferentes autores. Resiliencia es interpretada como la capacidad de las organizaciones y sistemas económicos para enfrentar situaciones cuya característica es considerada de magnitud compleja y sin embargo logran recuperarse. La metodología utilizada, es la revisión sistemática de investigaciones, producto de ello se obtuvo un total de 25 estudios, siendo seleccionados 16. Los criterios de inclusión estuvieron relacionados a investigaciones más relevantes publicadas entre los años 2011 – 2021, además de la búsqueda y análisis de estudios científicos en artículos y revistas, a través de Redalyc, Dialnet, Scielo, Scopus y Repositorios Digitales. La discusión muestra puntos de vista de diferentes posiciones respecto a ambos términos. Se identifica los vínculos que existen entre los conceptos de resiliencia y la competitividad empresarial, un 93,75% de los estudios tratan sobre la resiliencia organizacional; concepto que explica cómo esta última puede contribuir a la consecución de organizaciones más eficientes y por lo tanto influyen en su competitividad. Se concluye que la resiliencia organizacional permite supervivencia y con ello efectos positivos para lograr crecimiento y competitividad.

Palabras clave: Resiliencia, supervivencia, competitividad empresarial, crecimiento, revisión sistemática.

Abstract:

The research presents the state of the art on Resilience and its relationship with Business Competitiveness. The main concepts of literature proposed by different authors will be addressed. Resilience is interpreted as the capacity of organizations and economic systems to face situations whose characteristics are considered to be of complex magnitude and yet they managed to recover. The methodology used is the systematic review of research, as a result of which a total of 25 studies were obtained, 16 being selected. The inclusion criteria were related to the most relevant research published between the years 2011 - 2021, in addition to the search and analysis of scientific studies in articles and magazines, through Redalyc, Dialnet, Scielo, Scopus and Digital Repositories. The discussion shows points of view of different positions regarding both terms. The links that exist between the concepts of resilience and business competitiveness are identified, 93,75% of the studies deal with organizational resilience; a concept that explains how the latter can contribute to the achievement of more efficient organizations and therefore influence their competitiveness. It is concluded that organizational resilience allows for survival and with-it positive effects to achieve growth and competitiveness.

Keywords: Resilience, survival, business competitiveness, growth, systematic review.

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Introducción

La dinámica actual y las condiciones inestables de mercado, demandan a las empresas hacer uso de sus recursos; llegando incluso a agotar gran parte de ellos; sin embargo, la finalidad es adaptarse al ambiente y responder a situaciones complejas con el objetivo de permanecer en el mercado, posterior a este estado, se busca crecimiento y competitividad. Es en ese contexto, donde se presenta resiliencia a nivel empresarial, cuyo recurso elemental es el humano, siendo la expresión en sus diferentes decisiones una estructura sólida que permiten equilibrio o inestabilidad en el intento.

Es así que, Meneghel, Salanova y Martínez (2013) refieren que las organizaciones están orientando su filosofía en el talento, el conocimiento psicológico y la experiencia, plantean el enfoque de la gestión de los recursos humanos a la estrategia organizacional. De allí, la importancia del rumbo empresarial a través de la toma de decisiones; un componente inicial considerado como un reto es la resistencia al cambio. Cuando existen expectativas que no llegan a cumplirse se genera resistencia ante la visualización de un contexto no grato la respuesta suele ser activa o pasiva.

Un aspecto que se atribuye como estudio a la resiliencia es el comportamiento humano más allá del mundo de los negocios. En otras palabras, existe una situación actual que se debe cambiar, para lograrlo se debe pasar por un período de transición que puede ser complicado para el individuo hasta que finalmente llega a un estado deseado, donde se vuelve a recuperar el control sobre su entorno (Almanza, Calderón y Vargas-Hernández, 2017).

De acuerdo a lo descrito, en el marco de los diferentes enfoques que definen al término Resiliencia, existe un creciente consenso en considerarla como el afrontamiento adecuado de las tareas típicas de una determinada etapa, y a pesar de experiencias de significativa adversidad o trauma se puede alcanzar una posición positiva mostrando una actitud de perseverancia (Muñoz-Silva, 2012).

No todas las organizaciones que atraviesan situaciones adversas tienen la capacidad de responder acertadamente para recuperarse, y en su defecto ser más competitivos, a raíz de ello, surge la interrogante a fin de evaluar y encontrar la relación causa-efecto: ¿Cuáles son los aspectos teóricos de la Resiliencia que se asocian a la competitividad empresarial?

En consonante al enorme potencial que posee el concepto de resiliencia, el objetivo del presente estudio es identificar, revisar y analizar la relación que existe entre los conceptos de resiliencia y la competitividad empresarial, partiendo de la revisión sistemática de literatura científica, a través de Redalyc, Dialnet, Scielo, Scopus y Repositorios Digitales, entre los años 2011 - 2021.

1. Fundamentación teórica

1.1. Resiliencia

La palabra "Resiliencia" deriva de la palabra latina "Resilere", que significa "saltar hacia atrás" y "retomar". La resiliencia se entiende como la capacidad de recuperarse, "regresar" del conflicto, del riesgo y el fracaso e incluso después de ello se aspira a un cambio positivo (Rodríguez-Sánchez et al., 2021). Pidgeon y Keye (2014), consideran que la resiliencia ha de probarse durante períodos de crisis, los afectados deben manifestar su capacidad para afrontar tal situación, frente a estos escenarios la resiliencia permitirá la adaptación a cambios estresantes. Muñoz-Silva (2012), al igual que Rodríguez-Sánchez et al. (2021), asocian al término con riesgo, considerando que la resiliencia como tal posee una mención explícita al riesgo, coincidiendo así, aquel que posee la característica resiliente se enfrenta al riesgo y no sucumbe a ello.

De acuerdo con Cossio, Ortega y Padrón (2017), la resiliencia proviene del campo de la física y la ingeniería, y la describen como la capacidad de los metales para recuperar su forma original, luego de ser sometidos

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

a presiones deformadoras. Desde la Sociología y la Economía, la resiliencia es la facultad para enfrentar catástrofes frente a cualquier etiología y lograr recuperarse. Para las Ciencias Sociales, la resiliencia ha sufrido transformaciones desde su constructo terminológico, su primera conceptualización en los años ochenta consideraba que el individuo "nace resiliente"; diez años después la premisa del concepto resiliencia es "aprender"; la resiliencia es el resultado de la interacción del individuo con su ambiente. Por consiguiente, la definición actual asienta que la resiliencia "se construye".

Al considerar en su definición "construcción" y además "interacción", se tiene en cuenta que no sería simplemente un fenómeno a nivel individual, sino que se puede identificar grupos resilientes; resiliencia familiar, comunidades con características resilientes, y resiliencia organizacional (Palma, 2016). De allí, la importancia en cómo los grupos resilientes de diferente índole logran un proceso continuo e interactivo entre ellos, y se ajustan a nuevos contextos o situaciones según su entorno (Hedner, Abouzeedan y Klofsten, 2011).

El término resiliencia como tal, se orienta a la acción, a las oportunidades frente a situaciones de estrés. Permite desarrollar habilidades de autoeficacia, apoyo social y bienestar que deben salir a flote, las mismas son cruciales a nivel de individuos y de comunidad; la finalidad es responder de manera asertiva frente a contextos de diversa índole (Hamadeh et al., 2021). Autores como Sánchez y Acosta (2020), destacan a la resiliencia como mediadora, en la búsqueda de aprendizaje tecnológico y competitividad en las organizaciones. En este proceso, la resiliencia permitirá ser catalizador para el desarrollo de las capacidades tecnológicas, siendo un puente para alcanzar condiciones de transformación y sostenibilidad empresarial.

Por su parte, Pérez et al. (2020); Vargas y García (2021); al igual que, Saldarriaga et al. (2022), sostienen que la resiliencia se refiere a la habilidad que tienen los individuos o empresas, de enfrentar el dolor, así como la adversidad, sobreponiéndose y adaptándose exitosamente a los escenarios difíciles que se les puedan presentar; por lo tanto, al estudiar la resiliencia se analizan qué cualidades están presentes que les hace capaz de afrontar situaciones adversas o traumáticas desde la implementación de estrategias positivas que les lleva a sentirse en bienestar, como también con qué se relacionan estas destrezas y cómo se pueden promocionar.

Autores como, Rogel y Urquizo (2019), incluso consideran que una organización no es la misma después de lograr resiliencia, dado que ha logrado fortalecer y aumentar sus capacidades para predecir los factores de índole externos e internos que las afectan y que en muchos casos escapan de su gobernabilidad. Manfield y Newey (2018), destacan que cada empresa precisa una respuesta frente a una amenaza específica a fin de logar aprendizaje, desarrollar capacidad y volverse cada vez más resilientes.

Por lo cual, resiliencia se asocia a la premisa de aprender a construir un nuevo estado situacional. Inicialmente, se demuestra en la capacidad de responder ante una eventual situación de incertidumbre y de riesgo, cuando se pasa de esta etapa es cuando se va generando de manera estratégica el conocimiento del entorno, y es donde el individuo o grupos logran interactuar con su ambiente.

1.2. Organización resiliente

Desde el punto de vista de una Organización Resiliente, Medina (2012) destaca que este tipo de organizaciones cuentan con el potencial suficiente a fin de garantizar supervivencia a largo plazo, poseen un conjunto de capacidades orientadas a realizar acciones de manera firme frente a una condición específica y de transformación. Así también, García-Contreras, Valle-Cruz y Canales-García (2021) manifiesta que frente a este tipo de organizaciones lo estratégico es responder y adaptarse a los cambios del entorno, donde intervienen factores de índole tecnológico, económico, social y político, por nombrar algunos, a fin de lograr mantenerse y consolidarse en el tiempo. En efecto, durante los últimos años se han desarrollado teorías que exponen a la relación de organizaciones con su entorno.

De acuerdo a lo señalado, tal es el caso del aporte realizado por Williamson a la firma o empresa y los costos de transacción; en la misma línea Jensen y Meckling, con respecto a la agencia de la empresa; Meyer y Rowan y su aporte hacia el nuevo institucionalismo organizacional; Hannan y Freeman y la teoría de la ecología

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

organizacional; la teoría de dependencia de recursos de Pfeffer y Salancik; y el modelo de contingencia de Lawrence y Lorsch (García-Contreras et al., 2021).

Las organizaciones a nivel general en su intento de mantenerse, han logrado establecer procesos de adaptación en su gestión y respuestas frente al entorno; no obstante, existe cierta disconformidad en cuanto a la capacidad de adaptarse, sobre todo, para las empresas de menor tamaño, las cuales se ven impactadas de manera más severa a situaciones de crisis, debido a debilidades en la gestión, informalidad, escasez de recursos, falta de apoyo gubernamental, incapacidad financiera y tecnológica, competencia desleal, así como dependencia de otras empresas.

Tales aspectos son latentes en mayor medida frente a situaciones disruptivas como el caso del evento ocasionado por el virus SARS COV-2, la cual su propagación a nivel global ha logrado impactar en las economías, las mismas que hoy en día enfrentan un cierre de fronteras e interrupción a nivel de los suministros; provocando dificultad en el funcionamiento de un número significativo de empresas y por ende en los niveles de desempeño (Chimucheka y Mandipaka, 2015; Bartik et al., 2020; García-Contreras et al., 2021).

De acuerdo a lo descrito, se hace énfasis a lo señalado por García-Contreras et al. (2021) quienes comparan a las organizaciones con las especies; considerando que sobreviven aquellas que logran adaptarse; se trata de brindar respuestas a contingencias que surgen del entorno, desarrollar y fortalecer capacidades, como la resiliencia a nivel organizacional, la cual permite reducir incertidumbre, así como sobrevivir a largo plazo.

Sumado a ello, Schepers, Vandekerkhof y Dillen (2021) toman como referencia contextos como por ejemplo la crisis de la Covid-19, identifican el "ciclo interactivo de desafío-reacción-aprendizaje". Los desafíos, desde el punto de vista del crecimiento empresarial; las reacciones, frentes a los diferentes ámbitos; y el aprendizaje, que se puede obtener durante la adversidad/crisis. De las etapas del ciclo descrito, cabe señalar, a la reacción, como la respuesta que requieren las empresas, la misma dependerá de sus perspectivas a largo plazo, del desarrollo de capacidades operativas y dinámicas. Las capacidades operativas, hacen énfasis a las rutinas organizacionales, las mismas que permiten estabilidad; por otra parte, las capacidades dinámicas, permiten a las organizaciones adaptarse y cambiar; ambas habilidades generan sinergia en un ambiente competitivo.

Claramente frente a un factor exógeno como la crisis de la Covid-19, las capacidades mencionadas pueden ser fortalezas a nivel organizacional a fin de responder a su adaptabilidad y progreso. Al aporte definido por los autores Schepers et al. (2021), se suma el término homeostasis; es decir, el efecto de rebotar e ir hacia adelante, lo que implica alcanzar sostenibilidad y crecimiento. No obstante, se tiene en cuenta que frente a factores externos existen desafíos específicos para las organizaciones, no es lo mismo considerar las estrategias en lecciones anteriores aprendidas, frente a una situación actual. De allí, la frase empleada por Mason (2020): "Es imposible ir a nuevas batallas con lecciones o armas antiguas".

En ese sentido, los periodos de crisis generan desestabilización organizacional; tanto por factores exógenos, producto del contexto; como por agentes endógenos, provocando desequilibrios. La resiliencia funciona con mayor eficacia al interior de la organización, debido al control que ejerce y la capacidad de decisiones, por ello la importancia del enfoque a nivel interno, dado que existe una mayor gobernabilidad para modificar comportamientos e instaurar transformaciones volviéndolas más dinámicas y positivas (Rogel y Urquizo, 2019).

Resiliencia a nivel organizacional para Sanchis y Poler (2013), es la capacidad empresarial para contrarrestar efectos de las disrupciones en caso que acontezcan y/o prevenirlas antes de su ocurrencia. Piñero y Romero (2011), indican que el concepto de resiliencia aplicada a las empresas ha ganado aceptación en los últimos años, y es la capacidad necesaria para garantizar supervivencia, renovarse, reorganizarse y aprovechar los ambientes como la incertidumbre y la inestabilidad del entorno, así como la oportunidad para innovar, de tal modo que la organización pueda ganar o defender la ventaja competitiva.

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

1.3. Competitividad empresarial

Mosquera y Millán (2013), resaltan a la competitividad como un elemento primordial para que las organizaciones sobrevivan en el mundo globalizado. Autores como Ibarra, Gonzáles y Demuner (2017); y, Romero et al. (2020), identifican al mismo tiempo la denominada competitividad empresarial, la cual se deriva de la ventaja competitiva y sus estrategias de adaptación e innovación.

En relación a las definiciones existe la necesidad de sostenibilidad empresarial acorde a los avances tecnológicos, la escasez de recursos y aspectos de índole externo, así como también la necesidad de resiliencia; que permita una competitividad a través del equilibrio constante entre el requerimiento de la mejora continua y la búsqueda de la misma (Karman y Savanevičienė, 2021). La resiliencia empresarial crea una ventaja competitiva sobre otras empresas al saber gestionar las adversidades internas y externas, enfrentándolas, sobreponiéndolas y aprendiendo de ellas para fortalecerse (Sanchis y Poler, 2013).

2. Metodología

De acuerdo con Siddaway, Wood y Hedges (2019), la revisión sistemática persigue un tipo de investigación cualitativa cuyo nivel corresponde al exploratorio-descriptivo, los procesos iniciaron desde la identificación, evaluación e interpretación de estudios académicos que aportan al conocimiento. La revisión sistemática se realizó en base a la adaptación de la metodología PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (Urrútia y Bonfill, 2013).

La pregunta de investigación que surge para conducir el proceso metodológico se enfoca en determinar: ¿Cuáles son los aspectos teóricos de la Resiliencia que se asocian a la competitividad empresarial?; respecto a las fuentes de información inicial, se accedió al uso de Metabuscador - EBSCO Discovery para acceder a los recursos de información pertinentes, e-books, bases de datos académicas. En la misma línea de acción, se revisaron los repositorios de bases de datos como: Google Académico, Redalyc, Dialnet, Scielo, Scopus (se elige por poseer una cobertura mayoritaria de publicaciones relacionadas a las ciencias sociales y humanidades), ElSevier, entre otros. Como resultado de la búsqueda, se seleccionaron documentos entre ellos: Revistas indexadas, tesis de investigación, y artículos científicos.

En cuanto a los criterios de inclusión, en primera instancia se consideraron estudios según el nivel de importancia; es decir, aquellos documentos y/o artículos publicados en revistas científicas; otro criterio fue referente a la periodicidad de investigaciones, entre el año 2011 hasta el 2021, se considera este periodo por el aporte al conocimiento en los últimos años en el marco de los acontecimientos disruptivos y las recientes tecnologías. Seguidamente, se procedió a dar prioridad a los documentos de tipo estrictamente teórica y cuyas variables se encuentren asociadas.

Por otra parte, los criterios de exclusión permitieron obviar documentos, artículos y tesis, encontrados en diferentes buscadores académicos donde la información no es relevante en su contenido; así también, aquellos artículos publicados entre los años 2000 hasta 2010; además, se prescindió de artículos cuyas palabras clave no fueron significativas para el enfoque de la investigación.

En base a la línea de criterios de elegibilidad, en referencia al número de estudios encontrados, de un total de 25 se seleccionaron 16, que representa el 64%; el enfoque se realiza de acuerdo al nivel de importancia en cuanto a los conceptos teóricos del término Resiliencia y cómo se asocia a la competitividad empresarial. Los estudios están alineados a la búsqueda de la respuesta más específica según la pregunta planteada, de tal manera que permitieron ser de apoyo a la investigación.

La información obtenida se consolidó en una matriz de antecedentes; en cuanto a la estrategia de búsqueda, las palabras clave fueron: Resiliencia, Supervivencia, Competitividad Empresarial, y Crecimiento. Para el

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

proceso, se consideraron como descriptores los siguientes términos y a partir de la pregunta de investigación "resilience", "competitiveness", "business competitiveness". Las rutas específicas se describen en el Cuadro 1.

CUADRO 1
Descriptores utilizados - Combinación con operadores booleanos

Elaboración propia, 2022.

3. Resultados y discusión

En este apartado se presenta el proceso de selección de los estudios encontrados relacionados directamente con el tema propuesto "Resiliencia y Competitividad Empresarial". Resulta imprescindible mencionar la calidad de los documentos seleccionados, por lo que todos ellos, provienen de fuentes científicas fidedignas. Respecto al ámbito de estudio, se consideraron aquellos que se encuentran acordes a la línea de investigación correspondiente a negocios y gestión.

A continuación, se presenta el proceso de identificación y selección de estudios que forman parte de la revisión sistemática; se considera en primer lugar, los criterios de inclusión como el nivel de importancia relacionados con el tema propuesto; seguidamente, la revisión de los títulos y resúmenes, descartando aquellos artículos que no guardan relación con los lineamientos de inclusión relevantes; y finalmente, se realiza un análisis del texto completo, para terminar de identificar aquellos que se utilizarán en el estudio (ver Figura 1).

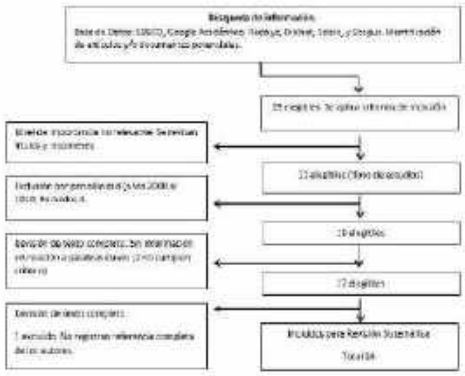


FIGURA 1
Proceso de selección de estudios
Elaboración propia, 2022.

En cuanto a la clasificación de los tipos de estudios al que pertenecen los documentos seleccionados, se tiene dos relacionados a revistas (corresponde al 12,5%), y catorce pertenecientes a artículos científicos, cuyas características como el tipo de estudio, son indispensables, representando al 87,5% del total de documentos seleccionados.

Así también cabe señalar, que la clasificación se debe a su origen y/o procedencia, según el detalle: El 43,75% corresponden a España; un 18,75% a Ecuador; asimismo, el 12,50% pertenecen a México; al igual

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

que Colombia (12,50%). Finalmente, una publicación de procedencia del país de Guatemala, representando el 6,25%; así como una publicación del país Costa Rica con la misma representación, 6,25%.

Seguidamente, se presenta la clasificación de documentos en consideración a la composición de temas abordados, se evidencia que el 87,5% del total, corresponde a 14 estudios seleccionados referentes al término "resiliencia" propiamente dicho; y 2 estudios, que representan al 12,5% abordan de manera específica "competitividad empresarial", de los cuales se alcanza un total de 16 estudios seleccionados. Para un análisis objetivo de los resultados obtenidos en los estudios precedentes, es necesario describir las variables de investigación a fin de determinar de manera precisa la asociación que pueda existir entre ellas.

En ese sentido, el término resiliencia ha ido en evolución, desde una concepción enfocada a la naturaleza del individuo como un ser resiliente hasta considerar que esta capacidad se aprende. En los últimos años, se orienta a la resiliencia como la capacidad de construir (Ortega et. al. 2017); además, se destaca que el avance en los enfoques radica en las respuestas ante situaciones y contextos complejos.

Por lo tanto, se tiene como variable independiente: "Resiliencia"; Almanza et al. (2017); Pérez et al. (2020); Vargas y García (2021); al igual que, Saldarriaga et al. (2022), afirman que el concepto teórico radica en la habilidad que tiene un individuo o una organización para superar los obstáculos, sin pensar en la derrota a pesar que los resultados estén en contra; además, denotan que es evidente el surgimiento de un comportamiento ejemplar digno de destacar en situaciones de incertidumbre con efectos altamente positivos. Muñoz-Silva (2012), conceptualiza resiliencia como el logro de una adaptación positiva. Palma (2016), considera que se asocia a "construcción" y además "interacción". Se destaca cómo los grupos resilientes van logrando resultados de acuerdo a un proceso continuo e interactivo (Hedner, 2011).

Hamadeh (2021), menciona que el término resiliencia permite orientarse a la acción, a nivel comunitario se desarrollan habilidades de autoeficacia. Muñoz-Silva (2012), infiere la mención explícita al riesgo, así, aquel que posee la particularidad resiliente se enfrenta al riesgo. De allí, la importancia para considerar que la resiliencia expresa la capacidad de una organización o de sus partes para responder acertadamente ante la incertidumbre, en consecuencia, es un estado asociado a la competitividad (Medina, 2012). La característica principal de organizaciones que buscan competitividad radica en la capacidad para afrontar contextos adversos (Pidgeon y Keye, 2014).

Cabe señalar la respuesta frente a situaciones de incertidumbre, como el impacto de la crisis del Covid-19. En ese marco, Schepers et al. (2021), orientan su estudio al desarrollo de capacidades operativas y dinámicas. Los resultados indicaron que las empresas encaminadas al crecimiento, así como a la competitividad, cambiaron su enfoque de supervivencia a corto plazo a un crecimiento a largo plazo. De allí, lo significativo de adaptarse si se desea alcanzar homeostasis; es decir, "rebotar hacia adelante". Por lo que, la resiliencia es fundamental en organizaciones que se encuentran en evolución y que se enfrentan a crisis, como también desean respuestas inmediatas a escenarios competitivos.

Situaciones como las descritas y su efecto en las organizaciones, son comparadas con las especies; es decir, sobreviven aquellas que logran adaptarse, se trata de desarrollar capacidades como la resiliencia organizacional a fin de lograr supervivencia (García-Contreras et al., 2021).

Resiliencia comprende una diversidad de elementos que se asocian con actitudes emprendedoras e innovadoras (Rogel y Urquizo, 2019). La resiliencia es una capacidad empresarial en pleno auge; así, las empresas deben estar alertas a las señales del entorno para reaccionar de forma proactiva a los imprevistos que se van ejecutando. Por lo cual, el gestionar con resiliencia, no sólo es una ventaja relacionada con la competitividad, sino que, está más enfocada con la continuidad a largo plazo (Sanchis y Poler, 2013).

Por su parte, la definición de "Competitividad Empresarial", es explicada por la respuesta al entorno organizacional y sus cambios, sumado a ello se conjugan factores como: La innovación, la sofisticación del mercado de productos, la cultura empresarial, la eficiencia de las instituciones, el medio ambiente, entre otros, que inciden directa o indirectamente en sus niveles (Ibarra et al., 2017).

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Autores como Sánchez y Acosta (2020), establecen la importancia de la resiliencia y la relacionan con el concepto de competitividad, al considerar el primer término como un modelo de capacidad de absorción frente al aprendizaje tecnológico en entornos disruptivos. En su estudio integran tres constructos teóricos: (a) Mecanismos de transferencia de tecnología y herramientas de aprendizaje tecnológico, optimizan procesos y recursos; (b) facilitadores de absorción de conocimiento influenciados por entornos disruptivos, crean capacidades de resiliencia empresarial; (c) elementos de la teoría de la visión basada en recursos, que generan competitividad. En este contexto, la resiliencia empresarial sirve como variable mediadora entre el aprendizaje tecnológico y la competitividad.

Así también, Karman y Savanevičienė (2021), hacen referencia a cómo a nivel empresarial se requiere resiliencia, ello a raíz de los avances tecnológicos, el agotamiento de los recursos y las crecientes expectativas de los grupos de interés. Es necesario reflexionar sobre una organización a largo plazo resiliente que desarrolle competitividad sostenible a través de capacidades dinámicas. Se puede mantener competitividad mediante el equilibrio constante entre la necesidad de mejora continua; debido a la presión en el entorno económico, social, ecológico, entre otros; así como la búsqueda de la mejora continua, por motivos de productividad.

En cuanto a los hallazgos reportados, Almanza et al. (2017) consideran que en el mundo empresarial se aplica resiliencia, de tal modo que no se puede hacer caso omiso de lo que afecta al negocio; también indican que una empresa debe renovar constantemente sus sistemas estratégicos de acuerdo a las situaciones tanto del ambiente externo como interno.

Considerando lo expuesto, cada vez más surge la importancia de ofrecer una visión global sobre la Resiliencia, y cómo ésta se encuentra asociada a la Competitividad Empresarial; por lo cual es necesario revelar aspectos teóricos enfocados al desarrollo de capacidades, supervivencia y sostenibilidad. Se tiene en cuenta que el nivel de respuesta organizacional frente a diferentes contextos permite ser un efecto rebote hacia fuera, creando permanencia y competitividad.

Conclusiones

La investigación de revisión sistemática inició con la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los aspectos teóricos de la Resiliencia que se asocian a la competitividad empresarial?, se brindó respuesta a la misma, a partir de las investigaciones teóricas encontradas acerca de los conceptos de la Resiliencia asociadas a la Competitividad Empresarial; logrando identificar, revisar y analizar la relación que existe entre variables descritas.

Durante el estudio, se determinó los vínculos que existen entre los conceptos de resiliencia y la competitividad empresarial, evidenciando que un 93,75% de los estudios tratan sobre la resiliencia; concepto que explica cómo esta última puede contribuir a la consecución de organizaciones más eficientes, logrando características que influyen en su competitividad. No obstante, la asociación Resiliencia y Competitividad Empresarial, dependerán de la capacidad de respuesta de las organizaciones y quienes la conforman, a fin de lograr transformaciones frente a un determinado contexto de manera anticipada.

A partir de los resultados, los aportes estuvieron enmarcados de la siguiente manera: El término Resiliencia fue considerada como una capacidad innata al individuo, sin embargo, debido a contextos complejos este enfoque ha variado, y se relaciona a organizaciones y su conocimiento e interacción con el ambiente a fin de lograr supervivencia y crecimiento.

El comportamiento explícito de Resiliencia se observa en épocas de obstáculos; incluso cuando ello implique incertidumbre y riesgo, la particularidad resiliente se expresa en la capacidad de responder acertadamente y mantenerse en ese estado activo, de allí la importancia de asociar el término competitividad. Se destaca también, que las empresas encaminadas al crecimiento y competitividad, cambiaron su enfoque de supervivencia a corto plazo por un crecimiento a largo plazo.

El hallazgo principal, permite hacer énfasis en cómo la resiliencia empresarial sirve de mediadora entre el aprendizaje tecnológico y la competitividad. La resiliencia permite desarrollar capacidad de respuesta

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

frente a contextos disruptivos, sobre todo relacionadas con el crecimiento a largo plazo y la identificación de oportunidades. Frente al contexto actual es necesario reflexionar sobre una organización resiliente que pueda mantener su competitividad mediante el equilibrio constante entre la necesidad de mejora continua y crecimiento.

Aunque el estudio presenta resultados de aspectos teóricos de la resiliencia asociados a la competitividad empresarial, la limitante radica en el periodo reducido de la investigación, por motivo de tomar énfasis al contexto de crisis en los últimos años y al avance tecnológico, tales factores crean escenarios para el estudio de resiliencia; sin embargo, ante ello surge la necesidad de plantear líneas futuras de investigación que involucren la evolución de la resiliencia en periodos más extensos y cómo se asocian los avances tecnológicos, así también investigaciones asociadas a las estrategias según el tipo de organizaciones ante un contexto inestable, y encontrar el común denominador para alcanzar resiliencia y competitividad empresarial.

Referencias bibliográficas

Almanza, R., Calderón, P., y Vargas-Hernández, J. G. (2017). La resiliencia empresarial elemento clave en el cambio organizacional. Revista Iberoamericana de Gobierno Local, (10), 1-15.

Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M., y Standton, C. T. (2020). How are small businesses adjusting to COVID-19? Early evidence from a survey. National Bureau of Economic Research. Working Paper No. 26989. https://doi.org/10.3386/w26989

Chimucheka, T., y Mandipaka, F. (2015). Challenges faced by small, medium and micro enterprises in the Nkonkobe municipality. International Business & Economics Research Journal, 14(2), 309-316. https://doi.org/10.19030/iber.v14i2.9114

Cossio, P. E., Ortega, A., y Padrón, A. (2017). Importancia de la resiliencia organizacional en el personal de salud. En A. Ortega (Coord.), Nuevos retos de las organizaciones encargadas de la salud en México (pp. 31-45). Pearson Educación.

García-Contreras, R., Valle-Cruz, D., y Canales-García, R. A. (2021). Selección organizacional: Resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. Estudios Gerenciales, 37(158), 73-84. https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4291

Hamadeh, S., Garvey, L., Willetts, G., y Olasoji, M. (2021). Resiliencia, desafíos y apoyos de estudiantes de enfermería de pregrado durante la pandemia del virus corona. International Journal of Mental Health Nursing, 30(S-1), 1407-1416. https://doi.org/10.1111/inm.12896

Hedner, T., Abouzeedan, A., y Klofsten, M. (2011). Entrepreneurial resilience. Annals of Innovation & Entrepreneurship, 2(1), 7986. https://doi.org/10.3402/aie.v2i1.6002

Ibarra, M. A., Gonzáles, L. A., y Demuner, M. D. R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas. Estudios Fronterizos, 18(35), 107-130. https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06

Karman, A., y Savanevičienė, A. (2021). Enhancing dynamic capabilities to improve sustainable competitiveness: insights from research on organisations of the Baltic region. Baltic Journal of Management, 16(2), 318-341. https://doi.org/10.1108/BJM-08-2020-0287

Manfield, R. C., y Newey, L. R. (2018). Resilience as an entrepreneurial capability: integrating insights from a cross-disciplinary comparison. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 24(7), 1155-1180. https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2016-0368

Mason, C. (2020). The coronavirus economic crisis: Its impact on venture capital and high growth enterprises. Publications Office of the European Union. http://dx.doi.org/10.2760/408017

Medina, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. Gestión y Estrategia, (41), 29-40. https://doi.org/10.24275/uam/azc/desh/gye/2012n41/Medina

Meneghel, I., Salanova, M., y Martínez, I. M. (2013). El camino de la resiliencia organizacional - Una revisión teórica. Revista de Psicología, 31(2), 13-24.

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Mosquera, H. A., y Millán, J. C. (2013). Competitividad en empresas innovadoras de software y tecnologías informáticas. Cuadernos de Administración, 29(49), 37-44.

Muñoz-Silva, A. (2012). El estudio de la resiliencia desde la perspectiva evolutiva y su aportación a la comprensión del riesgo. Portularia, XII(1), 9-16.

Palma, M. D. L. O. (2016). Resiliencia profesional: Aproximación desde la intervención social. https://www.academia.edu/30637288/Resiliencia_profesional_Aproximaci%C3%B3n_desde_la_intervenci%C3%B3n_social

Pérez, J. M., Dorado, A., Rodríguez-Brioso, M. D. M., y López, J. (2020). Resiliencia para la promoción de la salud en la crisis Covid-19 en España. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXVI(4), 52-63. https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34649

Pidgeon, A. M., y Keye, M. (2014). Relationship between resilience, mindfulness and psychological well-being in university students. International Journal of Liberal Arts and Social Science, 2(5), 27-32.

Piñero, J., y Romero, N. (2011). Responsabilidad social empresarial y resiliencia. Revista Galega de Economía, 20(2), 1-34.

Rodríguez-Sánchez, A., Guinot, J., Chiva, R., y López-Cabrales, Á. (2021). How to emerge stronger: Antecedents and consequences of organizational resilience. Journal of Management & Organization, 27(3), 442-459. https://doi.org/10.1017/jmo.2019.5

Rogel, E. M., y Urquizo, J. I. (2019). Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financieras. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXV(2), 112-119.

Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., y Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXVI(4), 465-475. https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34674

Saldarriaga, O., Ledesma, M. J., Malpartida, J. N., y Díaz, J. R. (2022). Resiliencia docente en las escuelas públicas de Lima Metropolitana – Perú. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXVIII(1), 261-274. https://doi.org/10.31876/rcs.v28i1.37690

Sánchez, M. L., y Acosta, B. F. (2020). Capacidad de absorción: Integración estratégica entre aprendizaje tecnológico, resiliencia y competitividad empresarial. Revista Venezolana de Gerencia, 25(E-4), 528-547.

Sanchis, R., y Poler, R. (2013). La resiliencia empresarial como ventaja competitiva. II Congreso I+D+i Campus de Alcoi. Creando Sinergias

Siddaway, A. P., Wood, A. M., y Hedges, L. V. (2019). How to do a systematic review: A best practice guide for conducting and reporting narrative reviews, meta-analyses, and meta-syntheses. Annual Review of Psychology, 70, 747-770. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010418-102803

Schepers, J., Vandekerkhof, P., y Dillen, Y. (2021). The impact of the COVID-19 crisis on growth-oriented SMEs: Building entrepreneurial resilience. Sustainability, 13(16), 9296. https://doi.org/10.3390/su13169296

Urrutia, G., y Bonfill, X. (2013). Editorial. La declaración PRISMA: Un paso adelante en la mejora de las publicaciones de la Revista Española de Salud Pública. Revista Española de Salud Pública, 87(2), 99-102. https://dx.doi.org/10.4321/S1135-57272013000200001

Vargas, W. C., y García, M. (2021). Resiliencia, comprensión psicosocial para los pospenados del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario en Colombia. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXVII(E-3), 151-167. https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.36499

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

.

Impacto de la globalización en las estrategias de negocios en las empresas ecuatorianas.

Flores, M. G., & Flores , J. D. (2020) *E-IDEA Journal of Business Sciences*, *3*(11), 1-11.

REVISTA
E-IDEA
JOURNAL OF BUSINESS SCIENCES

Impacto de la globalización en las estrategias de negocios en las empresas ecuatorianas.

Impact of globalization on business strategies in Ecuadorian companies.

Tec. María Gabriela Flores [1*], Lic. Jackeline Dayana Flores [2]

1.* Tecnólogo en Administración Mención Mercadotecnia, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Venezuela. **Email:** maria.flores@ucla.edu.ve **ORCID:** https://orcid.org/0000-0001-8985-013X

2. Licenciada en Educación Mención Arte, U.E. Adventista Profesor "Climaco Girón", Barquisimeto, Venezuela. **Email:** jackelinet02@gmail.com **ORCID:** https://orcid.org/0000-0002-9045-9370

Destinatario: maria.flores@ucla.edu.ve

Recibido: 30/ febrero/2021 **Aceptado:** 30/marzo/2021 **Publicado:** 30/abril/2021

Como citar: Flores, M. G., & Flores , J. D. (2021). Impacto de la globalización en las estrategias de negocios en las empresas ecuatorianas. Revista E-IDEA Journal of Business Sciences, 3(11), 1-11. https://doi.org/10.53734/eidea.vol3.id88

Resumen: Las organizaciones hoy en día deben enfrentar numerosos cambios producto de la globalización y la dinámica existente en los procesos tanto internos como externos de las empresas. Deben procesar grandes cantidades de información para poder lograr cumplir sus objetivos y metas, esto se logra a través de aspectos como la innovación, creatividad, crecimiento, competitividad y la toma de decisiones El objetivo general de la investigación se base en analizar el impacto de la globalización en las estrategias de negocio de las empresas ecuatorianas. La metodología utilizada se basa en un diseño bibliográfico de tipo documental. Como conclusión se puede mencionar que la globalización es pieza fundamental en el desarrollo de los países, sin embargo muchos poseen limitantes que no permiten el desarrollo a cabalidad de nuevas estrategias para lograr llegar al nivel máximo de sus capacidades, tal es el caso de Ecuador que a pesar de los grandes pasos logrados aun está en proceso de desarrollo para implementar la tecnología necesaria y lograr mayores beneficios económicos así como estabilidad económica, política y social Son variados los cambios que surgen producto de la globalización y a su vez permiten que las empresas logren adaptar tecnologías en sus procesos productivos, esto es señal de que su personal debe estar preparado intelectualmente para el manejo de las nuevas tecnologías y poder aprovechar al máximos estas innovaciones que darán fruto trayendo consigo beneficios económicos, rentabilidad, eficiencia y aprovechamiento de los recursos existentes.

Palabras Clave: innovación, globalización, estrategias, negocios, empresas, rentabilidad.

Abstract: Organizations today must face numerous changes as a result of globalization and the existing dynamics in both internal and external processes of companies. They must process large amounts of information to be able to achieve their objectives and goals, this is achieved through aspects such as innovation, creativity, growth, competitiveness and decision-making. The general objective of the research is based on analyzing the impact of the globalization in the business strategies of Ecuadorian companies. The methodology used is based on a bibliographic design of a documentary type. As a conclusion, it can be mentioned that globalization is a fundamental piece in the development of countries, however many have limitations that do not allow the full development of new strategies to achieve the maximum level of their capacities, such is the case of Ecuador that Despite the great steps achieved, it is still in the process of development to implement the necessary technology and achieve greater economic benefits as well as economic, political and social stability. The changes that arise as a result of globalization are varied and in turn allow companies to adapt technologies in their production processes, this is a sign that your staff must be intellectually prepared to handle new technologies and be able to make the most of these innovations that will bear fruit, bringing with them economic benefits, profitability, efficiency and use of existing resources.

Keywords: innovation, globalization, strategies, business, companies, profitability.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones hoy en día deben enfrentar numerosos cambios producto de la globalización y la dinámica existente en los procesos tanto internos como externos de las empresas. Deben procesar grandes cantidades de información para poder lograr cumplir sus objetivo y metas, esto se logra a través de aspectos como la innovación, creatividad, crecimiento, competitividad y las tomas de decisiones (Cordero-Guzmán y Rodriguez- López, 2017). Cada uno de estos aspectos son fundamentales para lograr mejoras en la calidad de los productos o servicios y se logren buenos márgenes de ganancias.

Asimismo, la información que se maneje debe ser bien estructurada, de manera que pueda llegar a cada uno de los departamentos necesarios para ejecutar las actividades correspondientes de forma eficiente, a través del uso de herramientas necesarias que logren establecer diferencias competitivas con el resto de las empresas.

Estas diferencias frente a la competencia se logran a través del uso de estrategias de negocios que permitan un desarrollo integral de las actividades, usando ciencia, tecnología e innovación que permitirá mantenerse en un dinamismo constante logrando un crecimiento tanto económico como organizacional y sea capaz de enfrentar los efectos causados por la globalización existente en el mundo (Jarrín, Villalba, y Paredes, 2019). Cabe destacar que estos procesos de innovación no siempre son ejecutados por las empresas por diversas razones, lo que provoca limitaciones en muchas ocasiones dentro de las organizaciones, sin embargo, pese a las limitantes los efectos de la globalización empuja a que las empresas tomen conciencia y noten la necesidad existente en un cambio de pensamiento, métodos y procesos de actualización permitiendo generar ideas que logren descubrir nuevas estrategias y lograr estar a la par con muchas empresas de talla internacional. (Naranjo y Pastor, 2009).

Parte de las nuevas estrategias se centran en el uso de nuevas tecnologías denominadas, TIC's que son parte fundamental para la comunicación entre el comercio y la tecnología en general, logrando un mercado más digitalizado adaptándose a este mundo tan cambiante. De la misma manera, es necesario que las empresas puedan comunicarse a través de la tecnología y por medio de ella ofrezcan sus productos y/o servicios y también sirva como método para obtener los beneficios económicos el cual es el principal fin de cada una de las empresas (Pesántes-Calva, Romero-Correa, y González-Illescas, 2020).

Estas tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) son desarrolladas luego de muchos estudios científicos que dio paso en la informática a avances significativos que permiten la fluidez de la comunicación desde cualquier parte del mundo, en este sentido Cabero 1998 citado por Belloch (2012) menciona que las TIC es definida como:

> En líneas generales podríamos decir que las nuevas tecnologías de la información y comunicación son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero giran, no sólo de

forma aislada, sino lo que es más significativo de manera interactiva e interconexionadas, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas (Cabero 1998, p. 198 Citado por Belloch 2012).

Son diversos los dispositivos electrónicos que permiten el uso de las TICS como la televisión, el teléfono, el ordenador entre otros, pero los que más representan a la sociedad son los equipos de computación donde pueden utilizar diversas aplicaciones desde sus hogares u oficinas y por medio de ellas ejecutar operaciones electrónicas.

A su vez Belloch (2012) menciona algunas características de las TIC y son las mostradas en la Tabla 1.

Tabla 1
Características de las TIC:

CARACTERISTICAS	CONCEPTOS
Información multimedia	El proceso y transmisión de la información abarca todo tipo de información: textual, imagen y sonido, por lo que los avances han ido encaminados a conseguir transmisiones multimedia de gran calidad.
Interactividad	La interactividad es posiblemente la característica más importante de las TIC para su aplicación en el campo educativo. Mediante las TIC se consigue un intercambio de información entre el usuario y el ordenador. Esta característica permite adaptar los recursos utilizados a las necesidades y características de los sujetos, en función de la interacción concreta del sujeto con el ordenador
Interconexión	La interconexión hace referencia a la creación de nuevas posibilidades tecnológicas a partir de la conexión entre dos tecnologías. Por ejemplo, la telemática es la interconexión entre la informática y las tecnologías de comunicación, propiciando con ello, nuevos recursos como el correo electrónico, los IRC, etc.
Inmaterialidad	En líneas generales podemos decir que las TIC realizan la creación (aunque en algunos casos sin referentes reales, como pueden ser las simulaciones), el proceso y la comunicación de la información. Esta información es básicamente inmaterial y puede ser llevada de forma transparente e instantánea a lugares lejanos.
Mayor Influencia sobre los procesos que sobre los productos	Es posible que el uso de diferentes aplicaciones de la TIC presente una influencia sobre los procesos mentales que realizan los usuarios para la adquisición de conocimientos, más que sobre los propios conocimientos adquiridos.

Fuente: (Belloch, 2012)

Estas nuevas estrategias tecnológicas permiten a las empresas ecuatorianas estar al nivel de empresas de otros países y sean capaces de lograr mantenerse en el tiempo, por lo que fortalecer las TIC's les permite lograr estar a la par de los avances acelerados de este

mundo digitalizado. De esta manera, Zúñiga, Marchán y López (2020) indica que las TIC's han creado un "cambio en la manera de vivir de la sociedad", y ha provocado una nueva manera de comunicarse, es así como el comercio electrónico se convirtió en una estrategia moderna e innovadora permitiendo a los usuarios que la utilizan adquirir productos de acuerdo a sus necesidades agilizando los procesos de entrega y pago.

Es así que el comercio electrónico según Gascón 2018 citado por Zúñiga et al. (2020) es definido como:

> Aquellos procesos de negocios que se realizan por medio de una nube informática, en la que se efectúan compras a través de dispositivos electrónicos con acceso a internet, es decir, se trata de un comercio en donde se gestiona cobros y pagos mediante medios electrónicos (pág. 3)

Surgieron intentos de este tipo de tecnologías a finales del siglo XIX en Estados Unidos, posteriormente en los años 70 surge la revolución del internet y nace una interacción entre las personas por todo el mundo, aparece en los 90's la World Wide Web permitiendo que el comercio se maneje por medio del internet donde se da inicio a la interacción entre diversas redes informáticas que permiten divulgar, informar y recibir información que permite transacciones comerciales. Posteriormente las empresas comenzaron a utilizar esta tecnología que le permitió lograr la venta y compra de productos y/o servicios (Zúñiga et al. 2020).

En este sentido Pesántes-Calva et al. (2020) menciona que una de las innovaciones del comercio electrónico es el B2B y es definido como

> Transacción económica efectuada entre empresas que utilizan la internet y diversas tecnologías con la finalidad de conseguir múltiples beneficios, entre los cuales podemos mencionar los siguientes: mayor eficiencia, aumento de ventas, mejoras en las relaciones con los clientes y mayor penetración en el mercado (pág. 5)

Este tipo de comercio electrónico es poco usado ya que predomina el uso del C2C (operación comercial entre consumidores) o B2C (venta de empresa a consumidor final), sin embargo es importante que este tipo de comercio electrónico sea implementado por las empresas en alianza con el gobierno y otras instituciones pues es una estrategia que permitirá a las organizaciones del país lograr ser competente frente a este mundo cambiante y acelerada (Pesántes-Calva, Romero-Correa y González-Illescas, 2020).

Los negocios emprendedores de Ecuador han tomado la iniciativa de apostar a la tecnología pues es un puente que permite la internacionalización, llegando a lugares y creando nuevas alianzas comerciales con otras empresas que permiten lograr mayores beneficios económicos, en este sentido, Jurado (2019), indica que en el año 2018 se reunieron en Quito más de mil expertos en negocios por internet y celebraron la 7ma versión del eCommerce Day Ecuador, en este evento muchos emprendedores y personal

ejecutivo de diversas empresas privadas participaron en talleres acerca del manejo de los negocios a través de la internet tanto a nivel regional como nacional, capacitándose para hacer frente a los constantes cambios y desafíos presentes dentro de la economía producto de la globalización, que permita a las empresas crecer y lograr rentabilidad.

En este sentido el objetivo general de esta investigación es analizar el impacto de la globalización en las estrategias de negocio de las empresas ecuatorianas. La metodología utilizada se basa en un diseño bibliográfico de tipo documental.

METODOS

La metodología empleada en esta investigación se basa en un diseño bibliográfico de tipo documental a través de una revisión sistemática de artículos científicos indexados en bases de datos científicas con verificable rigor académico basados en temas de Globalización, estrategias de negocios, impacto de la globalización en Ecuador, se concreta exclusivamente en la recopilación de información de diversas fuentes, con el objeto de organizarla describirla e interpretarla de acuerdo con ciertos procedimientos que garanticen confiabilidad y objetividad en la presentación de los resultados (Palella Stracuzzi y Martins Pestana, 2010).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La globalización. Aspectos relevantes

Los impactos que genera la globalización en los países son de gran envergadura, tanto a nivel político, social, económico, cultural y tecnológico, un ejemplo de esto es la influencia cultural que genera este proceso causando en ocasiones niveles de transculturización inclusive preocupantes pues la sociedad olvida lo propio para adoptar creencias y culturas de otros lugares lejanos. En este sentido Burgos (2017), menciona que estas mezclas de naciones han cambiado hasta la forma de vivir, los niveles de consumo, de manera que los países cada día se encuentran más interconectados.

La globalización es proveedora de aspectos positivos y negativos dentro de cada uno de los países, según Vallejo (2011), esta incrementa los beneficios económicos, la productividad y la rentabilidad de las empresas, sin embargo no siempre ocurre esto en los países en desarrollo o aquellos países mas pobres, y a pesar de estas limitantes, no puede dejarse a un lado pues y deber de estos países afrontar sus falencias y crear una nueva cultura dentro de su sociedad que comprenda que la globalización es parte del mundo.

Muchas fallas presentes en los países desarrollados es producto del mal manejo de estrategias y métodos para adaptarse a los efectos de la globalización, que impide el fortalecimiento económico y debilitamiento de los procesos productivos.

Uno de los aspectos positivos que posee la globalización es la inversión extranjera, donde empresas de otros países apuestan por invertir en el país, pues con ella, según lo menciona Burgos (2017, permite crear nuevas fuentes de trabajo, que se traduce en bienestar social. Visto de este punto de vista un trabajo mancomunado, permite eficiencia que puede llegar a resultar en beneficios mutuos y logro de objetivos que permiten el fortalecimiento de las organizaciones, en este orden de ideas Montilla, Rodríguez, Mora, y Mera (2018), indica que los cambios generados por la globalización son significativos, pero cada empresa son las encargadas de aprovechar sus capacidades para lograr los mejores beneficios para todo el grupo de trabajo.

Características y elementos que conforman la globalización

En un mundo tan cambiante y con un mercado tan variado, la economía es fundamental para conocer cada aspecto importante en cada una de las actividades comerciales de las organizaciones que prestan algún tipo de servicio o producto, para lograr un equilibrio entre los agentes económicos y los compradores de manera que el sistema económico sea positivo y beneficioso para todos los que intervienen en cada proceso (Moreno, 2018).

La globalización surge por la necesidad imperante de la ampliación de las exigencias de la sociedad en el mundo, y la gran variedad de transacciones económicas existentes por lo que esta trascendencia es más evidente cuando surge la necesidad de que las instituciones mejoren los procesos de mercantilización y se encarguen de cubrir los gastos que implican la innovación tecnológica que permita realizar las gestiones correspondientes para la venta/adquisición de bienes prestación de servicios. La globalización ha permitido que hasta los entes gubernamentales en el caso de Ecuador y algunos países de Latinoamérica logren adaptarse a este tipo de e-Gobernanza para agilizar los procesos y mejorar la experiencia de sus ciudadanos al momento de realizar gestiones en los entes públicos, minimizando la burocracia y muchos aspectos que traen consigo las malas gestiones (Moreno, 2018).

Es fundamental que la innovación y las estrategias de negocios estén siempre presentes en las organizaciones y en base a esto Wang y Ahmed 2004 citado por Acosta et al. (2018) muestra en la Tabla 2 algunos conceptos de Innovción desde un enfoque contemporaneo descrito por algunos importantes autores y se muestra a continuación:

Tabla 2

La Innovación desde un enfoque contemporáneo:

AUTORES	PROPUESTA
Schumpeter (1934)	Lo define como una nueva forma de producción, abarca la creación de un nuevo bien o proceso, la gestión de la organización, su estructura, apertura de nuevos mercados, entre otros.
Schmookle (1966)	Surge tras la necesidad de solucionar un problema, las ideas creativas e innovadoras responden a una demanda originada en el entorno.

Sherman (1981)	Ideas originadas tras identificar una necesidad, dando como resultado la invención de nuevos productos, procesos o técnicas para lograr éxito en el mercado.
Nelson y Winter (1982)	Consiste en implementar nuevos diseños a los productos, procesos o procedimientos ya establecidos en las organizaciones con fines de crear mejoras enfatizando en la incertidumbre como un riesgo por el cambio.
Kanter (1984)	La innovación contempla el cambio organizacional y los procesos de aprendizaje para impulsar los cambios y actualizaciones.
Cardinal, Alessandri y Turner (2001)	Visualiza la innovación como un proceso que involucra aspectos técnicos, físicos y actividades centrales basadas en el conocimiento, los mismos que permiten crear rutinas organizacionales para el desarrollo de productos.
Herkema (2003)	La innovación es esencialmente un proceso de conocimiento orientado a crear nuevas ideas para el desarrollo de soluciones comerciales.
Arraut (2008)	Transformación de la estructura interna para la mejora del control y gestión organizacional, implementación de herramientas tecnológicas para la optimización de procesos y reducción de costos.
Cano y Sánchez (2014)	Uso de las capacidades y habilidades del recurso humano, y tecnología en la cadena de valor con el fin de mejorar el proceso de producción.
OECD y Eurostat (2006, 2018)	Es la creación o mejoramiento de un producto, proceso o a su vez la combinación de ambos. Así como también el uso de modernas técnicas para la gestión y la comercialización.

Fuente: Wang y Ahmed 2004 citado por Acosta et al. (2018)

Otra característica importante de la globalización según lo indica Acosta, Yagual, y Coronel (2018), es que ha permitido que la información y comunicación fluyan en forma vertiginosa a través de los diversos medios digitales. Las empresas privadas y el sector público se han dado a la tarea de implementar avances tecnológicos que permite generar negocios utilizando modelos y estrategias de negocios diferentes, combinando ciencia, conocimiento y tecnología para lograr el cumplimiento de sus metas.

Estos cambios digitales permiten a las empresas llegar a nuevos mercados, generar ingresos a través de nuevas fuentes de innovación, logrando mayor competitividad apoyados con el mundo digital. Estos nuevos desafíos tecnológicos deben ser implementados en toda Latinoamérica de manera que puedan lograr avanzar económicamente, y dejar de depender solo de ciertos rubros.

De manera más reciente han surgido otras innovaciones como el blockchain, que según Hernández (2017) citado por Acosta et al. (2018), es:

> Un libro contable de transacciones controlado y monitoreado por varias fuentes de forma simultánea siendo sus características ser distribuido, público, transparente, encriptado e inmutable. Esta disrupción tiene un gran

potencial incluso de reemplazar a instituciones financieras. Entre sus aplicaciones potenciales están las microfinanzas, las remesas y pagos internacionales, registros digitales, seguimientos, contratos y las donaciones entre pares (pág. 36)

Asimismo, surgen nuevas tendencias y retos, y GREYGROUP (2016) citado por Acosta et al. (2018) a través de la Figura 1 las muestra:

Figura 1

Nuevas Tendencias Digitales:



Fuente: GREYGROUP (2016) citado por Acosta et al. (2018)

En este sentido muchas empresas de gran envergadura y otras empresas ecuatorianas se han dado a la tarea de implementar sistemas integrados en primer lugar los ERP (Entreprise Resource Planning), al igual que las entidades bancarias que cuentan con bases de datos y estructuras informáticas que les permiten realizar transacciones con mayor privacidad y con menores fallas.

Todos estos avances han permitido que surja la industria 4.0 o llamada la cuarta revolución industrial implementada en Ecuador permitiendo que sea más fuerte la digitalización mejorando en gran medida los aspectos sociales, comerciales y económicos, en todos los niveles, un ejemplo de esto es el indicado por Bravo y Martillo (2019), donde

mencionan que el Ministerio de Industria y Productividad (MIPRO) ha creado una plataforma digital que permite realizar procedimientos para detectar faltas en los servicios y tomar decisiones que ayuden a los sectores productivos, y esto es fundamental para el desarrollo del país. Es importante mencionar que si bien ya Ecuador está implementando estas nuevas tecnologías aún debe afrontar retos y limitaciones existentes.

CONCLUSIONES

La globalización es pieza fundamental en el desarrollo de los países, sin embargo, muchos poseen limitantes que no permiten el desarrollo a cabalidad de nuevas estrategias para lograr llegar al nivel máximo de sus capacidades, tal es el caso de Ecuador que a pesar de los grandes pasos logrados aún está en proceso de desarrollo para implementar la tecnología necesaria y lograr mayores beneficios económicos, así como estabilidad económica, política y social.

Son variados los cambios que surgen producto de la globalización y a su vez permiten que las empresas logren adaptar tecnologías en sus procesos productivos, esto es señal de que su personal debe estar preparado intelectualmente para el manejo de las nuevas tecnologías y poder aprovechar a los máximos estas innovaciones que darán fruto trayendo consigo beneficios económicos, rentabilidad, eficiencia y aprovechamiento de los recursos existentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, M., Yagual, A., & Coronel, V. (2018). Perspectivas de la economía digiital en Latiinoamérica: Caso Ecuador. 3C Empresa: Investigación y Pensamiento Crítico 7(3) , 28-43.

Belloch, C. (2012). Las Tecnologías de la Información y Comunicación en el aprendizaje. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación. Universidad de Valencia.

Bravo, K., & Martillo, K. (2019). Economía Circular y la uindustria 4.0 como estrategia del comercio internacional en el Ecuador. Guayaquil, Ecuador: Trabajo especial de grado de la Universidad de Guayaquil para optar al título de Ingeniera en Comercio Exterior.

Burgos, A. (2017). ¿Qué ventajas y desventajas tiene la globalización en el desarrollo de un país? Expresiones, Revista Estudiantil de Investigación 4(8) , 67-69.

Cordero-Guzmán, D., & Rodríguez-López, G. (2017). La inteligencia de negocios: una estrategias de gestion de las empresas productivas. Revista Ciencia UNEMI 10(23) , 40-48.

Jarrín, J., Villalba, G., & Paredes, M. (2019). ¿Por qué las empresas ecuatorianas innovan? Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración 6(1) , 15-27.

Jurado, P. (2019). Comercio Electrónico en Ecuador. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana , 1-19.

Montilla, A., Rodríguez, H., Mora, L., & Mera, B. (2018). Retos de la gerencia en el marco de la globalizaciión y el desarrollo sustentable. Revista Pertinencia Académica , 77- 88.

Moreno, A. (2018). El BINOMIO ECONOMIA-TECNOLOGIA Y SU RELACION CON LA GLOBALIZACION ECONOMICA. UNA ESPECIAL REFERENCIAL AL GOBIERNO ELECTRONICO. TABLA DE CONTENIDOS. Revista Jurídica de la

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil , 110-118.

Naranjo, F., & Pastor, B. (2009). La globalización en el ecuador y su influencia en la búsqueda de nuevas estrategias de mercado en la industria de las bebidas gaseosas. Informe.

Palella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2010). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Carcas, Venezuela: FEDUPEL, Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

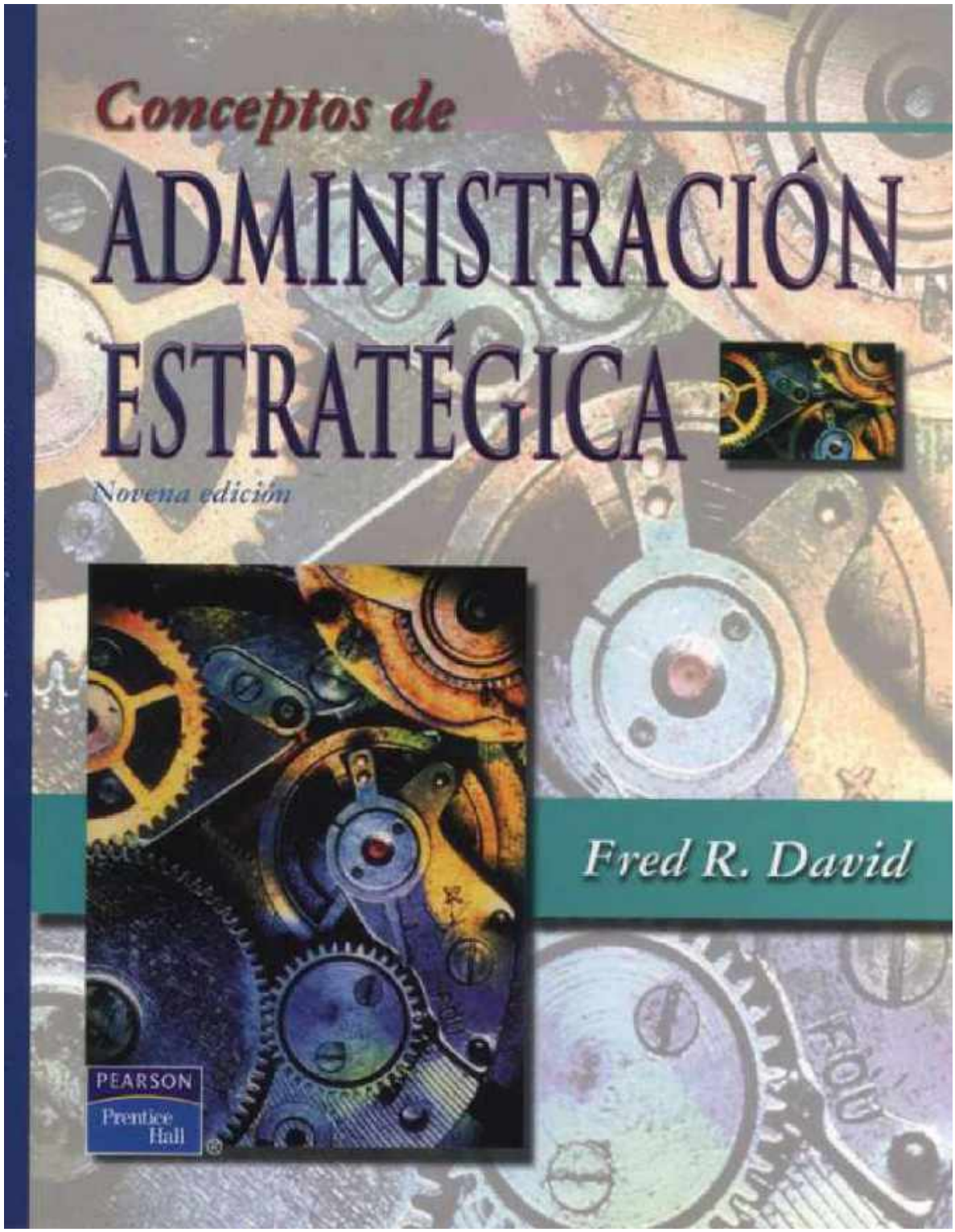
Pesántes-Calva, A., Romero-Correa, J., & González-Illescas, M. (2020). Comercio electrónico B2B como estrategia competitiva en el comercio internacional: Desafíos para Ecuador. INNOVA Research Journal 5(1) , 72-93.

Vallejo, M. (2011). La importancia de las relaciones internacionales para la integración económica y globalización del Ecuador. Guayaquil, Ecuador: Trabajo especial de La Universidad de Guayaquil, para optar al título de Magister en Ciencias Internacionales.

Zúñiga, E., Marchán, M., & López, J. (2020). Modelo de Negocio Ecommerce en Ecuador. Investigación académica 1(2) , 38-52.

Conceptos de administración estratégica

Fred R. David (2003). Pearson Educación. Cap. 3 (págs. 94-112).


Conceptos de
ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA
Novena edición
Fred R. David
PEARSON
Prentice
Hall



3 LA EVALUACIÓN EXTERNA



DESCRIPCIÓN DEL CAPÍTULO

- La naturaleza de una auditoría externa
- Fuerzas económicas
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
- Fuerzas tecnológicas
- Fuerzas competitivas
- Análisis competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter
- Fuentes de información externa
- El pronóstico como herramienta y sus técnicas
- El reto global
- Análisis de la industria: la matriz de evaluación del factor externo (EFE)
- La matriz de perfil competitivo (MPC)

EJERCICIO PRÁCTICO 3A
Elaboración de una matriz EFE para American Airlines (AMR)

EJERCICIO PRÁCTICO 3B
La búsqueda en Internet

EJERCICIO PRÁCTICO 3C
Elaboración de una matriz EFE para mi universidad

EJERCICIO PRÁCTICO 3D
Elaboración de una matriz de perfil competitivo para American Airlines (AMR)

EJERCICIO PRÁCTICO 3E
Elaboración de una matriz de perfil competitivo para mi universidad

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, el alumno será capaz de realizar lo siguiente:

1. Describir la manera de conducir una auditoría externa de dirección estratégica.
2. Analizar diez fuerzas externas importantes que afecten a las empresas: económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas y competitivas.
3. Identificar las fuentes clave de información externa, incluyendo el Internet.
4. Examinar las principales herramientas de pronóstico que se utilizan en la dirección estratégica.
5. Considerar la importancia de vigilar las tendencias y los acontecimientos externos.
6. Explicar la forma de elaborar una matriz EFE.
7. Explicar la manera de elaborar una matriz de perfil competitivo.
8. Analizar la importancia de recabar inteligencia competitiva.
9. Describir la tendencia hacia la cooperación entre competidores.
10. Examinar el ambiente político en Rusia.
11. Considerar el reto global que enfrentan las empresas estadounidenses.



CITAS TRASCENDENTES

Si usted no es más rápido que su competidor, se encuentra en una posición endeble, y si usted es la mitad de rápido, está acabado.

GEORGE SALK

Las oportunidades y amenazas presentes en una situación siempre sobrepasan a los recursos con que la empresa cuenta y que son necesarios para explotar las oportunidades o evitar las amenazas. Así, la estrategia en esencia es un problema de distribución de recursos. Para que la estrategia sea exitosa, debe distribuir recursos importantes cuando se presente una oportunidad decisiva.

WILLIAM COHEN

Las empresas siguen estrategias que perturbarán el curso normal de los acontecimientos de la industria y forjarán nuevas condiciones industriales que pondrán en desventaja a los competidores.

IAN C. MACMILLAN

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

BRUCE HENDERSON

Hubo una época en Estados Unidos cuando hacer negocios era más fácil. Establecimos el ritmo para el resto del mundo. Éramos inmunes a la competencia extranjera seria. Muchos estábamos bajo regulaciones y, por lo tanto, protegidos. Ya no es así. Actualmente, los líderes deben renovarse a sí mismos y a su forma de hacer negocios para permanecer en la cima y seguir siendo competitivos.

ROBERT H. WATERMAN, JR.

Si todos piensan de la misma forma, entonces nadie está pensando.

GEORGE PATTON

La predicción, es muy difícil, especialmente cuando es acerca del futuro.

NEILS BOHR

La mejor preparación para realizar un buen trabajo mañana es hacer un buen trabajo hoy.

ELBERT HUBBARD

Este capítulo examina las herramientas y los conceptos necesarios para conducir una auditoría externa de dirección estratégica (conocida en ocasiones como *evaluación del entorno* o *análisis de la industria*). Una auditoría externa se centra en la identificación y evaluación de las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa, como el incremento de la competencia extranjera, la migración de la población hacia los estados del sur y suroeste de Estados Unidos, el envejecimiento de una sociedad, el miedo de los consumidores a viajar y la volatilidad de los mercados financieros. Una auditoría externa revela las oportunidades y las amenazas clave que confrontan a una empresa, de tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas. Este capítulo presenta un esquema práctico para recopilar, integrar y analizar la información externa.



LA NATURALEZA DE UNA AUDITORÍA EXTERNA

El propósito de una *auditoría externa* es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse. Como sugiere el término *definida*, el objetivo de la auditoría externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la empresa; más bien, su objetivo es identificar las principales variables que ofrecen respuestas prácticas. Las empresas deben responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales. La figura 3-1 ilustra la forma en que la auditoría externa encaja en el proceso de dirección estratégica.

VISITE LA RED

Revela la forma en que la planeación estratégica evolucionó a partir de la planeación a largo plazo y la detección ambiental (auditoría o evaluación externa).
http://horizon.unc.edu/projects/seminars/futuresresearch/strategic.asp#planning

Fuerzas externas clave

Las *fuerzas externas* se dividen en cinco categorías principales: 1) fuerzas económicas; 2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4) fuerzas tecnológicas; y 5) fuerzas competitivas. La figura 3-2 ilustra las relaciones entre estas fuerzas y una empresa. Las tendencias y los acontecimientos externos afectan de modo significativo a todos los productos, servicios, mercados y empresas del mundo.

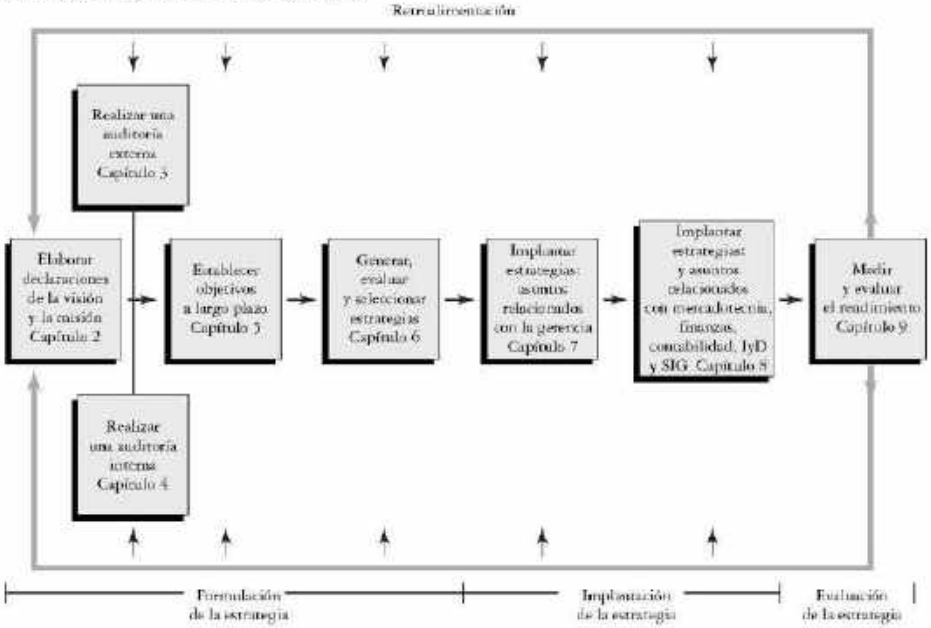
Los cambios que ocurren en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda de los consumidores por productos y servicios tanto industriales como de consumo. Las fuerzas externas afectan los tipos de productos que se desarrollan, la naturaleza del posicionamiento y las estrategias de segmentación del mercado, los tipos de servicio que se ofrecen y la elección de las empresas que se adquirirán o venderán. Las fuerzas externas afectan de manera directa tanto a los proveedores como a los distribuidores. La identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas externas permiten a las empresas elaborar una misión definida, diseñar estrategias para lograr objetivos a largo plazo y establecer políticas para lograr objetivos anuales.

Actualmente, el aumento de la complejidad de los negocios se hace evidente en el número cada vez mayor de países que desarrollan la capacidad y el deseo de competir de manera intensa en los mercados mundiales. Las empresas y los países extranjeros desean aprender, adaptarse, innovar e inventar para competir con éxito en el mercado. En la actualidad, existen más tecnologías de punta competitivas en Europa y el Lejano Oriente que antes. Las empresas estadounidenses ya no tienen la capacidad de derrotar a los competidores extranjeros con facilidad.

El proceso de realizar una auditoría externa

El proceso de llevar a cabo una auditoría externa debe incluir a tantos gerentes y empleados como sea posible. Como se destacó en capítulos previos, la participación en el proceso de dirección estratégica conduce a la comprensión y al compromiso de parte del personal de la empresa. Las personas aprecian la oportunidad de contribuir con ideas y obtener una mejor comprensión de la industria, los competidores y los mercados de su empresa.

FIGURA 3–1
Un modelo integral de dirección estratégica



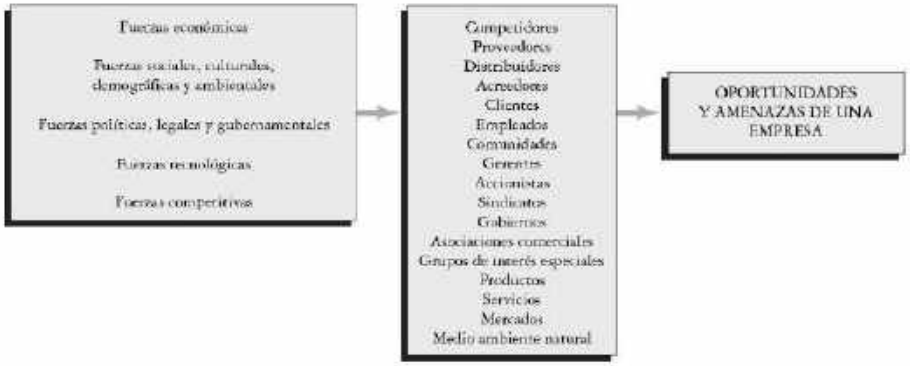
Para realizar una auditoría externa, una empresa debe recabar primero información pertinente sobre las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas que le permita inferir las competitividades actuales. Al personal se le podría encomendar que examinara varias fuentes de información, como revistas especiales y de negocios, así como periódicos. Estos empleados podrían entregar informes de detección periódicos a un comité de gerentes encargado de llevar a cabo la auditoría externa. Este abordaje proporciona un flujo continuo de información estratégica oportuna y permite la participación de muchos empleados en el proceso de auditoría externa. El Internet ofrece otra fuente para recabar información estratégica al igual que lo hacen las bibliotecas corporativas, universitarias y públicas. Los proveedores, distribuidores, vendedores, clientes y competidores representan otras fuentes de información vital.

Una vez que se recaba la información, se debe asimilar y evaluar. Se requiere una reunión o una serie de reuniones de gerentes para identificar, en forma conjunta, las oportunidades y las amenazas más importantes que enfrenta la empresa. Estos factores externos clave se deben anotar en forma de listado en un rotafolio o pizarrón. Así se obtiene una lista de estos factores anotados en orden de importancia, pidiendo a todos los gerentes que clasifiquen los factores identificados del 1 al 20, es decir, de la oportunidad o amenaza más importante a la menos importante. Estos factores externos clave varían con el paso del tiempo y por industria. Las relaciones con los proveedores o distribuidores constituyen a menudo un factor de éxito crítico. Otras variables que se utilizan con frecuencia son la participación en el mercado, la serie de productos en competencia, las economías mundiales, los socios extranjeros, la ventaja de las cuentas clave y de marca registrada,

VISITE LA RED

Describe el proceso de auditoría externa en un ambiente universitario.
http://horizon.unc.edu/projects/seminars/futuresresearch/stages.asp

FIGURA 3–2
Relaciones entre las fuerzas externas clave y una empresa



la competitividad en precios, los adelantos tecnológicos, la migración de las poblaciones, las tasas de interés y el control de la contaminación.

Freund destacó que estos factores externos clave deben ser 1) importantes para lograr objetivos a largo plazo y anuales; 2) medibles; 3) aplicables a todas las empresas competidoras; y 4) jerárquicos en el sentido de que algunos guardarán relación con la empresa en general y otros se centrarán más en áreas funcionales o de división.[1] Una lista final de los factores externos más importantes se deberá comunicar y distribuir en toda la empresa; tanto las oportunidades como las amenazas representan factores externos clave.



FUERZAS ECONÓMICAS

Conforme las economías domésticas y globales se recuperan lentamente de la recesión, la confianza de los consumidores y el ingreso disponible se encuentran en su nivel más bajo en una década, mientras que el desempleo y la deuda de los consumidores están en su nivel más alto en el mismo periodo. Los precios de las acciones, las tasas de interés, las utilidades corporativas, las exportaciones e importaciones son muy bajos en Estados Unidos y en el extranjero. La inversión extranjera directa entre países disminuyó casi 50% en el 2001; ésta es la disminución más abrupta en 30 años. El número y el valor de las fusiones a través de países en el 2001 cayó a menos de un tercio del volumen del año anterior, debido a que la inversión internacional disminuyó de manera general después del ataque al World Trade Center.

Una tendencia económica en Estados Unidos es el número creciente de hogares con dos sostenes económicos. Conforme el bienestar económico aumenta, los individuos dan mayor importancia al tiempo. Un mejor servicio al cliente, la disponibilidad inmediata, la operación eficiente de productos y los servicios de mantenimiento y reparación disponibles se vuelven cada vez más importantes. Actualmente, los estadounidenses están más dispuestos a pagar por un buen servicio si éste reduce los inconvenientes.

Los factores económicos ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias; por ejemplo, cuando las tasas de interés aumentan, los fondos requeridos para la expansión de capital se vuelven más costosos o no están disponibles. Además, cuando las tasas de interés aumentan, el ingreso disponible disminuye y la demanda de productos que no son de

primera necesidad se reduce. Cuando los precios de las acciones aumentan, se incrementa el deseo de adquirir acciones comunes como una fuente de capital para el desarrollo del mercado; además, cuando el mercado se expande, la riqueza de los consumidores y de las empresas crece. La tabla 3-1 presenta un resumen de las variables económicas que a menudo representan oportunidades y amenazas para las empresas.

Las tendencias en el valor del dólar ejercen efectos significativos y diversos en las empresas de diferentes industrias y ubicaciones; por ejemplo, la industria farmacéutica, de turismo, de entretenimiento, de vehículos de motor, aeroespacial y de productos forestales se benefician enormemente cuando el dólar cae frente al yen y al euro. Las industrias agrícola y petrolera de Estados Unidos sufren y se ven afectadas por el aumento del dólar frente a las monedas de México, Brasil, Venezuela y Australia. Por lo general, un dólar sólido o de valor elevado hace que los productos estadounidenses sean más costosos en los mercados extranjeros, lo que empeora el déficit comercial de Estados Unidos. Cuando el valor del dólar cae, las empresas orientadas hacia el turismo se benefician porque los estadounidenses no viajan tanto al extranjero cuando el valor del dólar es bajo; por el contrario, los extranjeros visitan y pasean más en Estados Unidos.

Un valor bajo del dólar significa menores importaciones y mayores exportaciones, y beneficia a la competitividad de las empresas estadounidenses en los mercados mundiales. En años recientes, el dólar ha superado a casi todas las demás monedas corrientes. Uno de los beneficios de esta tendencia es que los consumidores pagan menos por los productos importados, como los automóviles y los chips de memoria de computadoras. Las empresas domésticas que llevan a cabo operaciones de manufactura en forma extensa fuera de Estados Unidos se benefician también por el aumento en el valor del dólar. El euro perdió casi un cuarto de su valor frente al dólar en el 2000 y el 2001. Conforme el valor del dólar disminuye, los precios de los productos que Estados Unidos importa se incrementan; lo que da como resultado una mayor inflación y tasas de interés más altas en ese país.

Cada día laboral, miles de trabajadores estadounidenses saben que podrían perder sus trabajos, pues las empresas estadounidenses efectuaron más de 500 mil despidos al año en la década de los noventa, lo que hizo frecuente el uso de términos como *reducción del tamaño de la empresa, adecuación del tamaño de la empresa y desincorporación*. Las empresas europeas también empiezan a reducir sus tamaños. Las economías mundiales y estadounidenses enfrentan un periodo sostenido de expansión lenta con escasa inflación, capacidad excesiva global, desempleo elevado, guerras de precios e incremento de la competitividad. Miles de empleados despedidos han sido obligados a convertirse en empresarios para ganarse la vida. Estados Unidos se vuelve cada vez más empresarial.

VISITE LA RED

Ofrece una excelente narración del proceso de dirección estratégica de la NASA, en especial de sus actividades de evaluación externa. Proporciona el plan estratégico integral de la NASA con narraciones e ilustraciones sorprendentes sobre la manera de realizar la planeación estratégica. http://www.hq.nasa.gov/office/nsp/toc.htm

TABLA 3-1 **Variables económicas clave que deben vigilarse**

Cambio a una economía de servicio en Estados Unidos	Políticas de la Comunidad Económica Europea (CEE)
Cambios en la demanda de diversas categorías de productos y servicios	Políticas de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP)
Condiciones económicas de los países extranjeros	Políticas fiscales
Déficit de presupuesto gubernamental federal	Políticas monetarias
Diferencias de ingreso por región y grupos de consumidores	Tasas de inflación
Disponibilidad de crédito	Tasas de interés
Exportación de mano de obra y capital desde Estados Unidos	Tasas de mercado de dinero
Factores de importación y exportación	Tasas fiscales
Fluctuaciones de precios	Tendencia de las personas a gastar
Nivel de ingreso disponible	Tendencia del producto interno bruto
Niveles de productividad de los trabajadores	Tendencias de desempleo
Patrones de consumo	Tendencias de los mercados de valores
Políticas de integraciones en Países Menos Desarrollados (PMD)	Valor del dólar en los mercados mundiales

La eliminación de las regulaciones en las industrias a nivel mundial actúa para restringir la inflación a nivel mundial; la eliminación de las regulaciones en las industrias del servicio público y de las telecomunicaciones está reduciendo los precios de la electricidad y de los servicios telefónicos en todo el mundo. La eliminación de las regulaciones en relación con la energía a nivel mundial contribuye a mantener la inflación bajo control en la mayoría de los países industrializados del mundo. Las fusiones y las alianzas a través de países en todo el mundo sirven también para incrementar la competitividad dentro de las industrias, disminuyendo así los precios y reduciendo las presiones de la inflación en todo el mundo.

La Unión Europea (UE), integrada por 15 países, es el socio comercial más importante de Irán, con importaciones que exceden a los 5 mil millones de dólares al año. Para desgracia de los funcionarios estadounidenses, la UE está próxima a firmar un convenio comercial económico con Irán, a pesar que el gobierno Khatami en Irán apoya a algunos de los grupos terroristas del Medio Oriente, como el Hezbollah y Hamas, en su lucha contra Israel. Las empresas estadounidenses tienen prohibido invertir o comerciar con Irán, mientras que la UE intenta fortalecer sus vínculos comerciales con ese país.

El Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLC) ha estimulado el intercambio económico entre Estados Unidos y México; por ejemplo, desde que Estados Unidos firmó el tratado, sus exportaciones a México han aumentado 170%, que sobrepasa en gran medida la utilidad del 68% del total de las exportaciones estadounidenses. En el 2000, Estados Unidos corrió con un déficit comercial de 25 mil millones de dólares con México, en comparación con los 84 mil millones de dólares con China y los 81 mil millones de dólares con Japón. Más de 85 mil millones de dólares de inversión han tenido como destino la economía mexicana desde que se firmó el TLC; sin embargo, en el 2001, como resultado de la recesión que golpeó a las economías mundiales y estadounidense, más de 60 mil personas fueron despedidas de sus trabajos a lo largo de la frontera mexicana con Estados Unidos.[2]

Economía rusa

La economía rusa es un problema. Muchas empresas están en la bancarrota y descapitalizadas, pero se mantienen funcionando. Muchos empleados no reciben un pago en efectivo, pero continúan trabajando. Muchas empresas no pagan sus cuentas de electricidad, aunque raras veces sufren recortes de energía. La revista *Business Week* llama incongruente a la economía rusa porque el dinero real, los bienes y la producción desempeñan un papel poco importante.[3] La mayoría de los negocios entre empresas e individuos se realiza a través de IOU, conocidos como *veksel* y pago en especie. Las formas de pago diferentes al efectivo integran ahora más del 45% del presupuesto de la mayor parte de las empresas y ciudades. Algunas empresas dependen totalmente del pago en especie, como Velta Company, una fábrica de bicicletas en las afueras de Perm, la cual paga a sus empleados con bicicletas.

Las principales barreras para que aumenten las exportaciones estadounidenses a Rusia son un impuesto alto al valor agregado, impuestos de importación elevados e impuestos internos rusos exorbitantes. Además, el gobierno ha impuesto normas estrictas de calidad y seguridad a la mayoría de los productos que ingresan a Rusia; sin embargo, las autoridades rusas que establecen las normas han permitido sólo a un número muy limitado de grupos que lleven a cabo esta evaluación en Estados Unidos. El despacho de aduanas en la frontera rusa es con frecuencia lento e imprevisible. Los problemas de transportación local también complican el proceso de introducción de productos en los mercados rusos.



FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales impresionan y desafían a empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias. Actualmente, Estados Unidos es muy distinto en todos los aspectos que como fue ayer y, en el futuro, promete aún mayores cambios.

Estados Unidos es cada vez más viejo y menos caucásico. Los integrantes más antiguos de los 76 millones de estadounidenses que forman la generación de la explosión demográfica tienen

planes para jubilarse en el 2011, lo cual tiene muy preocupados a los legisladores y a los contribuyentes más jóvenes en cuanto a quién pagará el seguro social y los servicios médicos de dicha generación. El porcentaje de la población de 65 años o más en Estados Unidos para el 2025, se incrementará hasta el 18.5%.

Para el 2075, Estados Unidos no tendrá una mayoría racial o étnica. Este pronóstico agrava las tensiones en asuntos como la inmigración y la acción afirmativa. Hawai, California y Nuevo México no cuentan ya con una raza ni grupo étnico mayoritario.

La población mundial sobrepasó los 6 mil millones de habitantes el 12 de octubre de 1999; Estados Unidos tiene menos de 300 millones de habitantes, lo que deja a miles de millones de personas fuera de Estados Unidos que podrían estar interesadas en los productos y servicios producidos por las empresas de ese país. El hecho de permanecer sólo en los mercados de ese país es una estrategia cada vez más riesgosa. La población mundial llegará a 7 mil millones de habitantes en el 2013, 8 mil millones en el 2028 y 9 mil millones en el 2054.

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales definen la forma de vida, de trabajo, de producción y de consumo de los estadounidenses. Las nuevas tendencias crean un tipo distinto de consumidor y, como consecuencia, la necesidad de diferentes productos, servicios y estrategias. Ahora existen más hogares integrados por personas que viven solas o con alguien que no es un familiar, que aquellos hogares constituidos por parejas casadas con hijos. Los datos de censos sugieren que los estadounidenses no regresan a estilos de vida tradicionales. La asistencia a las iglesias disminuyó de manera importante durante la década de los ochenta en casi todas las denominaciones religiosas, con excepción de los bautistas del sur y los mormones. Es interesante observar que las iglesias protestantes de Estados Unidos reciben más de 7 mil millones de dólares en donaciones al año. Las ocho denominaciones religiosas más importantes en Estados Unidos son (en millones de miembros) la iglesia católica romana (60.3), la iglesia bautista del sur (15.7), la iglesia bautista nacional (11.7), la iglesia metodista unida (8.5), la iglesia luterana (5.2), la iglesia mormona (4.7), la iglesia presbiteriana (3.7) y la iglesia episcopal (3.5).

Entre las tendencias importantes para la década del 2000 están el aumento de la educación de los consumidores, el envejecimiento de la población, el incremento de la influencia de las minorías, la búsqueda de soluciones locales en vez de soluciones federales para los problemas, y la disminución de la obsesión por la juventud. La Oficina del Censo de Estados Unidos pronostica que el número de hispanos aumentará al 15% de la población para el 2021, momento en el que se convertirán en un grupo minoritario más grande que el de afroamericanos en Estados Unidos. El porcentaje de afroamericanos entre la población de Estados Unidos se espera que aumente al 14% para el 2001. Muchos estados cuentan en la actualidad con más de 500 mil hispanos registrados como votantes, incluyendo a California, Nuevo México, Arizona, Texas, Florida, Nueva York, Illinois y Nueva Jersey. Las empresas de mayor crecimiento en Estados Unidos son propiedad de mujeres de color. La población hispana en Estados Unidos aumentó más del 40% en la década de los noventa. Los estados con el mayor incremento porcentual de hispanos durante dicho periodo fueron Arkansas (149%), Nevada (124%), Carolina del Norte (110%), Georgia (103%), y Nebraska (96%).

Durante los años noventa, el número de personas con 50 años o más aumentó 18.5%; es decir, a 76 millones. En contraste, el número de estadounidenses menores de 50 años aumentó sólo 3.5%. La tendencia hacia el envejecimiento de la población de Estados Unidos es una buena noticia para los restaurantes, hoteles, líneas aéreas, líneas de cruceros, excursiones, centros recreativos, parques temáticos, productos y servicios de lujo, vehículos recreativos, constructores de casas, productores de mobiliario, fabricantes de computadoras, agencias de viajes, empresas farmacéuticas, fabricantes de automóviles y agencias funerarias. Los estadounidenses de edad avanzada se interesan sobre todo en el cuidado de la salud, los servicios financieros, los viajes, la prevención del crimen y la recreación. Las personas más longevas del mundo son los japoneses, con un promedio de 86.3 años para las mujeres y 80.1 años para los hombres. Para el 2050, la Oficina del Censo en Estados Unidos pronostica que el número de estadounidenses con 100 años de edad o más aumentará de menos de 100 mil a más de 834 mil en el 2000. Los ciudadanos de edad avanzada son también antiguos ejecutivos en ciertos de empresas estadounidenses; como ejemplos están William Dillard, de Dillard's Department Stores, con 87 años de edad; Sumner Redstone, director general de Viacom, con 79 años; Ellen Gordon, presidenta de Tootsie Roll Industries, con 71 años; Richard Jacobs, director general de los indios de Cleveland, con 77 años; Leslie Quick, director

general de Quick & Reilly, con 76 años; Ralph Roberts, presidente de Comcast, con 83 años; y Alan Greenspan, presidente de la Reserva Federal, con 76 años. La población estadounidense de 65 años o más aumentará del 12.6% en el 2000 al 20.0% para el 2050.

El envejecimiento de la población estadounidense afecta la orientación estratégica de casi todas las empresas. Las unidades de apartamentos para ancianos, con un alimento al día, transporte y servicios generales incluidos en la renta, se han incrementado en todo Estados Unidos. Estas unidades, conocidas como *unidades habitacionales para gente de la tercera edad*, superan ahora los dos millones. Entre algunas empresas reconocidas que construyen estas instalaciones están Avon, Marriott y Hyatt. Para el 2005, los estadounidenses mayores de 65 años o más llegarán al 13% del total de la población; el porcentaje de la población de edad avanzada en Japón será del 17% y el de Alemania del 19%.

Los estadounidenses están migrando de los estados del noreste y medio oeste (franja del frío) a los del sur y oeste (franja del sol) de Estados Unidos. El Internal Revenue Service proporciona a la Oficina del Censo archivos de cómputo masivos con información demográfica. Por medio de la comparación de los cambios de dirección individuales de un año a otro, la Oficina del Censo tiene la posibilidad de publicar una amplia información sobre los cambios de población a través de Estados Unidos; por ejemplo, Nevada es el estado que presenta el crecimiento más rápido, siguiéndole Arizona, Colorado y Florida. Los estados que experimentan una mayor emigración son Dakota del Norte, West Virginia, Iowa, Louisiana y Pennsylvania. Este tipo de información es esencial para la formulación exitosa de la estrategia, incluyendo la ubicación de fábricas y centros de distribución nuevos, así como la determinación del lugar donde se centrarán los esfuerzos de mercadotecnia.

Los estadounidenses se interesan cada vez menos en el acondicionamiento físico y el ejercicio. Los participantes en acondicionamiento físico disminuyeron en Estados Unidos en 3.5% al año en la década de los noventa. Los fabricantes de productos para el acondicionamiento físico como Nike, Reebok International y CML Group (que fabrica NordicTrack) experimentan disminuciones en el crecimiento de sus ventas. American Sports Data de Hartsdale, Nueva York, informa que "uno de cada cinco estadounidenses que se ejercita de manera regular es ahora superado por tres personas sedentarias".

Con excepción del terrorismo, no existe mayor amenaza para las empresas y para la sociedad que la destrucción y degradación veraz y continua de nuestro medio ambiente natural. La U.S. Clean Air Act entró en vigor en 1994; la U.S. Clean Water Act entró en vigor en 1984. Como indica la perspectiva del medio ambiente natural, la contaminación del aire y del agua causa gran angustia en todo el mundo. La tabla 3-2 presenta un resumen de las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales importantes que representan oportunidades o amenazas para casi todas las empresas.

La frontera entre México y Estados Unidos

Esta franja de tierra de 200 km de ancho y 3 380 km de largo desde el Océano Pacífico hasta el Golfo de México es la región de crecimiento más rápido de Norteamérica. La economía de esta región, con 11 millones de personas y 150 mil millones de dólares en producción, es mayor que la de Polonia. Para los 6.1 millones de residentes en el lado estadounidense, el salario promedio por hora más prestaciones es de 7.71 dólares; pero para los 5.1 millones de habitantes del lado mexicano, el salario promedio por hora es de 1.36 dólares. Dos países, uno desarrollado y otro en vías de desarrollo, se encuentran a lo largo de esta frontera en la que se observan pueblos miserables al otro lado de la calle desde vecindarios residenciales lujosos.

Existen ahora más de 1 500 *maquiladoras*, fábricas de ensamblaje del lado mexicano de la frontera. Muchos analistas argumentan que las *maquiladoras* son una clave importante para la competitividad global de Estados Unidos. México se encuentra ahora sólo detrás de China como la ubicación favorita de los inversionistas a nivel mundial para establecer empresas en el mundo en vías de desarrollo. En medio del calor de la actividad económica, es probable que persistan las diferencias y los contrastes profundos; sin embargo, los dos lados de la frontera son ahora tan dependientes entre sí que sólo pueden avanzar juntos.

Tijuana, ubicada a 15 minutos de San Diego, es la capital de la manufactura de televisores en todo el mundo. Fábricas como Sony, Samsung, Matsushita y otras producen alrededor de 14 millones de unidades al año. El ingreso per cápita en San Diego es de 25 mil dólares; en Tijuana es de 3 200 dólares.

TABLA 3-2 **Variables sociales, culturales, demográficas y ambientales clave**

Actitudes hacia el ahorro	Ingreso per cápita
Actitudes hacia el gobierno	Manejo de desechos
Actitudes hacia el servicio al cliente	Medio ambiente del centro de las ciudades
Actitudes hacia el trabajo	Nivel promedio de educación
Actitudes hacia la autoridad	Número de defunciones
Actitudes hacia la inversión	Número de divorcios
Actitudes hacia la jubilación	Número de graduados de preparatoria y universidad por área geográfica
Actitudes hacia la recreación	Número de grupos de interés especiales
Actitudes hacia las carreras	Número de iglesias
Actitudes hacia los extranjeros	Número de matrimonios
Actitudes hacia los negocios	Número de miembros de iglesias
Actitudes hacia los productos de calidad	Número de mujeres y trabajadores de minorías
Cambios de la población por ciudad, condado, estado, región y país	Número de nacimientos
Cambios en la población según raza, edad, sexo y el nivel de riqueza	Papeles sexuales
Cambios regionales en gustos y preferencias	Problemas éticos
Confianza en el gobierno	Programas de seguridad social
Congestión del tráfico	Programas sociales
Conservación de la energía	Promedio de esperanza de vida
Contaminación del agua	Reciclaje
Contaminación del aire	Regulación gubernamental
Control de la contaminación	Responsabilidad social
Daño de la capa de ozono	Tasas de inmigración y emigración
Equidad racial	Tasas de natalidad
Especies en peligro de extinción	Ubicación de empresas de venta a minoristas, de manufactura y de servicio
Estilos de vida	Uso de medidas de control natal
Hábitos de compra	Valor otorgado al tiempo libre
Ingreso disponible promedio	

Ciudad Juárez, ubicada a media distancia entre el Océano Pacífico y el Golfo de México y a sólo 15 minutos de El Paso, cuenta con 235 fábricas que dan empleo a 178 mil personas, concentrando el mayor número de *maquiladoras* a lo largo de la frontera. General Motors, por sí sola, cuenta con 17 fábricas de autopartes. Por otro lado, el crecimiento industrial explosivo y la expansión urbana sin control han superado por mucho a los servicios municipales como el drenaje y la pavimentación de calles. Ciudad Juárez y El Paso comparten la peor contaminación del aire de cualquier punto en la frontera.

Nuevo Laredo, situada a 15 minutos de Laredo, Texas, es el sitio donde los ferrocarriles y camiones cruzan con mayor frecuencia el Río Bravo de México a Estados Unidos. Más de 4 mil camiones de carga atraviesan el Río Bravo diariamente en Nuevo Laredo, que es el lugar donde se ubica el centro de distribución más grande de Wal-Mart.



FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES

Los gobiernos federales, locales y extranjeros son los principales reguladores, liberalizadores, subsidiarios, patrones y clientes de las empresas; por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las empresas tanto grandes como pequeñas.



PERSPECTIVA DEL MEDIO AMBIENTE NATURAL

¿Contamina su empresa el aire o el agua?

AIRE

Más de 1 500 millones de personas en todo el mundo viven en áreas urbanas con niveles peligrosos de contaminación del aire. En forma alarmante, las ciudades crecen tan rápido que no es posible revertir esta tendencia. Siete de las diez ciudades más contaminadas con dióxido de sulfuro y monóxido de carbono están en países en vías de desarrollo. Éstos y otros contaminantes causan enfermedades pulmonares agudas y crónicas, padecimientos cardiacos, cáncer pulmonar y daño neurológico inducido por plomo en los niños. El cáncer pulmonar por sí solo ocasiona la muerte de más de 1 millón de personas al año, y más de 1 millón de casos nuevos de cáncer pulmonar se diagnostican cada año. En los países de la Unión Europea se pronostica un incremento de 33% en los casos de cáncer pulmonar en mujeres para el 2005. No existe un tratamiento eficaz para este cáncer, ya que sólo 10% de los pacientes permanecen vivos cinco años después del diagnóstico. El aire contaminado no respeta los límites de ciudades, estados, países ni continentes.

La Environmental Protection Agency (EPA) desea expandir las regulaciones en relación con la contaminación del aire en Estados Unidos, para abarcar partículas tan pequeñas como 2.5 micras; esto es, por debajo de la norma actual de diez micras. La EPA considera que esta medida evitará 20 mil muertes prematuras en Estados Unidos, 250 mil casos de asma grave, 250 mil casos de problemas respiratorios agudos en niños, 60 mil casos de bronquitis, 9 mil admisiones hospitalarias y 1.5 millones de casos de problemas respiratorios graves. Los ahorros totales por estos beneficios serían superiores a 115 mil millones de dólares. Los críticos opinan que las nuevas regulaciones propuestas costarán demasiado a las empresas y ciudades estadounidenses.

Fuente: Adaptado de William Miller, "Clean-Air Concerns", *Industry Week* (5 de mayo de 1997): 14. Véase también *World Health Organization Report*, (1997).

AGUA

¿Contamina su empresa el agua? El agua contaminada es considerada como la responsable del 80% de todas las enfermedades en los países en vías de desarrollo. Más de mil millones de personas en todo el mundo no cuentan con agua potable para beber, bañarse, cocinar y limpiar. Menos del 2% del agua de desecho doméstica e industrial generada en los países en desarrollo recibe alguna forma de tratamiento, pues sólo se vierte en los ríos y en las fuentes de agua subterránea, contaminando así a las poblaciones, al medio ambiente natural y al planeta. El agua para beber que no es potable es la causa principal de diarrea, paludismo, cáncer, deformidades en niños y mortalidad infantil. Algunas estadísticas revelan la severidad y el efecto de la contaminación del agua:

- Más de 5 millones de bebés nacidos en países en vías de desarrollo mueren cada año en el primer mes de vida sobre todo debido al agua contaminada.
- Alrededor de 4 millones de bebés nacen anualmente con deformidades.
- La diarrea y la disentería ocasionan la muerte de 2.5 millones de personas al año.
- El paludismo causa la defunción de 2.1 millones de personas cada año.

La eliminación de desechos industriales, un problema grave del agua, incluso en Estados Unidos, contribuye de manera significativa al incremento drástico del cáncer tanto en ese país como en otras. Al año se diagnostican más de 10 millones de nuevos casos de cáncer, y alrededor de 6.5 millones de personas mueren cada año a causa de este mal. El cáncer de estómago y de colon, los dos relacionados a menudo con agua de mala calidad y hábitos alimenticios deficientes, son responsables de más de 1 200 millones de dichas muertes. Además de las muertes, la angustia, la enfermedad, el sufrimiento y los gastos que soportan las personas en forma directa o indirecta debido al agua contaminada, son inmensamente altos aun en Estados Unidos. En este país se utilizan químicos industriales peligrosos como fertilizantes, pesticidas, solventes, aditivos alimentarios, combustibles, medicamentos, cosméticos y una amplia gama de substancias resultantes de procesos de manufactura.

La propuesta más reciente de la EPA para los Grandes Lagos reduciría en 91% los 22 químicos tóxicos que se vierten cada año en esas aguas en una cantidad de 40 mil kilogramos. Entre estos químicos están el mercurio, dioxin, chordane, DDT y mirex.

Fuente: Adaptado de *World Health Organization Report* (1997); John Jones, "EPA Proposes to Limit PCBs In Great Lakes", *The Wall Street Journal* (25 de septiembre de 1995): B19G.

PERSPECTIVA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

e-biz

¿Deben las ventas por Internet permanecer libres de impuestos?

En la actualidad, nadie paga impuestos sobre las ventas cuando compra libros, ropa, automóviles o cualquier cosa por Internet. El impuesto sobre las ventas promedio en Estados Unidos es del 6.3%, así que la ausencia de cualquier impuesto en las ventas por Internet significa que los gobiernos estatales y locales proporcionan a las empresas electrónicas un importante subsidio. Actualmente, alrededor del 49% de todos los ingresos fiscales del Estado se deben al cobro de impuestos sobre las ventas, más que al cobro de impuestos individuales y corporativos combinados. Estos ingresos se utilizan en escuelas, el cumplimiento de la ley, las reparaciones de autopistas y otras obras gubernamentales. Las tiendas tradicionales de venta a minoristas argumentan que pronto será imposible para ellas competir con los vendedores electrónicos si las ventas por Internet permanecen libres de impuestos.

Así, una pregunta incómoda surge en el horizonte en términos de si se deben gravar las ventas por Internet. Con un aumento del 300% en las ventas en línea equivalentes a 1 billón de dólares en el 2003, los defensores a favor y en contra del cobro de impuestos a las ventas por Internet debaten si dichos impuestos deben continuar sin ser recaudados. La moratoria nacional sobre los nuevos impuestos de Internet se refrendó por tres años en octubre de 2001. Grover Norquist, presidente de Americans for Tax Reform, comenta: "Ningún empresario sería lo suficientemente estúpido para participar dirigiendo el cobro de impuestos a Internet y que dicho impuesto recibiera su nombre o el de su empresa." Con certeza, ningún legislador estatal o federal desea un impuesto sobre Internet que lleve su nombre.

Algunas consideraciones y desacuerdos respecto al cobro de impuestos a las ventas por Internet son los siguientes:

- El hecho de mantener las ventas por Internet libres de impuestos ayudará al crecimiento de la economía.
- Los comerciantes tradicionales argumentan que las compras en línea sin el pago de impuestos les roban la clientela.
- Los gobiernos locales y estatales argumentan que los dólares obtenidos por el cobro de impuestos sobre las ventas se necesitan para las escuelas y la seguridad pública.
- Los estadounidenses podrían realizar sus compras en empresas extranjeras si los impuestos sobre las ventas se imponen en las compras por Internet.
- Los consumidores de otros países podrían evitar la compra de productos estadounidenses si se cobran impuestos sobre las ventas.
- El cobro de impuestos sobre las ventas en las compras por Internet haría más lento el crecimiento de dichas compras, lo que perjudicaría a las empresas en línea.
- Ningún legislador estatal ni federal desea ser responsable del incremento de impuestos.
- En la actualidad, existen más de 6 600 jurisdicciones para el cobro de impuestos sobre las ventas en Estados Unidos; el cobro de impuestos sobre las ventas por Internet podría ser una pesadilla logística para los vendedores a minoristas interestatales, quienes tendrían que calcular dichas tasas.
- La investigación concluye que las compras en línea disminuirían 30% o más si se cobraran impuestos en forma repentina, lo que paralizaría a muchas empresas por Internet marginales.

Fuente: Adaptado de: Mike France, "A Web Sales Tax: Not If, But When", *Business Week* (21 de junio de 1999): 104-106. Véase también, Richard Wolf, "Taxes on Internet Sales Opposed", *USA Today* (14 de septiembre de 1999): 6A.

La empresas mexicanas despidieron a casi medio millón de empleados durante los primeros diez meses del 2001; entre estas empresas estuvieron ADC Telecommunications (4 300 despidos en Chihuahua), Goodyear (1 559 en Tultitlán), Selectron (2 000 en Guadalajara), General Motors (600 en Ramos Arizpe) y Vtech (3 000 en Guadalajara). México posee regulaciones muy estrictas que penalizan con paquetes de indemnizaciones costosos a los patrones que despiden a sus empleados; por ejemplo, cuando Goodyear Tire & Rubber despidió recientemente a casi 1 600 trabajadores de una fábrica ubicada en las afueras de la ciudad de México, la empresa pagó más de 48 millones de dólares por pago de indemnizaciones; esto es, un promedio de 31 mil dólares por trabajador. Las decisiones del gobierno federal estadounidense con relación al cobro de impuestos a las ventas por Internet es un factor que sirve como ejemplo, según indica la perspectiva del comercio electrónico.

Los pronósticos políticos podrían ser la parte más importante de una auditoría externa para las industrias y empresas que dependen en gran medida de contratos o subsidios gubernamentales. Los cambios en las leyes de patentes, la legislación antimonopolio, las tasas fiscales y las actividades de cabildeo afectan a las empresas de modo significativo. El U.S. Justice Department ofrece información excelente en su sitio Web (www.usdoj.gov) sobre dichos temas.

En el mundo de la política sobre cuestiones biológicas, los estadounidenses están aún muy divididos en cuanto a asuntos como el suicidio asistido, la evaluación genética, la ingeniería

genética, la clonación y el aborto. Estos problemas políticos tienen grandes repercusiones en las empresas de muchas industrias, desde la farmacéutica hasta la de computadoras.

El aumento de la dependencia global entre las economías, los mercados, los gobiernos y las empresas obliga a estas últimas a considerar el impacto posible de las variables políticas sobre la formulación y la implantación de estrategias competitivas. Varias empresas economicalas en Estados Unidos pronostican las variables políticas, gubernamentales y legales. A continuación, se presentan algunos de los mejores sitios Web para encontrar ayuda legal en Internet:[4]

www.findlaw.com
www.lawguru.com
www.freeadvice.com
www.nolo.com
www.lectlaw.com
www.abanet.org

El pronóstico político es muy importante y complejo, sobre todo para las empresas multinacionales que dependen de países extranjeros para la obtención de recursos naturales, instalaciones, distribución de productos, ayuda especial o clientes. En la actualidad los estrategas deben poseer las habilidades que les permitan negociar de manera más legal y política que los estrategas previos, cuya atención se centraba más hacia los asuntos económicos y técnicos de la empresa. En la actualidad, los estrategas dedican más tiempo pronosticando e influyendo en las acciones de la política pública, reuniéndose con funcionarios gubernamentales, asistiendo a audiencias y conferencias patrocinadas por los gobiernos, dando discursos públicos y reuniéndose con grupos comerciales, asociaciones industriales y directores de agencias gubernamentales. Antes de participar en operaciones internacionales o expandirlas, los estrategas requieren una buena comprensión de los procesos políticos y de toma de decisiones de los países donde se localizan sus empresas o donde podrían realizar negocios; por ejemplo, las repúblicas que integraban la antigua Unión Soviética difieren mucho en riqueza, recursos, idioma y estilo de vida.

El aumento de la competencia global acentúa la necesidad de pronósticos políticos, gubernamentales y legales exactos. Muchos estrategas tendrán que familiarizarse con los sistemas políticos de Europa y Asia, al igual que con las monedas comerciales del futuro. Los países del oriente asiático se han convertido en líderes mundiales en industrias que utilizan mano de obra intensiva. Un mercado mundial ha surgido de lo que antes era una multitud de mercados nacionales diversos, y el medio ambiente para las empresas internacionales de hoy es mucho más favorable que el de ayer. La comunicación masiva y la tecnología de vanguardia crean patrones similares de consumo en diversas culturas alrededor del mundo. Esto significa que muchas empresas tienen dificultades para sobrevivir, dependiendo únicamente de los mercados domésticos:

> No es exagerado afirmar que en una industria global, o que se vuelve global con rapidez, la postura más riesgosa posible es seguir siendo un competidor doméstico. El competidor doméstico se quedará observando que más empresas decididas utilizan este crecimiento para obtener economías de escala y aprendizaje. Entonces, el competidor doméstico se enfrentará a un ataque en los mercados domésticos por medio del uso de tecnología diferente (y posiblemente superior), diseño de productos, manufactura, estrategias de mercadotecnia y economías de escala. Algunos ejemplos sugieren lo extenso del fenómeno de los mercados mundiales. La cadena de manufactura de Hewlett-Packard alcanza más de la mitad del planeta, desde ingenieros capacitados y bien pagados de California, hasta trabajadores de líneas de montaje con sueldos bajos de Malasia. General Electric ha sobrevivido como una empresa de manufactura de productos de audio de bajo costo por medio de la centralización de su producción mundial en Singapur.[5]

Las leyes locales, estatales y federales; las oficinas reguladoras; y los grupos de interés especiales ejercen un impacto importante en las estrategias de empresas grandes, pequeñas, lucrativas

y no lucrativas. Muchas empresas han alterado o abandonado las estrategias del pasado debido a acciones políticas o gubernamentales. Entre las agencias reguladoras federales están la Food and Drug Administration (FDA), la National Highway Traffic and Safety Administration (NHTSA), la Occupational Safety and Health Administration (OSHA), la Consumer Product Safety Commission (CPSC), la Federal Trade Commission (FTC), la Securities and Exchange Commission (SEC), la Equal Employment Opportunity Commission (EEOC), la Federal Communications Commission (FCC), la Federal Maritime Commission (FMC), la Interstate Commerce Commission (ICC), la Federal Energy Regulatory Commission (FERC), la National Labor Relations Board (NLRB) y la Civil Aeronautics Board (CAB). La tabla 3-3 ofrece un resumen de las variables políticas, gubernamentales y legales que representan oportunidades o amenazas clave para las empresas.

Rusia

El producto doméstico bruto de Rusia creció 8.3% en el 2000 y otro 5% en el 2001, debido en parte a los precios elevados de los productos mundiales. A pesar del crecimiento económico en Rusia, la deuda de este país como una proporción del PIB va en aumento (de 4.7% en el 2001 a 5.4% en el 2003). Rusia ha anunciado que no puede pagar los compromisos próximos de préstamos sobre los mercados de capital internacional.

Aunque Rusia es el país más grande fuera de la World Trade Organization (WTO) y está preparada para hacer grandes concesiones con la finalidad de unirse a esta organización, ha aceptado abrir sus mercados en las industrias de la banca, los seguros y la agricultura, pero no en las industrias de los automóviles y aviones. En la actualidad, el parlamento ruso está aprobando una legislación para preparar el camino hacia los reglamentos y las políticas de la WTO.

El gobierno ruso ha fracasado en una de sus principales responsabilidades: la recaudación de impuestos. El gobierno no tiene dinero para enviar a los gobiernos regionales con la finalidad de apoyar los servicios sociales o la milicia; tampoco para pagar a los empleados gubernamentales o para dirigir el sistema judicial o hacer cumplir las leyes federales. Muchos rusos han perdido la confianza en su gobierno, su sistema bancario, su sistema legal y su moneda. La ley y el orden están en peligro en Rusia como resultado de una economía paralizada. Los malos manejos de la economía y la corrupción han desacreditado tanto a la democracia ante los ojos del pueblo ruso que los ataques comunistas y del crimen organizado contra el gobierno son la regla más que la excepción. El presidente Putin, de 49 años, promete acabar con el crimen organizado, reformar el código fiscal ruso, fortalecer el poder judicial y mantener las libertades democráticas.

En Rusia, el medio ambiente en los negocios es deficiente debido al robo de directores, la devaluación continua del rublo, el desempleo elevado, el crimen organizado, los altos niveles de

TABLA 3-3 **Algunas variables políticas, gubernamentales y legales**

Actividades de cabildeo	Nivel de gastos para la defensa
Cambios en la política fiscal y monetaria gubernamental	Nivel de subsidios gubernamentales
Cambios en las leyes de patentes	Número de patentes
Cambios en las leyes fiscales	Número, gravedad y ubicación de las protestas contra el gobierno
Comités de acción política	Regulaciones o eliminación de las regulaciones gubernamentales
Condiciones políticas en países extranjeros	Regulaciones sobre importaciones y exportaciones
Elecciones locales, estatales y nacionales	Relaciones entre África y Estados Unidos
Impuestos especiales	Relaciones entre China y Estados Unidos
Legislación antimonopolios	Relaciones entre Europa y Estados Unidos
Legislación para el empleo equitativo	Relaciones entre Rusia y Estados Unidos
Leyes de protección ambiental	Tamaño de los presupuestos gubernamentales
Leyes especiales a nivel local, estatal y federal	Tasas de participación de los votantes
Mercados mundiales de petróleo, moneda corriente y mano de obra	Ubicación y severidad de actividades terroristas

inflación y el incremento excesivo de los impuestos. Las leyes rusas se encuentran entre las más punitivas y confusas del mundo, así que las empresas mantienen sus negocios fuera de los registros contables para evitar el pago del 90% de sus utilidades al gobierno. La recaudación de impuestos por el gobierno ruso es mucho menor de lo esperado o de lo necesario para dirigir al país.

Actualmente es casi imposible dirigir en forma legal una empresa en Rusia. Las acciones de la mafia (el lavado de dinero, los fraudes financieros y la actividad criminal organizada) abundan en las empresas. Las operaciones del crimen organizado ruso han tenido tanto éxito en el país que ahora se infiltran de manera activa en los gobiernos y empresas de todo el mundo.

El riesgo de las inversiones de negocios en Rusia disminuye de sur a norte y de oeste a este; así, las inversiones en Siberia y a lo largo de la costa del Pacífico son más estables y mucho menos corruptas que las cercanas a Moscú o a las regiones rusas que rodean a Europa. Como el rublo casi no tiene valor en Rusia, las empresas necesitan pagar a sus trabajadores con algo más que dinero, como apartamentos, atención médica, medicamentos y alimentos. El pago en especie es una forma excelente de motivar a los trabajadores rusos.

Desde que comenzó la guerra contra el terrorismo a finales del 2001, Rusia y Estados Unidos han mejorado sus relaciones diplomáticas y las implicaciones sugieren que el comercio y la cooperación entre los dos países mejoran con rapidez. Los presidentes Bush y Putin se dan cuenta que ellos y sus países se necesitan mutuamente y la relación entre los dos líderes es excelente. La revista *Business Week* comenta: "Conforme Estados Unidos y Rusia se convierten en aliados con la finalidad de derrotar al mismo enemigo, sus intereses políticos y económicos empiezan a converger. Putin impulsó recientemente la Duma, una amplia gama de leyes de reforma que hacen más atractivas las inversiones estadounidenses en Rusia."[6] En contraste, al inicio de la década de los noventa o antes de ésta, un mayor número de empresas rusas lograron el éxito por medio de una dirección eficaz y productos de buena calidad en vez de la corrupción y el crimen. El PIB de Rusia aumentó 8.4% en el 2000 y 5.5% en el 2001, lo que la convierte en una de las economías de crecimiento más rápido del mundo.



FUERZAS TECNOLÓGICAS

Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas. Los adelantos en la superconductividad por sí solos, que aumentan el poder de los productos eléctricos por medio de la disminución de la resistencia a la electricidad, revolucionan las operaciones de negocios, sobre todo en las industrias de la transportación, los servicios públicos, la atención médica, la energía eléctrica y las computadoras.

El *Internet* actúa como motor económico nacional e incluso global que estimula la productividad, factor importante en la capacidad de un país para mejorar sus condiciones de vida. El Internet ahorra a las empresas miles de millones de dólares en costos de distribución y transacción desde las ventas directas hasta los sistemas de autoservicio; por ejemplo, el conocido Hypertext Markup Language (HTML) está siendo reemplazado por el Extensible Markup Language (XML). El XML es un lenguaje de programación que se basa en "etiquetas", en el que un número representa un precio, una factura, una fecha, un código zip o cualquier otra cosa.[7] XML está obligando a las empresas a tomar una decisión estratégica importante respecto de abrir su información al mundo en forma de catálogos, inventarios, precios y especificaciones, o intentar ocultarla para mantener algún tipo de ventaja. El XML redefine las industrias, reduce los precios, acelera el intercambio global y revoluciona todo el comercio. Microsoft ha reorientado la mayor parte del desarrollo de su software alrededor del XML, reemplazando al HTML.

El Internet cambia la naturaleza misma de las oportunidades y amenazas, alterando los ciclos de vida de los productos, aumentando la velocidad de distribución, creando nuevos productos y servicios, eliminando los obstáculos en los mercados geográficos tradicionales y modificando el

equilibrio histórico entre la estandarización y la flexibilidad de la producción. El Internet también altera las economías de escala, modifica las barreras de ingreso y redefine la relación entre las industrias y los diversos proveedores, acreedores, clientes y competidores.

Para obtener una ventaja del comercio electrónico, diversas empresas incluyen dos puestos nuevos: *Director en Información (DI)* y *Director en Tecnología (DT)*. Esta tendencia refleja la creciente importancia de la *Tecnología de la Información (TI)* en la dirección estratégica. Un DI y un DT trabajan juntos con la finalidad de garantizar que la información necesaria para formular, implantar y evaluar las estrategias esté disponible en el lugar y en el momento en que se requiera. Estos empleados son responsables del desarrollo, mantenimiento y actualización de la base de datos de información de la empresa. El DI es más un gerente y administra el proceso de auditoría externa general; el DT es más un técnico que se centra en problemas técnicos como la adquisición de información, el procesamiento de datos, los sistemas de apoyo para la toma de decisiones y la adquisición de software y hardware.

Las fuerzas tecnológicas representan oportunidades y amenazas importantes que se deben tomar en cuenta al formular las estrategias. Los adelantos tecnológicos afectan en forma drástica los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de manufactura, prácticas de mercadotecnia y la posición competitiva de las empresas. Los adelantos tecnológicos crean nuevos mercados, dan como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores, cambian las posiciones de los costos competitivos relativos en una industria y hacen que los productos y servicios existentes resulten obsoletos. Los cambios tecnológicos reducen o eliminan las barreras de costos entre las empresas, crean procesos de producción más cortos, producen escasez de habilidades técnicas y modifican los valores y las expectativas de los empleados, gerentes y clientes. Los adelantos tecnológicos generan nuevas *ventajas competitivas* que son más eficaces que las ventajas existentes. En la actualidad, ninguna empresa o industria se mantiene al margen de los adelantos tecnológicos que van surgiendo. En las industrias de tecnología de vanguardia, la identificación y la evaluación de las oportunidades y amenazas tecnológicas clave es la parte principal de la auditoría externa en la dirección estratégica.

Las empresas que por tradición han limitado los gastos en tecnología a lo que pueden financiar después de satisfacer las necesidades financieras y de mercadotecnia requieren en forma urgente un cambio de mentalidad. El ritmo del cambio tecnológico va en aumento y literalmente elimina empresas todos los días. La opinión general actual sostiene que el manejo de la tecnología es una de las responsabilidades clave de los estrategas. Las empresas deben aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades tecnológicas, con el propósito de obtener ventajas competitivas sostenidas en el mercado:

> Los asuntos relacionados con la tecnología subyacen a casi todas las decisiones importantes que toman los estrategas. La habilidad para abordar la planeación de la tecnología de modo analítico y estratégico es fundamental en la toma de esas decisiones... La administración y planeación de la tecnología se hace por medio del uso de técnicas formales parecidas a las que se utilizan en la planeación de negocios e inversión de capital. Una estrategia tecnológica eficaz se formula con base en un análisis que interprete de manera aguda las oportunidades y amenazas tecnológicas, así como en la evaluación de la importancia relativa de estos factores para con la estrategia corporativa general.[8]

En la práctica, las decisiones importantes sobre la tecnología se delegan con frecuencia a los niveles inferiores de la empresa o se toman sin ningún entendimiento de sus implicaciones estratégicas. Muchos estrategas dedican incontables horas a la determinación de la participación en el mercado, el posicionamiento de los productos en términos de características y precio, el pronóstico de las ventas y del tamaño del mercado, así como a la supervisión de los distribuidores; sin embargo, muy a menudo, la tecnología no recibe la misma atención.

Los adelantos tecnológicos no afectan por igual a todos los sectores de la economía. Las industrias de comunicaciones, electrónica, aeronáutica y farmacéutica son mucho más volátiles que las industrias textil, forestal y metalúrgica. La identificación y evaluación de las oportunida-

des y amenazas tecnológicas representan la parte más importante de una auditoría externa para los estrategas de industrias afectadas por los cambios tecnológicos rápidos.

Por ejemplo, en la industria de artículos de oficina los clientes descubren que comprar estos artículos a través de Internet es más conveniente que adquirirlos en una tienda. Office Depot fue la primera empresa de artículos de oficina en establecer un sitio Web con este propósito, y sigue siendo el principal vendedor a minoristas de artículos de oficina por Internet, con casi mil millones de dólares en ventas. Staples, Inc., ingresó hace poco al negocio de la venta de artículos de oficina por Internet con su sitio Web **staples.com** aunque aún debe obtener utilidades de estas operaciones; no obstante, el crecimiento de sus ingresos a través de este sitio aumenta en forma considerable.



FUERZAS COMPETITIVAS

VISITE LA RED

Comunica la importancia de recabar información sobre los competidores. Este sitio Web ofrece respuestas en audio a preguntas clave sobre los sistemas de inteligencia.
www.fuld.com

La tabla 3-4 presenta a los cinco competidores estadounidenses más importantes en cuatro industrias diferentes. Una parte fundamental de la auditoría externa es identificar a las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

La recolección y evaluación de información sobre los competidores es básica para la formulación de la estrategia con éxito. La identificación de los competidores principales no siempre es fácil ya que muchas empresas tienen divisiones que compiten en distintas industrias. La mayoría de las empresas con múltiples divisiones generalmente no proporcionan información sobre las ventas y utilidades de sus divisiones por razones competitivas. Además, las empresas de propiedad privada no publican ninguna información financiera ni de mercadotecnia.

No obstante, muchas empresas utilizan el Internet para obtener la mayor parte de su información sobre los competidores; el Internet es rápido, meticuloso, exacto y cada vez más indispensable en cuanto a esto. El planteamiento de preguntas sobre los competidores, como las que muestra la tabla 3-5, es importante para llevar a cabo una auditoría externa.

La competencia en todas las industrias es intensa y, en ocasiones, feroz; por ejemplo, cuando los empleados de United Parcel Service (UPS) se fueron a la huelga en 1997, los competidores como Federal Express, Greyhound, Roadway y United Airlines disminuyeron sus precios, aumentaron al doble su publicidad y aseguraron nuevos clientes por medio de contratos anuales con el propósito de dejar a UPS sin clientes cuando la huelga finalizara. Si cualquier empresa detecta una debilidad en un competidor, no muestra ninguna piedad al aprovecharse de los problemas de éste.

Siete características describen a las empresas más competitivas de Estados Unidos: 1) la participación en el mercado es importante; el sitio número 90 de participación no es tan importante como el 91. Y nada es más peligroso que descender al 89; 2) comprender y recordar con precisión cuál es tu negocio; 3) esté roto o no, arréglalo, mejóralo; no sólo los productos, sino toda la empresa si es necesario; 4) innovar o desaparecer; nada se desvanece tanto como el éxito, sobre todo en las empresas orientadas hacia la tecnología; 5) las adquisiciones son fundamentales para crecer; las compras más importantes se hacen en nichos que agregan una tecnología o un mercado relacionado; 6) las personas hacen la diferencia; ¿está cansado de oír esto? Muy mal; y 7) no existe un sucedáneo para la calidad y no hay mayor amenaza que no ser competitivo en costos en una base global; estos conceptos son complementarios, no mutuamente excluyentes.[9]

Programas de inteligencia competitiva

¿Qué es la inteligencia competitiva? La *inteligencia competitiva*, definida de modo formal por la Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP), es un proceso sistemático y ético para recabar y analizar información sobre las actividades y tendencias generales de negocios de la competencia con el propósito de lograr los objetivos propios de una empresa (sitio Web de la SCIP).

La inteligencia competitiva eficaz en los negocios, como en la milicia, es una de las claves para el éxito. Mientras mayor información y conocimiento obtenga una empresa sobre sus

TABLA 3-4 Los cinco competidores estadounidenses más importantes en cuatro industrias diferentes en el 2002

	VENTAS EN EL 2001 (EN MILLONES DE DÓLARES)	CAMBIO PORCENTUAL (DESDE EL 2000)	UTILIDADES EN EL 2001 (EN MILLONES DE DÓLARES)	CAMBIO PORCENTUAL DESDE EL 2000
AEROESPACIAL				
Boeing	58 198	+13	2 826	+33
United Technologies	27 897	+5	1 938	+7
Lockheed Martin	25 990	−2	79	NM
Northrop Grumman	13 558	+78	427	−32
General Dynamics	12 165	+17	943	+5
PRODUCTOS				
International Paper	26 365	−6	−1 142	NM
Georgia-Pacific	25 016	13	−255	NM
Weyerhaeuser	14 545	−9	354	−58
Boise Cascade	7 422	−5	−42	NM
Louisiana-Pacific	2 359	−20	−171	NM
COMPUTADORAS				
IBM	85 866	−5	7 723	−5
Hewlett-Packard	44 211	−11	712	−77
Compaq Computer	33 554	−21	−563	NM
Dell Computer	31 168	−2	1 246	−44
Xerox	19 228	−1	1 424	+145
PUBLICIDAD Y TRANSMISIONES				
AOL Time Warner	38 234	NM	−4 921	NM
Walt Disney	25 884	−4	816	−63
Viacom	23 222	+16	−219	NM
Comcast	9 674	+18	226	−89
Gannett	6 344	+2	851	−14

Fuente: Adaptado de Industry Rankings of the S&P 500, *Business Week* (primavera del 2002): 87-115.
NM: No mensurable.

competidores, es más probable que formule e implante estrategias eficaces. Las debilidades de los competidores principales representan oportunidades externas; las fortalezas de los competidores principales representan amenazas clave.

Según la revista *Business Week*, existen más de 5 mil espías corporativos en este momento que participan en forma activa en actividades de inteligencia, y nueve de cada diez empresas importantes tienen empleados que se dedican únicamente a recabar inteligencia competitiva.[16] El artículo argumenta que muchas empresas estadounidenses importantes gastan más de 1 millón de dólares al año vigilando a sus competidores. La evidencia sugiere que entre los beneficios del espionaje corporativo se encuentran el aumento de los ingresos, la reducción de los costos y una mejor toma de decisiones.

La guerra global contra el terrorismo ha impulsado a los países a dar mayor importancia a recabar y compartir inteligencia competitiva. Incluso los antiguos enemigos como Estados Unidos, Rusia, China e Irán comparten inteligencia para lograr objetivos comunes. ¿Considera que compartir inteligencia entre países fomentará el intercambio de inteligencia entre empresas rivales?

TABLA 3–5 Preguntas clave sobre los competidores

1. ¿Cuáles son las fortalezas de los competidores principales?
2. ¿Cuáles son las debilidades de los competidores principales?
3. ¿Cuáles son los objetivos y las estrategias de los competidores principales?
4. ¿Cómo responderán los competidores principales a las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas y competitivas actuales que afectan nuestra industria?
5. ¿Qué tan vulnerables son los competidores principales a las alternativas estratégicas de nuestra empresa?
6. ¿Qué tan vulnerables son nuestras estrategias al contraataque exitoso de nuestros competidores principales?
7. ¿Cómo están posicionados nuestros productos y servicios en relación con los competidores principales?
8. ¿En qué medidas ingresan nuevas empresas y salen viejas empresas de esta industria?
9. ¿Qué factores clave han contribuido a nuestra posición competitiva actual en esta industria?
10. ¿Cómo han cambiado las posiciones de ventas y utilidades de los competidores principales de la industria en los últimos años?
11. ¿Cuál es la naturaleza de las relaciones entre proveedores y distribuidores en esta industria?
12. ¿Hasta qué grado podrían los productos o servicios sustitutos constituir una amenaza para los competidores en esta industria?

Por desgracia, la mayoría de los ejecutivos estadounidenses crecieron en una época en que las empresas estadounidenses dominaban demasiado a los competidores extranjeros que recabar inteligencia competitiva no valía la pena muchos de estos ejecutivos conservan aún estas actitudes para el perjuicio de sus empresas en la actualidad. Incluso la mayoría de los programas de maestría en administración de empresas no ofrecen un curso sobre inteligencia competitiva y de negocios, lo que refuerza esta actitud. Como consecuencia, prevalecen tres percepciones equivocadas sobre la inteligencia de negocios entre los ejecutivos estadounidenses actuales:

1. Dirigir un programa de inteligencia requiere mucho personal, computadoras y otros recursos.
2. Recabar inteligencia sobre los competidores viola las leyes antimonopolio; la inteligencia de negocios equivale a espionaje.
3. Reunir inteligencia es una práctica de negocios deshonesta.[11]

Estas tres percepciones están totalmente equivocadas. Cualquier plática con un competidor sobre sus intenciones en cuanto a precios, el mercado o la geografía podría violar los estatutos antimonopolio, pero este hecho no debe alentar a una empresa a que subestime los beneficios ni la necesidad de recabar información de manera sistemática sobre los competidores con el propósito de mejorar la eficiencia de una empresa. El Internet se ha convertido en un excelente recurso para concentrar inteligencia competitiva. La recolección de información a través de empleados, gerentes, proveedores, distribuidores, clientes, acreedores y consultores puede hacer también la diferencia entre contar con inteligencia superior o sólo promedio y una competitividad general.

VISITE LA RED

Proporciona el plan estratégico para la Universidad de Hawai, incluyendo sus supuestos de planeación.
www2.hawaii.edu/uhhilo/strategic

Las empresas necesitan un programa de Inteligencia Competitiva (IC). Las tres tareas básicas de un programa de IC son: 1) permitir la comprensión general de una industria y sus competidores; 2) identificar las áreas donde los competidores son vulnerables y evaluar el impacto que las acciones estratégicas podrían producir en los competidores; y 3) identificar las acciones potenciales que un competidor podría llevar a cabo y en qué perjudicarían a la posición de una empresa en el mercado.[12] La información competitiva se aplica de manera similar en las decisiones de formulación, implantación y evaluación de la estrategia. Un programa eficaz de IC permite que todas las áreas de una empresa tengan acceso a información consistente y verificable para la toma de decisiones. Todos los integrantes de una empresa, desde el director general hasta los vigilantes, son agentes de inteligencia valiosos y deben sentir que forman parte del proceso de IC. Para que

un programa de IC sea exitoso debe ser flexible, útil, oportuno y estimular la cooperación entre las funciones.

La importancia cada vez mayor que se otorga al *análisis competitivo* en Estados Unidos es evidente por las empresas que incluyen esta función en sus organigramas bajo los puestos de director de análisis competitivo, gerente de estrategia competitiva, director de servicios de información o director asociado de evaluación competitiva. Las responsabilidades de un *director de análisis competitivo* incluyen la planeación, la recolección de datos, el análisis de datos, la facilitación del proceso de recolección y análisis de datos, la diseminación de la inteligencia de manera oportuna, la investigación de problemas especiales, el reconocimiento de la información importante y de las personas que necesitan estar al tanto de ella. La inteligencia competitiva no es espionaje corporativo porque 95% de la información que una empresa requiere para tomar decisiones estratégicas está disponible y accesible al público. Entre las fuentes de información competitiva están las revistas comerciales, los anuncios que solicitan empleados, los artículos de periódicos y los archivos gubernamentales, así como los clientes, los proveedores, los distribuidores, los mismos competidores y el Internet.

Las prácticas deshonestas como el soborno, la intervención de líneas telefónicas y el ingreso a los sistemas de cómputo nunca deben usarse para obtener información. Marriott y Motorola, dos empresas estadounidenses que realizan un trabajo particularmente bueno de recabar inteligencia competitiva, están de acuerdo en que toda la información que una empresa podría desear se puede obtener sin recurrir a prácticas deshonestas. Estas empresas mantienen equipos de inteligencia pequeños, por lo general de cinco personas, y gastan menos de 200 mil dólares al año en recolección de inteligencia competitiva.

Unilever demandó recientemente a Procter & Gamble (P&G) por las actividades de espionaje corporativo de esta empresa para obtener los secretos de su línea de productos para el cabello. Después de gastar 3 millones de dólares para establecer un equipo con el propósito de conocer a sus competidores en la industria del cuidado del cabello, P&G obtuvo supuestamente alrededor de 80 documentos de los botes de basura que se encontraban afuera de las oficinas de Unilever en Chicago. P&G produce los champús Pantene y Head & Shoulders, mientras que Unilever posee marcas para el cuidado del cabello como ThermaSilk, Suave, Salon Selectives y Finesse. De manera similar, Oracle Corp. admitió hace poco que los detectives que contrató pagaron a los empleados de mantenimiento para que revisaran la basura de Microsoft Corp. en busca de evidencias para usar en la corte.

La empresa de software de seguridad, McAfee, calcula que el robo y el vandalismo cibernéticos cuestan a las empresas estadounidenses 20 mil millones de dólares al año; por otro, un número cada vez mayor de empresas utiliza nuevas armas para combatir los ataques cibernéticos, incluyendo los "tarros de miel" y los rastreadores. Un tarro de miel es un servidor simulado para atrapar al intruso involuntario y vigilar cada pulsación y método de entrada del pirata. Los rastreadores son algoritmos de vigilancia lo suficientemente poderosos para rastrear el regreso del pirata a su lugar de origen. El virus de cómputo Nimda que apareció a finales del 2001 inutilizó a más de 1 millón de computadoras en Estados Unidos, Europa y Asia, lo que costó a las empresas más de lo que el antiguo virus Code Red, esto es, alrededor de 2 400 millones de dólares en gastos por limpieza.[15]

Cooperación entre competidores

Las estrategias que destacan la cooperación entre competidores se utilizan cada vez más; por ejemplo, Lockheed se unió a British Aerospace PLC para competir contra Boeing Company y desarrollar la próxima generación de aviones de caza estadounidenses. La estrategia cooperativa de Lockheed con un socio rentable del consorcio Airbus Industrie estimula una mayor cooperación entre Lockheed y Europa conforme se consolida la industria de la defensa en este continente. La empresa británica ofrece a Lockheed capacitación especial en las áreas de despegue corto y tecnología de aterrizaje vertical, integración de sistemas, así como en las áreas de diseño y manufactura a bajo costo.

Los acuerdos cooperativos se vuelven populares aún entre competidores; por ejemplo, Boeing y Lockheed trabajan juntas para modernizar el sobrecargado sistema de control de tráfico aéreo de Estados Unidos. Northrop Grumman, competidor que también se encuentra en la indus-

VISITE LA RED

Ofrece el National Oceanic and Atmospheric Administration (NOAA) Strategic Plan, incluyendo su evaluación externa. http://www.strategic.noaa.gov/

tria de la defensa, podría unirse al acuerdo cooperativo. Para que la colaboración entre competidores sea exitosa, ambas empresas deben contribuir con algo distintivo como tecnología, distribución, investigación básica o capacidad de manufactura, sin embargo, un riesgo serio es que ocurran transferencias no planeadas de habilidades o de tecnología importantes en los niveles de la organización por debajo de los que se firmaron en el acuerdo.[14] La información no cubierta en el acuerdo formal se intercambia con frecuencia en las interacciones y el trato diario entre ingenieros, gerentes de mercadotecnia y diseñadores de productos. Las empresas revelan a menudo demasiada información a las empresas rivales ¡cuando trabajan bajo acuerdos de cooperación! Por lo que se necesitan acuerdos formales más definidos.

Renault SA y Nissan Motor Company integran una empresa conjunta con el único propósito de formular estrategias comunes para que las dos empresas rivales cooperen con mayor eficacia. Renault es ya propietaria del 36.8% de Nissan y, con la nueva empresa, esta última podría ser propietaria parcial de Renault. Cuando la cooperación entre empresas rivales alcanza niveles elevados, la propiedad parcial entre las empresas involucradas es una estrategia eficaz.

Los otros dos competidores feroces, ABC y CBS, han formado una alianza estratégica para compartir instalaciones de vínculos satelitales en Pakistán, y otra alianza con Fox News para compartir secuencias filmadas de noticias sin editar. El equipo de vínculos satelitales cuesta más de 500 mil dólares, así que compartir este gasto beneficia a ambas empresas; sin embargo, éstas no compartirán historias ni productores y seguirán siendo fieras rivales, aunque desean convertirse en "socios permanentes" en áreas de beneficio mutuo.

Los estadounidenses no aceptan con facilidad la idea de unir fuerzas con un competidor, pues ven a la cooperación y a las asociaciones con escepticismo y sospecha. De hecho, las empresas conjuntas y los acuerdos cooperativos entre competidores exigen cierta cantidad de confianza si las empresas están dispuestas a combatir la paranoia de que una empresa perjudique a la otra; no obstante, las empresas multinacionales se vuelven cada vez más cooperativas a nivel mundial y un número creciente de empresas domésticas unen fuerzas con empresas extranjeras competitivas para obtener beneficios mutuos. Kathryn Harrigan, de Columbia University, comenta: "En una década, la mayoría de las empresas serán integrantes de equipos que competirán unos contra otros."

Las empresas estadounidenses establecen alianzas sobre todo para evitar inversiones, preocupándose más en reducir los costos y los riesgos de ingresar en nuevos negocios o mercados que en adquirir nuevas habilidades. Como contraste, el *aprendizaje obtenido de un socio* es el principal motivo por el que las empresas asiáticas y europeas establecen acuerdos cooperativos. Las empresas estadounidenses, también, deben considerar al aprendizaje como una de las razones principales para establecer acuerdos de cooperación con los competidores. Las empresas estadounidenses establecen a menudo alianzas con empresas asiáticas para lograr entender la excelencia en su manufactura, pero la habilidad asiática en esta área no se transfiere con facilidad. La excelencia en la manufactura es un sistema complejo que incluye capacitación y participación de los empleados, integración con los proveedores, controles estadísticos de procesos, ingeniería de valor y diseño; de modo contrastante, la habilidad estadounidense en tecnología y áreas relacionadas es más fácil de imitar. Por tanto, las empresas estadounidenses necesitan ser más cuidadosas para no revelar más información de la que reciben en los acuerdos cooperativos con las empresas asiáticas rivales.



ANÁLISIS COMPETITIVO: EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Como muestra la figura 3-3, El *modelo de las cinco fuerzas de competencia* es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias. La tabla 3-6 revela el rendimiento promedio sobre el capital contable de empresas de 24 industrias diferentes en el 2001. La intensidad de la competencia es mayor en las industrias de menor rendimiento. Según Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas:

FIGURA 3–3
El modelo de las cinco fuerzas de competencia

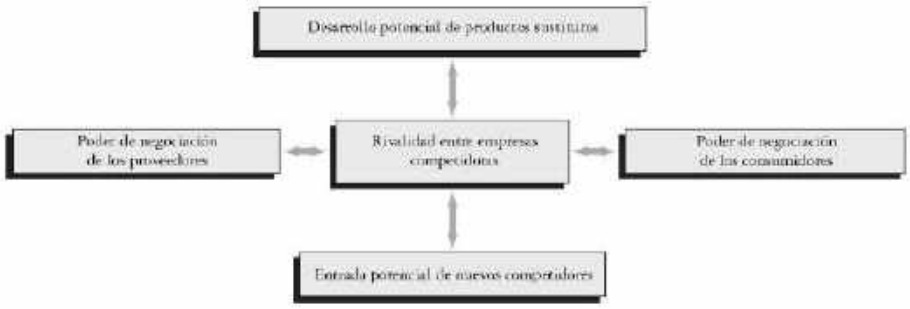


TABLA 3–6 **Intensidad de la competencia entre empresas en diferentes industrias-resultados del año 2001**

CLASIFICACIÓN	INDUSTRIA	RENDIMIENTO PROMEDIO SOBRE EL CAPITAL CONTABLE EN EL 2001/ GANANCIAS PROMEDIO POR ACCIÓN
1	Productos de consumo	26.7/1.91
2	Atención médica	22.5/1.54
3	Conglomerados	18.1/1.45
4	Combustible	16.4/2.50
5	Alimentos	15.2/1.21
6	Aeroespacial y defensa	13.0/2.31
7	Vivienda y bienes raíces	12.6/2.17
8	Finanzas no bancarias	12.4/2.11
9	Venta a minoristas de descuento y de moda	12.2/0.98
10	Servicios públicos y electricidad	11.7/2.10
11	Banca	11.4/1.84
12	Manufactura	10.9/1.36
13	Químicos	9.3/1.13
14	Industrias del tiempo libre	8.0/0.74
15	Contenedores y paquetería	7.4/0.90
16	Industria de servicio	6.0/0.46
17	Publicidad y transmisiones	2.6/0.33
18	Equipo de oficina y computadoras	−1.0/−0.10
19	Papel y productos forestales	−2.6/−0.62
20	Transporte	−2.7/−0.43
21	Metales y minería	−7.6/−0.83
22	Automotriz	−9.1/−1.20
23	Telecomunicaciones	−9.3/−0.91
24	Eléctrica y electrónica	−44.6/−3.14

Fuente: Adaptado de "Corporate Scoreboard", *Business Week* (25 de febrero del 2002): 63-102.

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Entrada potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos substitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.

Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad.

En el mundo del Internet la competencia es feroz. Amazon.com observa consternada cómo los clientes utilizan el formato fácil de usar, los estudios profundos y las recomendaciones de expertos de su sitio y después pasan de largo la caja registradora para ir a otros sitios donde ofrecen descuentos mayores como Buy.com con la finalidad de hacer sus compras. El director general de Buy.com comenta: "El Internet reducirá los márgenes de utilidades de los vendedores a minoristas hasta el punto en que éstos no sean capaces de sobrevivir." La comparación de precios en los sitios Web permite a los consumidores encontrar de manera eficaz al vendedor que ofrece los precios más bajos. Kate Delhagen, de Forrester Research, opina: "Si usted es un consumidor y desea realizar alguna compra investigando precios, perderá miles de dólares si no busca por lo menos en línea."[15] Los costos para establecer un sitio de comercio electrónico no son nada en comparación con los costos de adquisición de bienes raíces para construir tiendas de venta a minoristas, o incluso con los costos de impresión y envío por correo de catálogos.

El flujo libre de la información por Internet disminuye los precios y la inflación en todo el mundo. El Internet, junto con la moneda corriente de Europa, permite a los consumidores hacer con facilidad comparaciones de precios a través de diversos países. Sólo por un momento, consideremos las implicaciones para los vendedores de automóviles que acostumbraban saber todo sobre el precio de un automóvil nuevo, mientras que el consumidor sabía muy poco. El consumidor podía negociar, pero al tener poco conocimiento, rara vez podía ganar. Ahora, éste puede ir a sitios Web como CarPoint o Edmunds.com y saber más sobre los precios de automóviles nuevos que el mismo vendedor de automóviles; también tiene la posibilidad de comprar en línea en unas cuantas horas, investigando en todos las agencias de automóviles ubicadas alrededor de 800 km para encontrar el mejor precio y las mejores condiciones. Así que el consumidor puede ganar. Esto es cierto en muchas, si no es que en la mayoría, de las transacciones de ventas actuales entre empresas y entre las empresas y los consumidores.

La intensidad de la rivalidad entre las empresas en competencia tiende a aumentar conforme el número de competidores se incrementa, conforme los competidores se asemejan en tamaño y capacidad, conforme disminuye la demanda de los productos de la industria y conforme la reducción de precios se vuelve común. La rivalidad aumenta también cuando los consumidores cambian de marca con facilidad, cuando las barreras para salir del mercado son altas, cuando los costos fijos son elevados, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales tienen diversas estrategias, orígenes y cultura, así como cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria. Conforme la rivalidad entre las empresas competidoras se hace más intensa, las utilidades de la industria declinan, en algunos casos hasta el grado que la industria se vuelve por sí misma poco atractiva.

Entrada potencial de nuevos competidores

Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados,

las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los ataques de empresas arraigadas y la saturación potencial del mercado.

A pesar de las diversas barreras de ingreso, algunas empresas nuevas entran a las industrias con productos de excelente calidad, precios bajos y recursos de mercadotecnia importantes; por lo tanto, el trabajo del estratega consiste en identificar a las empresas nuevas que tienen la posibilidad de ingresar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contrarrestar si es necesario y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

En muchas industrias, las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. Como ejemplos están los fabricantes de contenedores de plástico que compiten con aquellos que fabrican recipientes de vidrio, cartón y aluminio; así como los productores de acetaminofén que compiten con otros productores de medicamentos contra el dolor de cabeza y los dolores en general. La presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto.

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos.

Las empresas deben seguir una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o la propiedad de los proveedores. Esta estrategia es eficaz sobre todo cuando los proveedores son poco confiables, demasiado costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de una empresa en forma consistente. Las empresas negocian, por lo general, términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia utilizada comúnmente entre empresas rivales en una industria.

Poder de negociación de los consumidores

Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo. El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. Cuando esto ocurre, los consumidores negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado. El incremento dramático en el poder de negociación de los consumidores que produce el uso de Internet es una amenaza externa importante, inclusive para una empresa grande como Wal-Mart.



FUENTES DE INFORMACIÓN EXTERNA

Una riqueza de información estratégica está disponible para las empresas tanto en fuentes publicadas como en fuentes no publicadas. Entre estas últimas están las encuestas a clientes, la investigación de mercado, las conferencias en las juntas de profesionales y accionistas, los programas de

TABLA 3-7 Fuentes excelentes de información en Internet

I. INVESTIGACIÓN SOBRE INVERSIONES

Strategic Management Club Online → **www.strategyclub.com**
American Stock Exchange → **www.amex.com**
DBC Online → **www.esignal.com**
Hoover's Online → **www.hoovers.com**
InvestorGuide → **www.investorguide.com**
Wall Street Research Net → **www.wsrn.com**
Market Guide → **www.marketguide.com**
Money Search—Find It! → **www.moneysearch.com**
NASDAQ → **www.nasdaq.com**
New York Stock Exchange → **www.nyse.com/public/home.html**
PC Financial Network → **www.esfbdirect.com**
Quote.Com → **www.quote.com**
Stock Smart → **www.stocksmart.com**
Wright Investors' Service on the World Wide Web → **www.wisi.com**
Zacks Investment Research → **www.zacks.com**

II. BUSCADORES

Alta Vista → **www.altavista.com**
Deja News → **www.dejanews.com**
DogPile → **www.dogpile.com**
Excite → **www.excite.com**
HotBot → **www.hotbot.com**
InfoSeek → **www.go.com**
Lycos → **www.lycos.com**
Metacrawler → **www.metacrawler.com**
WebCrawler → **www.webcrawler.com**
Yahoo! → **www.yahoo.com**

III. DIRECTORIOS

Argus Clearinghouse → **www.clearinghouse.net**
BigBook → **www.bigbook.com**
ComFind → **www.allbusiness.com**
Thomas Publishing Co. → **www.thomaspublishing.com**
Competitive Intelligence Guide → **www.fuld.com**

IV. NOTICIAS, REVISTAS Y PERIÓDICOS

PR Newswire → **www.prnewswire.com**
American Demographics → **www.marketingtools.com**
Barron's Magazine → **www.barrons.com**
Business Week → **www.businessweek.com**
CNNfn → **www.cnnfn.com/search**
Financial Times → **www.ft.com**
Forbes Magazine On-line → **www.forbes.com**
Fortune Magazine → **www.fortune.com**
USA Today → **www.usatoday.com**
Wall Street Journal → **www.wsj.com**
Washington Post Online → **www.washingtonpost.com**

V. GOBIERNO DE ESTADOS UNIDOS

Better Business Bureau → **www.bbb.org**
Census Bureau → **www.census.gov**

Continúa

TABLA 3-7 **Fuentes excelentes de información en Internet** (*continuación*)

Federal Trade Commission → **www.ftc.gov**
FreeEDGAR → **www.freeedgar.com**
Edgar-Online → **www.edgar-online.com**
General Printing Office → **www.gpo.gov**
Internal Revenue Service → www.irs.ustreas.gov
Library of Congress → **www.loc.gov**
SEC's Edgar Database → **www.sec.gov/edgarhp.htm**
Small Business Administration → **www.sba.gov**
U.S. Department of Commerce → www.doc.gov
U.S. Department of the Treasury → **www.ustreas.gov**
Environmental Protection Agency → **www.epa.gov**
National Aeronautics and Space Administration → www.hq.nasa.gov

televisión, las entrevistas y las conversaciones con los accionistas. Entre las fuentes de información estratégica se encuentran las publicaciones como revistas, informes, documentos gubernamentales, resúmenes, libros, directorios, periódicos y manuales. En la actualidad, las computadoras y el Internet han facilitado aún más la recolección, asimilación y evaluación de la información por parte de las empresas.

VISITE LA RED

El doctor Porter dirige actualmente el Institute for Strategy and Competitiveness en la Harvard Business School en Boston, Massachussets. La página Web de Michael Porter se encuentra en http://www.people.hbs.edu/mporter/

Internet

Millones de personas en la actualidad utilizan servicios en línea con propósitos tanto de negocios como personales. *America Online* y otros servicios líderes en línea comerciales amplían sus menús de servicios disponibles para incluir todo, desde el acceso en línea a la mayoría de las redes de televisión, periódicos y revistas, hasta entrevistas en línea con personas famosas, ofreciendo acceso hasta las fronteras más lejanas. Estas empresas dominan el poder de la multimedia, combinando sonido, video y gráficas con texto. La tabla 3-7 ofrece fuentes excelentes para la dirección estratégica y obtención de información para la investigación de casos en la *World Wide Web*. La tabla 3-8 proporciona sitios Web selectos, tanto académicos como para consulta sobre la planeación estratégica.

El Internet ofrece a los consumidores y empresas una amplia gama de servicios y fuentes de información de todo el mundo. Los servicios interactivos proporcionan a los usuarios no sólo acceso a la información a nivel mundial, sino también la capacidad de comunicarse con la persona o la empresa que creó la información. Las barreras históricas para lograr el éxito personal y de negocios (zonas de tiempo y culturas diversas) se están eliminando. Internet se ha convertido en una parte importante de nuestra sociedad, como la televisión y los periódicos.



EL PRONÓSTICO COMO HERRAMIENTA Y SUS TÉCNICAS

Los pronósticos son supuestos preparados acerca de las tendencias y los acontecimientos futuros. El pronóstico es una actividad compleja debido a factores como la innovación tecnológica, cambios culturales, productos nuevos, mejores servicios, competidores más fuertes, cambios en las prioridades gubernamentales, valores sociales cambiantes, condiciones económicas inestables y acontecimientos imprevistos. Los gerentes deben confiar con frecuencia en pronósticos publicados para identificar las oportunidades y las amenazas externas clave con eficacia.

Un sentido del futuro impregna toda la acción y subyace a cada decisión que toma una persona. Las personas comen con la expectativa de estar satisfechos y nutridos en el futuro. Las personas duermen asumiendo que en el futuro se sentirán descansados. Invierten energía, dinero y tiempo porque creen que sus esfuerzos serán recompensados en el futuro. Construyen autopistas asumiendo que los automóviles y los camiones las requerirán en el futuro. Los padres educan a los

TABLA 3-8 Sitios Web importantes para la planeación estratégica

I. ACADÉMICOS

1. *Strategic Management Society*—www.virtual-indiana.com/sms/
   Ésta es una sociedad no lucrativa compuesta por casi 2 mil integrantes académicos, de negocios y de consultoría de 45 países. Este grupo publica la revista *Strategic Management Journal* y ofrece reuniones y conferencias anuales. El sitio Web está bien diseñado y describe los servicios y recursos de esta sociedad.
2. *American Management Association*—www.amanet.org
   La AMA proporciona foros educativos en todo el mundo para las empresas con la finalidad de que aprendan habilidades de negocios prácticas. Este sitio Web ofrece acceso a todos los seminarios, videos y cursos de la AMA a nivel mundial, incluyendo productos sobre planeación estratégica. La AMA publica la revista *Management Review*.
3. *Academy of Management Online*—www.aom.pace.edu
   Esta organización no lucrativa es la asociación profesional líder en investigación y educación para la gerencia en Estados Unidos. Participan en ella casi 10 mil miembros de empresas y universidades de todo el mundo. Alrededor de 2 500 de sus miembros especifican que la política y la estrategia de negocios son de interés prioritario para ellos. Este sitio proporciona un buscador para localizar y establecer contacto con todos estos miembros y ofrece muchos vínculos y páginas Web personales. Esta organización publica las revistas *Academy of Management Executive*, *Academy of Management Review* y *Academy of Management Journal*.
4. *Strategic Leadership Forum*—www.slfnet.org
   Organización internacional de ejecutivos que se centran en la dirección y la planeación estratégica. El sitio Web es sorprendente y ofrece muchos vínculos excelentes de planeación estratégica. El foro publica la revista *Strategy and Leadership* (antes *Planning Review*).

II. CONSULTORES

1. *Strategic Planning Systems*—www.checkmateplan.com
   Este sitio ofrece *CheckMATE*, el líder industrial en software de planeación estratégica a nivel mundial. Este software está basado en Windows y es fácil de usar. La nueva versión que salió a mediados del 2002 fue mejorada diez veces más que las versiones anteriores.
2. *Mind Tools*—www.mindtools.com/planpage.html
   Éste es un sitio Web excelente para obtener información sobre planeación estratégica y ofrece más de 30 páginas de texto sobre cómo llevarla a cabo; así como los motivos para realizarla. Proporciona plantillas de planeación.
3. *Palo Alto Software*—www.bizplans.com
   Este sitio Web ofrece un modelo del proceso de planeación en los negocios con un texto excelente, así como siete ejemplos de planes de negocios para empresas reales. Éste es uno de los dos mejores sitios disponibles para obtener información sobre planeación en los negocios (el otro es el sitio Web de la Small Business Administration).
4. *Center for Strategic Management*—www.csmweb.com
   Este sitio Web describe la capacitación, los seminarios y las facilidades de los servicios en dirección estratégica; además, proporciona vínculos excelentes con otros sitios académicos y gubernamentales sobre planeación estratégica.
5. *Boston Consulting Group (BCG)*—www.bcg.com
   Ésta es quizá la empresa consultora en planeación estratégica más conocida. Ofrece algunos comentarios sobre planeación estratégica, pero se centra más en obtener un trabajo por medio del BCG más que en información sobre planeación estratégica.

Continúa

TABLA 3-8 **Sitios Web importantes para la planeación estratégica (*continuación*)**

6. *Fuld & Company*—www.fuld.com
Este sitio Web se especializa en inteligencia competitiva. Ofrece buenos vínculos en relación con la importancia de recabar información sobre los competidores. Además, ofrece respuestas en audio a preguntas clave sobre los sistemas de inteligencia.

bajos con base en el pronóstico de que necesitarán ciertas habilidades, actitudes y conocimiento cuando crezcan. La verdad es que todos hacemos pronósticos implícitos a lo largo de nuestra vida diaria; por tanto, la pregunta no es si debemos hacer pronósticos, sino más bien cómo podemos hacer mejores pronósticos que permitan movernos más allá de nuestros supuestos comúnmente no expresados sobre el futuro. ¿Es posible obtener información y después hacer suposiciones basadas en esta información (pronósticos) para dirigir mejor nuestras decisiones actuales con el propósito de tener una condición más deseable en el futuro? Debemos ir hacia el futuro con nuestros ojos y mentes abiertos, en vez de llegar al futuro rambaleando con los ojos cerrados.[16]

Muchas publicaciones y fuentes del Internet hacen pronósticos de variables externas. Entre varios ejemplos publicados están "Tendencias y pronósticos" de *Industry Week*, "Perspectivas de inversión" de *Business Week* e "Investigación de la industria" de Standard & Poor. La reputación y el éxito continuo de estas publicaciones dependen en parte de pronósticos exactos, así que las fuentes de información publicadas ofrecen pronósticos excelentes.

En ocasiones, las empresas deben elaborar sus propios pronósticos. La mayoría de las empresas pronostican sus propios ingresos y utilidades en forma anual; a veces, pronostican la participación en el mercado o la lealtad de los clientes en áreas locales. Puesto que el pronóstico es tan importante en la dirección estratégica y la habilidad para pronosticar (en contraste con la habilidad para usar un pronóstico) es vital, a continuación se examinarán en forma más detallada las herramientas de pronóstico.

Éstas se clasifican en dos grupos: técnicas cuantitativas y técnicas cualitativas. Los pronósticos cuantitativos son más adecuados cuando existen datos históricos disponibles, y cuando las relaciones entre las variables clave se espera que permanezcan sin cambio en el futuro; por ejemplo, la *regresión lineal* se basa en el supuesto de que el futuro será igual que el pasado, lo que, por supuesto, nunca es así. Conforme las relaciones históricas se vuelven menos estables, los pronósticos cuantitativos se vuelven menos exactos.

Ningún pronóstico es perfecto y algunos son incluso muy inexactos. Este hecho acentúa la necesidad de que los estrategas dediquen suficiente tiempo y esfuerzo a estudiar las bases que apoyan a los pronósticos publicados y a elaborar pronósticos internos propios. Las oportunidades y amenazas externas clave se identifican con eficacia sólo a través de buenos pronósticos. Los pronósticos exactos proporcionan ventajas competitivas importantes a las empresas. Los pronósticos son vitales para el proceso de la dirección estratégica y para el éxito de las empresas.

Realización de suposiciones

La planeación sería imposible sin las suposiciones. McConkey define las suposiciones como las "mejores cálculos en el momento presente del impacto que ejercen los principales factores externos, sobre los que el gerente tiene poco o ningún control, pero que podrían producir un impacto significativo en el rendimiento o en la habilidad para lograr los resultados deseados".[17] Los estrategas se enfrentan a numerosas variables y a factores imponderables que no pueden controlar ni predecir con una exactitud del 100%.

Los estrategas hacen avanzar el proceso de dirección estratégica a través de la identificación de los acontecimientos futuros que podrían afectar a la empresa de manera importante y de la realización de suposiciones lógicas sobre dichos factores. Las suposiciones son necesarias sólo para las tendencias y los acontecimientos futuros que tienen mayores probabilidades de ejercer un efecto significativo en los negocios de la empresa. Las suposiciones sirven como puntos de verificación de la validez de las estrategias, teniendo como base la mejor información del momento. Si los acontecimientos futuros se desvían de modo significativo de las suposiciones, los estrategas

saben que se requerirán acciones correctivas. El proceso de formulación de la estrategia no avanzaría de manera eficaz sin suposiciones razonables. Las empresas que cuentan con la mejor información hacen, por lo general, las suposiciones más exactas, lo que las conduce a importantes ventajas competitivas.



EL RETO GLOBAL

Los competidores extranjeros están superando a las empresas estadounidenses en muchas industrias. En su sentido más sencillo, el reto internacional que enfrentan las empresas estadounidenses es doble: 1) cómo lograr y mantener exportaciones con otros países; y 2) cómo defender los mercados domésticos de los productos importados. Pocas empresas pueden darse el lujo de ignorar la presencia de la competencia internacional. Las empresas que parecen aisladas y cómodas en la actualidad podrían ser vulnerables mañana; por ejemplo, los bancos extranjeros aún no compiten ni operan en la mayor parte de Estados Unidos.

La economía de Estados Unidos se vuelve mucho menos estadounidense, pues surgen una economía y un sistema monetario mundial. Las empresas de todo el mundo están aprovechando la oportunidad de compartir los beneficios del desarrollo de la economía mundial. Los mercados cambian con rapidez y en muchos casos convergen en gustos, tendencias y precios. Los sistemas de transporte innovadores aceleran la transferencia de tecnología y los cambios en la naturaleza y ubicación de los sistemas de producción reducen el tiempo de respuesta a las condiciones cambiantes del mercado.

Más y más países alrededor del mundo dan la bienvenida a la inversión y al capital extranjeros y, como resultado, los mercados de mano de obra se han vuelto más internacionales. Los países de Asia oriental son ahora líderes en el mercado en las industrias de mano de obra intensiva, Brasil ofrece recursos naturales abundantes y mercados con crecimiento acelerado, mientras que Alemania proporciona mano de obra capacitada y tecnología. La tendencia a mejorar la eficiencia de las operaciones de negocios globales conduce a una especialización mayor de las funciones, la cual no se limita a una búsqueda de mano de obra barata de tipo familiar en América Latina o Asia, ya que entre otras consideraciones están el costo de la energía, la disponibilidad de los recursos, las tasas de inflación, las tasas fiscales existentes y la naturaleza de las regulaciones comerciales.

Corporaciones multinacionales

Las Corporaciones Multinacionales (CMN) afrontan riesgos exclusivos y diversos, como la expropiación de activos, las devaluaciones de las monedas a través de las fluctuaciones de las tasas de cambio, las interpretaciones desfavorables de contratos y acuerdos de parte de las cortes extranjeras, los disturbios sociales y políticos, las restricciones en las importaciones y exportaciones, los aranceles y las barreras comerciales. La necesidad de ser competitivos en todo el mundo y, al mismo tiempo, sensibles a nivel nacional confronta con frecuencia a los estrategas de las CMN. Con el incremento del comercio mundial, las oficinas reguladoras y gubernamentales vigilan más de cerca las prácticas de negocios extranjeras; por ejemplo, la United States Foreign Corrupt Practices Act define las prácticas de corrupción en muchas áreas de negocios. Un problema importante es que algunas CMN violan en ocasiones las normas éticas y legales de su país de origen, pero no las del país anfitrión.

Antes de ingresar a los mercados internacionales, las empresas deben revisar informes de patentes y revistas importantes, buscar el consejo de instituciones académicas y de investigación, participar en ferias comerciales internacionales, establecer asociaciones y conducir una investigación extensa para ampliar sus contactos y disminuir el riesgo al hacer negocios en mercados nuevos. Las empresas reducen también los riesgos de hacer negocios a nivel internacional por medio de la obtención de seguros de la Overseas Private Investment Corporation (OPIC) del gobierno de Estados Unidos. La perspectiva mundial comenta que las empresas estadounidenses llevan a cabo una investigación más extensa actualmente antes de ingresar a mercados globales específicos.

Globalización

La globalización es un proceso de integración mundial de las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia. Las decisiones estratégicas se toman con base en el impacto

PERSPECTIVA GLOBAL

La forma antigua y la forma nueva para que una empresa sea global

La forma antigua para lograr que una empresa se vuelva global era ingresando de manera rápida al mercado mundial, realizando una mínima investigación, estableciendo acuerdos con los ejecutivos de alto nivel, haciendo adquisiciones rápidas, centrándose en los consumidores opulentos y observando cómo los clientes locales empiezan a comprar los productos de la empresa; sin embargo, esa estrategia tenía más fracasos que éxitos.

La nueva y más eficiente estrategia para lograr que una empresa se vuelva global es realizar una investigación extensa sobre la cultura, los distribuidores, los proveedores y los clientes antes de establecer las operaciones en un país extranjero. En la actualidad, la globalización exitosa requiere invertir tiempo y energía para comprender la naturaleza de los negocios en esos países, así como para crear de manera metódica una presencia desde abajo. Las empresas que se vuelven globales de manera exitosa trabajan de cerca con burócratas, empresarios, grupos sociales y otros clientes potenciales a nivel de las bases. Estas empresas tienen también como objetivo a los individuos de países donde el ingreso promedio es bajo aunque el número de habitantes supera con mucho a la población del 10% de países y clientes más opulentos. Estas empresas se han dado cuenta que los países en vías de desarrollo crecen con mayor rapidez que los países industriales. Por lo menos 4 mil millones de personas que ganan el equivalente de 1 500 dólares o menos al año viven en países en vías de desarrollo y este grupo crece más rápido que los ciudadanos y los países ricos.

Varias empresas utilizan esta nueva estrategia para lograr el éxito a nivel mundial. Hewlett-Packard comercializa actualmente sus productos sobre todo en Centroamérica y África. Citibank sigue también esta nueva estrategia, convenciendo a sus clientes corporativos de países en vías de desarrollo de que abran cuentas de ahorro para todo su personal, desde conserjes hasta gerentes de alto nivel. Kodak ha batallado en Estados Unidos recientemente, pero sus ventas en Asia aumentan en forma adecuada. La empresa ha aumentado el número de sus tiendas de artículos fotográficos Kodak Express en China de 6 mil a principios de 2001, a 10 mil en el 2002. Como último ejemplo de una empresa que utiliza esta nueva estrategia para lograr el éxito a nivel mundial está Whirlpool, que invirtió 14 meses de investigación antes de lanzar la que se ha convertido en la marca líder de lavadoras en la India.

Fuente: Adaptado de "Smart Globalization", *Business Week* (27 de agosto del 2001): 132-157.

que ejercen en la rentabilidad global de la empresa, más que en consideraciones domésticas o de algún otro país individual. Una estrategia global intenta satisfacer las necesidades de los clientes alrededor del mundo, ofreciendo el mayor valor al menor costo. Esto significa ubicar la producción en países con costos muy bajos de la mano de obra o con recursos naturales abundantes, situar los centros de investigación e ingeniería de vanguardia donde haya científicos e ingenieros calificados y localizar las actividades de mercadotecnia cerca de los mercados que se atenderán. Una estrategia global diseña, fabrica y comercializa los productos teniendo en mente las necesidades globales, en lugar de considerar a los países de manera individual. Una estrategia global integra las acciones contra los competidores dentro de un plan mundial.

La globalización de las industrias ocurre por muchas razones, entre las que está la tendencia mundial hacia patrones de consumo similares, la aparición de compradores y vendedores globales, el comercio electrónico y la transferencia instantánea de dinero e información a través de los continentes. La Comunidad Económica Europea (CEE), las religiones, las Olimpiadas, el Banco Mundial, los centros de comercio mundial, la Cruz Roja, el Internet, las conferencias ambientales, las telecomunicaciones y las cumbres económicas contribuyen a la interdependencia global y a la formación del mercado global.

Es evidente que las diferentes industrias se vuelven globales por razones diversas. La necesidad de amortizar inversiones masivas en I y D en muchos mercados es el principal motivo por el que la industria de fabricación de aeroplanos se volvió global. La vigilancia de la globalización en la industria donde se encuentra la empresa es una actividad de dirección estratégica importante, aunque conocer la manera de utilizar dicha información para obtener una ventaja competitiva es aún más importante; por ejemplo, las empresas podrían buscar alrededor del mundo la mejor tecnología y seleccionar la que promete más en el mayor número de mercados. Cuando las empresas diseñan un producto, lo hacen para que se comercialice en el mayor número de países posible. Cuando las empresas manufacturan un producto seleccionan la fuente de menor costo,

que podría ser Japón para los semiconductores, Sri Lanka para los textiles, Malasia para la electrónica elemental y Europa para la maquinaria de precisión. Las CMN diseñan sistemas de manufactura con el propósito de tener cabida para los mercados mundiales. Una de las estrategias más riesgosas para una empresa doméstica es seguir siendo una empresa doméstica en una industria que se vuelve global con rapidez.

China: oportunidades y amenazas

Las empresas estadounidenses realizan cada vez más negocios en China conforme las reformas del mercado crean una arena más propicia para los negocios todos los días. La inversión directa extranjera en China es aproximadamente de 50 mil millones de dólares al año. Esto la coloca en el segundo lugar por detrás de Estados Unidos. Motorola invertirá 6 600 millones de dólares en China entre el 2002 y el 2006, aunque la empresa recortará su fuerza laboral en otros sitios. Hitachi Ltd. e Intel aumentan al doble su inversión en Shangai en este mismo lapso de tiempo.

Entre los riesgos que impiden aún que las empresas inicien sus operaciones en China están los siguientes:

- Infraestructura deficiente.
- Indiferencia hacia el medio ambiente natural.
- Ausencia de un sistema legal.
- Corrupción desenfrenada.
- Ausencia de libertad de prensa, de opinión y religiosa.
- Violaciones graves a los derechos humanos.
- Poco respeto a patentes, derechos de reproducción, marcas y logotipos.
- Falsificación, fraude y piratería de productos.
- Poco respeto hacia los contratos legales.
- Principios de contabilidad no aceptados de manera general.

El salario mínimo en China es de 12 centavos de dólar por hora, pero muchas empresas pagan aún menos. Los trabajadores chinos no cuentan, por lo general, con atención médica ni reciben compensación por lesiones. Pocas fábricas tienen extintores para el fuego y a menudo se pagan sobornos a los funcionarios para evitar multas y clausuras. Los sindicatos son ilegales y no existen en China. El trabajo infantil es común y ocurren encarcelamientos y opresión por motivos políticos y religiosos. Levi Strauss retiró todas sus operaciones de negocios de China como protesta por las violaciones a los derechos humanos.

Business Week ofrece la fórmula siguiente para lograr el éxito en los negocios en China:

Escoja a sus socios con cuidado. Evite asociarse con empresas ineficientes que sean propiedad del Estado. Busque compañías emprendedoras que sean propiedad de gobiernos locales o establézcase por sí mismo. Insista en el control de la gerencia.

Concéntrese en los fundamentos. Aproveche la oportunidad de que China se está convirtiendo con rapidez en una economía de mercado por medio de la ejecución de actividades básicas como la mercadotecnia, la distribución y el servicio.

Proteja el conocimiento. No entregue tecnología de vanguardia sólo para conseguir un acuerdo. Luche de manera decidida contra el robo de la propiedad intelectual porque China desea deshacerse de su mala reputación a este respecto.

Vaya bajo. Comience con una serie de empresas pequeñas en lugar de proyectos grandes, costosos, de nivel elevado que se estancan con frecuencia debido a los trámites burocráticos y a la política.[18]

Hong Kong es la pieza clave de los esfuerzos de China para reformar, privatizar y expandir las importaciones y exportaciones a nivel mundial. El mapa de la figura 3-4 ilustra la ubicación estratégica de Hong Kong para China. Con sus 6.3 millones de habitantes, un puerto magnífico, riqueza financiera, 500 bancos de 43 países, el mercado de acciones que ocupa el octavo lugar del mundo y un cobro de impuestos mínimo, Hong Kong sirve como la puerta de entrada a una China en rápido crecimiento. Las empresas estadounidenses por sí solas cuentan con 178 oficinas regionales en Hong Kong y 10 500 millones de dólares en inversión directa.

Gran parte de la base económica de Hong Kong se desplaza 50 km hacia el norte, hasta Shenzhen en la China continental. Shenzhen posee un puerto de embarque extenso y nuevo; además ofrece precios muy bajos para los productos de venta a minoristas y a las empresas de propiedad doméstica. China está estableciendo a Hong Kong y Shenzhen como una región económica bajo las leyes y regulaciones chinas, tales como son los arrestos arbitrarios y la poca protección legal. La población de Hong Kong había disfrutado de libertad durante décadas antes de esta lenta unificación con Shenzhen.[19]

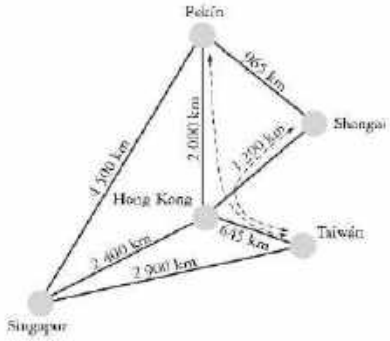
Tanto la Comunidad Europea como Estados Unidos han aprobado el ingreso de China a la World Trade Organization. Esta acción integra al país más poblado del mundo al orden comercial global. Algunos cambios clave en China como consecuencia de esta acción son los siguientes:

1. Las empresas extranjeras pueden obtener una mayor participación en las empresas de teléfonos móviles.
2. Los impuestos sobre los productos de tecnología de vanguardia se reducirán en forma paulatina y se eliminarán para el 2005.
3. Los aranceles de importación sobre los automóviles disminuirán del 90% correspondiente en la actualidad al 25% para mediados del 2006.
4. Los bancos extranjeros podrán establecer operaciones con empresas chinas en moneda china.
5. Los bancos extranjeros podrán operar en cualquier parte de China para el 2006.
6. Las empresas extranjeras podrán tener una participación del 49% en los valores de empresas conjuntas para el 2004.
7. Las afianzadoras extranjeras podrán ser propietarias de operaciones en China.
8. La distribución de petróleo a minoristas se abrirá en China para el 2004.[20]

Sin embargo, el ingreso de China a la World Trade Organization podría no ser suficiente para revivir la cada vez peor economía de ese país. China exporta 20% de sus productos a Estados Unidos y estas ventas disminuyeron mucho a finales del 2001 y principios del 2002. Estados Unidos es el segundo país después de Japón en comprar productos chinos, que son, en su mayoría, productos de consumo como televisores, juguetes y textiles.

A principios del siglo XXI, Hong Kong es aún una ciudad atractiva para establecer operaciones comerciales, aunque China lo dirige cada vez más hacia las regulaciones, al control gubernamental y a una cultura más parecida a la china; por ejemplo, las escuelas deben adoptar ahora el chino como el idioma principal en la educación, mientras que antes se requería el dominio del

FIGURA 3–4
Ubicación estratégica de Hong Kong



inglés. El gobierno de Hong Kong otorgó a varias empresas el derecho de construir en terrenos del gobierno sin ofertas públicas, lo que antes se aceptaba como una manera democrática de hacer negocios. El gobierno regulaba anteriormente el mercado de valores de Hong Kong, pero ahora es su mayor inversionista y controlador. El gobierno toma decisiones que atropellan los viejos principios del libre mercado y la práctica consistente de la ley. La Heritage Foundation ha disminuido la clasificación de Hong Kong como una economía libre a un punto por debajo de la clasificación de Singapur "a menos que vea el error de sus acciones y revierta el curso".[21]

Sin embargo, Taiwán y la China continental cooperan cada vez más en el ámbito económico, lo que es bueno para la región y, de hecho, para todo el mundo. Las empresas que se encuentran en estos dos países separados acordaron hace poco explorar de manera conjunta el estrecho de Taiwán en busca de petróleo y gas bajo la Cuenca de Taiwán. Este contrato sin precedentes constituye el primer acuerdo comercial importante establecido entre empresas de propiedad estatal de ambos países. Las empresas participantes son China National Offshore Oil, que es la tercera empresa productora de petróleo en China, y Taiwan's China Petroleum, que cuenta con capacidades excelentes de refinería.

La separación de 50 años entre China y Taiwán ha alejado tanto a ambos países en los ámbitos político, social y cultural que es difícil aún imaginarlos como parte de un mismo todo. Otro indicador de la mejoría en las relaciones comerciales entre Taipei y Pekín es que China Airlines of Taiwan ha firmado un acuerdo para invertir en la primera línea aérea de carga de China, China Cargo Airlines. China Airlines espera aumentar el tráfico desde China Cargo hasta Taipei en el corto plazo. De este modo, Taiwán y China comienzan a participar en el comercio y el transporte directos, algo que el primero había prohibido desde que ambos lados se separaron en el 1949, después de una guerra civil. La autoridad de la aviación civil de China sostiene actualmente conversaciones técnicas con los controladores de tráfico aéreo de Taiwán. La recesión económica global ha sido la chispa que ha ayudado a normalizar las relaciones entre estos dos países, que tienen en realidad mucho que ofrecer uno al otro en comercio y viajes. Las empresas de Taiwán, como Microtek, ahora consideran a China como un mercado muy importante para sus productos, en vez de ver al continente sólo como una base para sus operaciones de manufactura.



ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)

Una *Matriz de evaluación del factor externo (EFE)* permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Como ilustra la tabla 3-9, la matriz EFE se desarrolla en cinco pasos.

1. Elabore una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de diez a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. Haga primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
2. Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro *corresponde a la respuesta es excelente,* tres *a la respuesta está por arriba del promedio,*

TABLA 3–9 **Un ejemplo de la matriz de evaluación del factor externo para UST, Inc.**

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Oportunidades			
1. Los mercados globales están prácticamente sin explotar por los mercados del tabaco sin humo	.15	1	.15
2. Incremento de la demanda causada por la prohibición de fumar en público	.05	3	.15
3. Crecimiento astronómico de la publicidad por Internet	.05	1	.05
4. Pinkerton es líder en el mercado de tabacos de precios bajos	.15	4	.60
5. Más presiones sociales para dejar de fumar, dirigiendo a los usuarios a cambiar a productos alternativos	.10	3	.30
Amenazas			
1. Legislación en contra de la industria del tabaco	.10	2	.20
2. Límites de producción en el tabaco aumenta la competencia por la producción	.05	3	.15
3. El mercado del tabaco sin humo se concentra en la región del sureste de Estados Unidos	.05	2	.10
4. La mala publicidad en los medios de comunicación patrocinada por la FDA	.10	2	.20
5. Administración Clinton	.20	1	.20
TOTAL	1.00		2.10

dos *a la respuesta es de nivel promedio* y uno *a la respuesta es deficiente*. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.

4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

La tabla 3-9 muestra un ejemplo de una matriz EFE para UST, Inc., empresa productora de tabaco sin humo, Skoal and Copenhagen. Observe que la administración Clinton fue considerada como el factor más importante que afecta esta industria, según indica el valor de 0.20. UST no seguía estrategias que aprovecharan con eficacia esta oportunidad, según indica la clasificación de 1.0. El puntaje de valor total de 2.10 indica que UST se encuentra por debajo del promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Es importante observar que una comprensión minuciosa de los factores usados en la matriz EFE es más importante que las clasificaciones y los valores reales asignados.



LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

La *matriz de perfil competitivo* (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores *importantes para el éxito* en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. Existen algunas diferencias importantes entre la matriz EFE y la MPC. Antes que nada, los factores importantes para el éxito en una MPC son más amplios, pues no incluyen datos específicos ni basados en hechos e incluso se pueden centrar en aspectos internos. Los factores importantes para el éxito en una MPC tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en una matriz EFE. En una MPC, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante.

La tabla 3-10 ofrece una matriz de perfil competitivo. En este ejemplo, la publicidad y la expansión global son los factores más importantes para el éxito, como indica el valor de 0.20. La calidad de los productos de Avon y L'Oreal es superior, según indica la clasificación de cuatro; la "posición financiera" de L'Oreal es buena, como muestra la clasificación de tres; Procter & Gamble es la empresa más débil de todas, según indica el puntaje de valor total de 2.80.

Además de los factores importantes para el éxito que muestra la lista del ejemplo de la MPC, este análisis incluye a menudo otros factores como la amplitud de la línea de productos, la eficacia de la distribución de ventas, las ventajas de marca o patente registradas, la ubicación de las instalaciones, la capacidad y la eficiencia de producción, la experiencia, las relaciones sindicales, los adelantos tecnológicos y la habilidad en el comercio electrónico.

Un consejo para la interpretación es que sólo porque una empresa recibe una clasificación de 3.2 y otra de 2.8 en una MPC, no significa que la primera empresa es 20% mejor que la segunda. Las cifras revelan las fortalezas relativas de las empresas, pero su precisión implícita es una ilusión. Las cifras no son mágicas y el objetivo no es obtener una sola cifra, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera significativa con la finalidad de apoyar la toma de decisiones.

TABLA 3-10 Una matriz de perfil competitivo

		AVON		LOREAL		PROCTER & GAMBLE	
FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	VALOR	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE
Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Calidad de los productos	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Competitividad de precios	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Dirección	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Posición financiera	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Lealtad de los clientes	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Expansión global	0.20	4	0.80	2	0.40	2	0.40
Participación en el mercado	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
TOTAL	1.00		3.15		3.25		2.80

Notas: 1) Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 1 = debilidad principal, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza principal. 2) Según indica el puntaje de valor total de 2.8, el competidor tres es más débil. 3) Para simplificar, sólo se incluyen ocho factores importantes para el éxito; éstos son muy pocos en realidad.

CONCLUSIÓN

El aumento de la turbulencia en los mercados y las industrias de todo el mundo significa que la auditoría externa se ha convertido en una parte explícita y vital del proceso de dirección estratégica. Este capítulo proporciona un marco para recolectar y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Las empresas que no tomen acciones ni otorguen autoridad a sus gerentes y empleados para identificar, vigilar, pronosticar y evaluar las fuerzas externas clave tendrán dificultad para identificar las oportunidades y las amenazas que surgen y, como consecuencia, seguirán estrategias ineficaces, perderán oportunidades y contribuirán a la desaparición de la empresa. Las empresas que no aprovechan las ventajas del Internet se quedan rezagadas en el ámbito tecnológico.

Una de las principales responsabilidades de los estrategas es garantizar la creación de un sistema de auditoría eficaz, lo que incluye el uso de tecnología de la información para diseñar un sistema de inteligencia competitivo que funcione. Las empresas de cualquier tamaño o tipo pueden utilizar con eficacia el abordaje de la auditoría externa descrito en este capítulo. Por lo general, el proceso de auditoría externa es más informal en las empresas pequeñas, pero la necesidad de comprender las tendencias y los acontecimientos clave no es menos importante para estas empresas. La matriz EFE y el modelo de las cinco fuerzas ayudan a los estrategas a evaluar el mercado y la industria, pero estas herramientas deben complementarse con un buen juicio intuitivo. En especial, las empresas multinacionales requieren un sistema eficaz de auditoría externa, porque las fuerzas externas entre países extranjeros varían en forma importante.

Le invitamos a que visite el sitio Web de este libro ubicado en **www.pearsonedlatino.com/ david** para que realice los ejercicios correspondientes a este capítulo.



TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Adecuación del tamaño de la empresa (p. 83)
America Online (p. 103)
Análisis competitivo (p. 97)
Análisis de la industria (p. 80)
Aprendizaje obtenido de un socio (p. 98)
Auditoría externa (p. 80)
Desincorporación (p. 83)
Director de análisis competitivo (p. 97)
Director en información (DI) (p. 95)
Director en tecnología (DT) (p. 93)
Evaluación del entorno (p. 80)
Fuerzas externas (p. 80)
Inteligencia competitiva (IC) (p. 94)
Internet (p. 92)
Matriz de evaluación del factor externo (EFE) (p. 110)
Matriz de perfil competitivo (MPC) (p. 112)
Modelo de las cinco fuerzas de Porter (p. 98)
Reducción del tamaño de la empresa (p. 83)
Regresión lineal (p. 105)
Tecnología de la información (TI) (p. 93)
Unidades habitacionales para gente de la tercera edad (p. 86)
Ventajas competitivas (p. 93)
World Wide Web (p. 103)

PREGUNTAS DE REPASO

1. Explique la manera de conducir una auditoría externa de dirección estratégica.
2. Identifique una tendencia económica, social, política o tecnológica reciente que afecte de manera significativa las instituciones financieras.
3. Analice la siguiente declaración: las principales oportunidades y las amenazas son el resultado de una interacción entre las tendencias ambientales clave más que de un solo acontecimiento o factor externo.
4. Identifique dos industrias que experimenten cambios tecnológicos rápidos y tres industrias que experimenten un cambio tecnológico escaso. ¿De qué manera difiere la necesidad de realizar un pronóstico tecnológico en estas industrias? ¿Por qué?
5. Utilice el modelo de las cinco fuerzas de Porter para evaluar la competitividad dentro de la industria bancaria estadounidense.
6. ¿Qué técnicas de pronóstico importantes usaría para identificar 1) las oportunidades y las amenazas

económicas; y 2) las oportunidades y las amenazas demográficas? ¿Por qué son estas técnicas las más apropiadas?

7. ¿Cómo afecta la auditoría externa otros componentes del proceso de dirección estratégica?
8. Como propietario de una empresa pequeña, explique de qué manera organizaría un sistema de detección de información estratégica. ¿Cómo organizaría dicho sistema en una empresa grande?
9. Elabore una matriz EFE para la empresa que usted elija.
10. Haga una cita con un bibliotecario de su universidad para aprender a utilizar bases de datos en línea. Informe sus hallazgos en clase.
11. Exponga algunas de las ventajas y desventajas de las estrategias cooperativas y de las estrategias competitivas.
12. Como estratega de un banco local, explique cuándo usaría pronósticos cualitativos y cuándo los cuantitativos.
13. ¿Cuál es su pronóstico para las tasas de interés y el mercado de valores en los próximos seis meses? Cuando el mercado de valores asciende, ¿las tasas de interés bajan siempre? ¿Por qué? ¿Cuáles son las implicaciones estratégicas de estas tendencias?
14. Explique de qué manera la tecnología de la información afecta las estrategias de la empresa donde trabajó recientemente.
15. Digamos que su jefe elabora una matriz EFE que incluye 62 factores. ¿Cómo sugeriría reducir el número de factores a veinte?
16. Seleccione una de las lecturas actualizadas al final de este capítulo. Prepare un resumen de una página que incluya su opinión personal sobre el artículo.
17. Analice la ética de recabar inteligencia competitiva.
18. Analice la ética de cooperar con empresas rivales.
19. Visite el sitio Web de la SEC en www.sec.gov y analice los beneficios de utilizar la información que proporciona ese sitio.
20. ¿Cuáles son las principales diferencias entre las operaciones estadounidenses y multinacionales que afectan la dirección estratégica?
21. ¿Por qué la globalización de las industrias es un factor común actual?
22. Analice las oportunidades y las amenazas que enfrenta una empresa al realizar negocios en China.

REFERENCIAS

1. York Freund, "Critical Success Factors," *Planning Review* 16, núm. 4 (julio y agosto de 1988): 20.
2. Charles Whalen, "NAFTA's Scorecard: So Far, So Good," *Business Week* (9 de julio del 2001): 54–55.
3. Emily Thornton, "Russia—What Happens When Markets Fail," *Business Week* (26 de abril de 1999): 50–52.
4. Susan Decker, "Where to Find Legal Help On the Net," *USA Today* (18 de octubre de 1999): 8B.
5. Frederick Gluck, "Global Competition in the 1990s," *Journal of Business Strategy* (primavera de 1983): 22, 24.
6. Stan Crock, "From Evil Empire to Strategic Ally," *Business Week* (12 de noviembre del 2001): 76.
7. David Bank, "Internet Learns New Lingo, XML, and the Hype Is On," *The Wall Street Journal* (16 de septiembre de 1999): A10.
8. John Harris; Robert Shaw, hijo y William Sommers, "The Strategic Management of Technology," *Planning Review* 11, núm. 11 (enero y febrero de 1983): 28, 35.
9. Bill Saporito, "Companies That Compete Best," *Fortune* (22 de mayo de 1989): 36.
10. Louis Lavelle, "The Case of the Corporate Spy," *Business Week* (26 de noviembre del 2001): 56–57.
11. Kenneth Sawka, "Demystifying Business Intelligence," *Management Review* (octubre de 1996): 49.
12. John Prescott y Daniel Smith, "The Largest Survey of 'Leading-Edge' Competitor Intelligence Managers," *Planning Review* 17, núm. 3 (mayo y junio de 1989): 6–13.
13. Jon Swartz, "Nimda Called Most Serious Internet Attack on Business," *USA Today* (26 de septiembre del 2001): 1B. Véase también Srikumar Rao, "Counterspy," *Forbes* (3 de febrero del 2001): 130.
14. Gary Hamel; Yves Doz y C. K. Prahalad, "Collaborate with Your Competitors—and Win," *Harvard Business Review* 67, núm. 1 (enero y febrero de 1989): 133.
15. David Bank, "A Site-Eat-Site World," *The Wall Street Journal* (12 de julio de 1999): R8.
16. **http://horizon.unc.edu/projects/seminars/futuresresearch/rationale.asp.**
17. Dale McConkey, "Planning in a Changing Environment," *Business Horizons* 31, núm. 5 (septiembre y octubre del 1988): 67.
18. "How Can You Win in China?" *Business Week* (26 de mayo de 1997): 65.
19. George Melloan, "Hong Kong Is Gradually Melding with the Mainland," *Wall Street Journal* (11 de septiembre del 2001): A27.
20. Geoff Winestock y Karby Leggett, "China to Enter WTO: Dispute on Insurance to Be First Test," *Wall Street Journal* (18 de septiembre del 2001): A14.
21. Erik Guyot, "Reined In: For Years, Hong Kong was the Poster Child for Laissez-faire Economics. No Longer," *The Wall Street Journal* (27 de septiembre de 1999): R20.

LECTURAS ACTUALIZADAS

BERGH, D. D. y J. F. FAIRBANK, "Measuring and Testing Change in Strategic Management Research," *Strategic Management Journal* 23, núm. 4 (abril del 2002): 359.

BIRKINSHAW, JULIAN y NEIL HOOD, "Unleash Innovation in Foreign Subsidiaries," *Harvard Business Review* (marzo del 2001): 131.

BONABEAU, ERIC, "Predicting the Unpredictable," *Harvard Business Review* (marzo del 2002): 109.

BONABEAU, ERIC y CHRISTOPHER MEYER, "Swarm Intelligence: A Whole New Way to Think About Business," *Harvard Business Review* (mayo del 2001): 106.

CHATTOPADHYAY, PRITHVIRAJ; WILLIAM H. GLICK y GEORGE P. HUBER, "Organizational Actions in Response to Threats and Opportunities," *Academy of Management Journal* 44, núm. 5 (octubre del 2001): 937.

CLAMPITT, PHILLIP G., ROBERT J. DEKOCH y THOMAS CASHMAN, "A Strategy for Communicating About Uncertainty," *Academy of Management Executive* 14, núm. 4 (noviembre del 2000): 41.

FERRIER, WALTER J., "Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness," *Academy of Management Journal* 44, núm. 4 (agosto del 2001): 858.

GHEMAWAT, PANKAJ, "Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion," *Harvard Business Review* (septiembre del 2001): 137.

MICHAILOVA, SNEJINA, "Contrasts in Culture: Russian and Western Perspectives on Organizational Change," *Academy of Management Executive* 14, núm. 4 (noviembre del 2000): 99.

PITT, LEYLAND F.; MICHAEL T. EWING y PIERRE BERTHON, "Turning Competitive Advantage into Customer Equity," *Business Horizons* 43, núm. 5 (septiembre y octubre del 2000): 11.

POWELL, T. C., "Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations," *Strategic Management Journal* 22, núm. 9 (septiembre del 2001): 875.

PRESTON, LYNELLE, "Sustainability at Hewlett-Packard: From Theory to Practice," *California Management Review* 43, núm. 3 (primavera del 2001): 26.

RAMAMURTI, RAVI y DEVESH KAPUR, "India's Emerging Competitive Advantages in Services," *Academy of Management Executive* 15, núm. 2 (mayo del 2001): 20.

SHAMA, AVRAHAM, "After the Meltdown: A Survey of International Firms in Russia," *Business Horizons* 43, núm. 4 (julio y agosto del 2000): 73.

SLATER, STANLEY F. y ERIC M. OLSON, "A Fresh Look at Industry and Market Analysis," *Business Horizons* 45, núm. 1 (enero y febrero del 2002): 15.

VIBERT, CONOR, "Secrets of Online Sleuthing," *Journal of Business Strategy* 22, núm. 3 (mayo y junio del 2001): 39.

Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica.

Revista Científica Pakamuros, Ore, H. (2020). 8(4), 31-44.

Revista Pakamuros, Volumen 8, Número 4, Octubre –Diciembre, 2020, páginas 31-44

Artículo Revisión

Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica

Strategic planning as a management tool in companies: Bibliographic review

Harold Ore [1] Edson Olortegui [2] y Dora Ponce [3]

RESUMEN

La planificación estratégica es una herramienta con mucha utilidad en la dirección de empresas. En la actualidad los negocios, fue afectado por escenarios adversos no tomados de forma correcta. El objetivo general de esta investigación fue realizar una revisión sobre la Planificación estratégica como instrumento de gestión en las empresas y su rentabilidad. La búsqueda de literatura se realizó en las bases de datos de "Science Direct", "Scielo" y de manera relatada. Los resultados mostraron que el planeamiento estratégico es una herramienta de gestión en las empresas; apoya en las adecuadas tomas de decisiones y funciona como una guía estructurada con estrategias para afrontar futuros escenarios. Y considera cuatro dimensiones de análisis: Planeación, organización, dirección y Control. Además, se determinó que el planteamiento estratégico tiene relación con la rentabilidad, la cual, está basada en la relación entre los beneficios netos de un ejercicio y la inversión generada o patrimonio neto. No se obtuvieron datos relacionados a investigaciones experimentales, dando espacios a desarrollar investigaciones en la determinación de la influencia de la planeación estratégica en la rentabilidad de las empresas.

Palabras clave: Planeamiento estratégico, rentabilidad, estrategias, dimensiones.

ABSTRACT

Strategic planning is a very useful tool in business management. Currently, the business environment at the time was affected by adverse scenarios not taken correctly. The general objective was to carry out a review on Strategic Planning as a management instrument in companies and its profitability. The literature search was carried out in the databases of "Science Direct", "Scielo" and in a related manner. The results showed that strategic planning is a management tool in companies; It supports adequate decision-making and functions as a structured guide with strategies to face future scenarios. And it considers four dimensions of analysis: Planning, organization, direction and Control. In addition, it was determined that the strategic approach is related to profitability, which is based on the relationship between the net benefits of a year and the investment generated or equity. No data related to experimental research was obtained, giving space to develop research in determining the influence of strategic planning on the profitability of companies.

Keywords: Strategic planning, profitability, strategies, dimensions.

DOI: https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.147

Recibido: 28/11/2020. Aceptado: 10/12/2020

* Autor para correspondencia

1. Universidad Cesar Vallejo, Chimbote, Perú. Email: pjoreo@ucvvirtual.edu.pe
2. Universidad Cesar Vallejo, Chimbote, Perú. Email: colortegui@ucvvirtual.edu.pe
3. Universidad Cesar Vallejo, Chimbote, Perú. Email: dlourdespy@ucvvirtual.edu.pe

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los segmentos generales sufrieron cambios significativos como en lo económicos, políticos, sociales, ambientales, culturales y tecnológicos influyendo en la sostenibilidad y rentabilidad de las organizaciones generando cambios en paradigmas y cambios en los modelos de negocios (Nunja, 2015; Jiménez, 2005). Esto origino incertidumbre y errores en los planes operativos en las empresas; los pronósticos desarrollados de demandas de los bienes o servicios se tornaron complicados y el proceso de adaptación dinámica sustituyó a las reglas permanentes de la evolución lenta (Contreras & Matos, 2015). La organización se vió obligada a destinar recursos económicos en la implementación de posibles alternativas para afrontar los cambios del entorno donde estas interactúan, y en los resultados en algunas empresas son exitosos, mientras que otras empresas solo logran resultados modestos o fracasan.

A nivel mundial, la planificación estratégica es considerada un proceso estructurado y organizado con lo cual se implementan y ejecutan unas series de actividades secuenciales que impactan positivamente en la toma de decisiones de una empresa; para lo cual, se analiza datos internos y externos relevante, que muestran la realidad del entorno económico actual, para elaborar un diagnóstico del estado situacional de la organización, definiendo el grado de competitividad buscando anticipar todo cambio futuro y tomar las mejores decisiones (Willardson, 2013; Aguirre, 2014; Coyne & Bell, 2011). La idea central es reducir los riesgos de inversión generando varias predicciones, además de implementar y ejecutar alternativas de proyectos y planes de acción ante situaciones futuras posibles. Las empresas globales desarrollan escenarios posibles y definen planes de acción como respuestas aplicables y logran identificar variaciones en corto tiempo (Gestion, 2020).

Al nivel de Perú, la organización que desea aumentar su rentabilidad y sus ingresos ve necesario la implementación de un plan estratégico, con un control y evaluación de las metas al final del año, generando un diagnóstico de la empresa, encontrando opciones de mejora en la empresa para desarrollar ventajas competitivas (Villafane, 2019).

El planeamiento estratégico se relaciona al proceso de dirección, y las empresas que no implementen un sistema de planificación estratégica global tienden a declinar en la actualidad (Steiner, 2007), y en el sector industrial actual es fundamental para la generación de ingresos (Jiménez, 2005). Tiene como propósito enrumbar al capital humano a determinar metas, estableciendo políticas y estrategias para su cumplimiento, desarrollar y ejecutar planes para asegurar los fines esperados (Bolivar de Muñoz & Castillo Torrealba, 2011). El planeamiento estratégico es relevante para el crecimiento de una empresa; siendo necesario que los inversionistas apliquen esta herramienta gerencial en la toma de decisiones (León T. & Pincay M., 2016). Entre los componentes encontramos: la misión, valores éticos, las estrategias, metas y los objetivos cuantificables, los lineamientos o tendencias, procesos y toma de

decisiones (Mintzberg & Quinn, 1998). Las Mypes no están libres de implementar esta herramienta gerencial, ya que el mercado actual lo exige (Velásquez, 2004).

La herramienta gerencial como el planeamiento estratégico y la gestión mejoran el rendimiento de las áreas en la empresa e impactan significativamente en la estabilidad y la expansión de los negocios, con mejor grado de competitividad para afrontar el ingreso de empresas internacionales, y así proyectar mejoras pasando los límites nacionales (Mora-Riapira & Vera-Colina, 2015)

Según lo expuesto nace una interrogante: ¿Cuál es la influencia de la planificación estratégica como instrumento de gestión en la empresa?

La investigación se justifica de ser importante debido a que explica y plantea soluciones con la elaboración de un planteamiento estratégico, como herramienta gerencial, a la situación problemática encontrada en las organizaciones (Choy, 2019). Las empresas tienen inconvenientes en su rentabilidad generado por el alto costo operativo; debido a contar con un plan de acción desarrollado que incluya la visión, misión, objetivos, metas y estrategias para la empresa (Contreras & Matos, 2015; Ramírez & Cabello, 1997). En tanto, el objetivo general fue investigar sobre el Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas.

MATERIALES Y MÉTODOS

La búsqueda se realizó en las siguientes bases de datos: Science Direct, Scielo, RENATI, Dialnet y de sitios web. Identificando y clasificando las tesis, los artículos y documentos en línea más relevantes en el tema, los cuales fueron 128 trabajos. Fueron seleccionados según su relación y relevancia. Las estrategias de búsqueda se realizaron en la base de datos RENATI y Google Académico; posteriormente los documentos y artículos de relevancia fueron remitidas a las páginas o buscadores correspondientes como son Sciencie Direct, Scielo. La búsqueda se limitó inicialmente a los últimos 10 años, igual se limitó la lengua de los estudios realizados para los idiomas de inglés o español. De la literatura gris se incluyó todo tipo de documentos acerca de la influencia del planeamiento estratégico en la rentabilidad. Como criterio de inclusión se verifico estudios realizados sobre planificación estratégica vayan orientadas al ámbito científico. El criterio de exclusión fue que los artículos no incluyeran las variables de estudio y el contexto, con lo cual se redujeron las investigaciones de 128 a 60. Los resultados de la información analizada se estructuraron en 7 subapartados: 1. Antecedentes, 2. Planeamiento estratégico, 3. Plan Estratégico, 4. Proceso del Planeamiento estratégico, 5. Dimensiones del Planeamiento estratégicos, 6. Rentabilidad y 7. Ratios de la Rentabilidad.

RESULTADOS

Planeamiento estratégico en las Empresa

Choy (2019) todas las dimensiones de la variable gestión empresarial, planeamiento, organización, dirección y control, se relacionan con la rentabilidad, esto debido a que la prueba estadística aplicada, determinó el coeficiente de correlación de Spearman positiva moderada (Rho=0,628) que tienen asociado una probabilidad p=0,012<0.05, con lo cual se concluye que la gestión empresarial tiene una relación positiva y significativa con la rentabilidad.

Padilla (2019) determinó que existe una relación directa y significativa entre el planteamiento estratégico y la gestión empresarial con un coeficiente de correlación de Spearman positiva alta (Rho=0,729). Además, se determinó también relación directa y significativa de la implementación de estrategias y el control y evaluación con la gestión empresarial, coeficientes de correlación de Spearman positivas altas (r=0,706) y (r=0,827) respectivamente. De igual manera, Lozano (2012) demostró que existe relación directa en el nivel correlación alta. Arroyo (2015), determinó que la implementación y ejecución un plan estratégico mejora el ratio de rentabilidad en una empresa; obteniendo mejoras en los indicadores de rentabilidad como el ROA 7 %, rotación de activos 3.35 y un margen de utilidad 2.13 %, Además, Goicochea & Lescano (2017) concluye que la rentabilidad de la empresa sufre un incremento debido a la planificación estratégica, obteniendo indicadores con variación positiva en la rentabilidad como el ROA, margen de utilidad y rotación de activos.

Uchasara (2017) investigó la relación entre el Balanced Scorecard y la rentabilidad, concluyendo que existe relación directa y significativa. Lo que se demostró con el coeficiente de correlación de Spearman (sig. bilateral = .000 < 0.01; Rho = .978). De igual manera, Villafane (2019) concluyó que el Planeamiento financiero se relaciona de forma positiva media según el coeficiente de correlación de Spearman (Rho=0.903) con la rentabilidad de la empresa.

Según Huamán (2018) evaluó si un sistema de costos por procesos mejoraba la rentabilidad de la empresa; logrando obtener mayores utilidades a partir de la implementación del sistema de costos, lo cual se observó en los ratios de rentabilidad con una variación positiva en el margen bruto de 5.30 %, margen operativo 7.50 % y margen neto 7.43 %.

Planeamiento estratégico

Es el proceso sistemático y organizado, en donde una empresa crea un plan de acción para avanzar de una situación actual a un futuro deseado, determinando un conjunto de consideraciones para la toma de decisiones, e implementado por una organización para guiar permanentemente sus actividades y estructuras (Rodriguez, 2012). El planeamiento estratégico consiste en el uso dinámico de especificaciones externas, seleccionando oportunidades que involucran y desarrollan competencias internas con el objetivo de cumplir la misión de la organización y crear valor para sus partes interesadas

(Trullenque, 2007). Cuando una organización se comporta de manera confiable y consistente con el tiempo, se dice que tiene una estrategia (Arranz, 1995). La estrategia es un medio que el la organización elige para pasar de su situación actual a una situación deseada en el futuro (Ginter, Swayne, & Duncan, 2002).

Para Burgwal & Cuéllar (1999) es una herramienta utilizada por las empresas para analizar, diagnosticar, decidir y reflexionar de forma colectiva, acerca como afrontar situaciones en el futuro y el que hacer actual de las organizaciones. El cual determina una secuencia de pasos iniciada en analizar la situación interna y externa, para conocer la evaluación del estado en el que se encuentra una organización y definir el nivel de competencia deseado, planteando alternativas antes supuestos futuros (Serna, 2003). Además, es como una secuencia de quienes dirigen ordenan sus acciones y objetivos en el tiempo. Con los cual será posible el cumplimiento de metas (Sallenave, 2004).

Según Eyzaguirre (2006) es una interacción de etapas, que permite determinar objetivos de forma colectiva y así poder analizar y estar preparado para desafíos futuros, pretendiendo el alcance los logros planteados. El planteamiento de todas las metas de la empresa, conceptualizan las medidas estratégicas y los lineamientos para el logro de los objetivos, diseñando y desarrollando un plan estructurado garantizando que las estrategias serán implantadas y logrando las metas plantcadas (Porter, 2006; Estrada & Heijs, 2005).

El planteamiento estratégico considerado como herramienta de gestión empresarial, apoya la toma de decisiones y funciona como una guía para afrontar situaciones futuras, permitiendo adaptarse a nuevos cambios, logrando ser eficiente y eficaces (Armijo, 2011; Willardson, 2013). Es un proceso reflexivo sistemático mediante el cual la alta directiva determina los planeamientos del recurso a fin de conseguir cada objetivo del centro (Sainz, 2012). Por otro lado, el planeamiento estratégico permite tomar decisiones de forma global en la empresa, mientras se establecen las medidas estratégicas fundamentales a corto, mediano y largo plazo, según el análisis situacional actual (Luna, 2016).

Plan estratégico

Un plan estratégico es un instrumento estructurado que permite lograr la visión de la empresa, proporcionando una imagen y las acciones a realizar en tiempos futuros a favor de la entidad, pese a que aquel tiempo puede ser imprevisible (Aramburu, 2017).

Sainz De Vicuña (2012), es el plan maestro adecuadamente estructurado donde la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado "hoy" en referencia a lo que hará en los tres próximos año, para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders). Y para Dess & Lumpkin (2003) es el agregado de análisis del diagnóstico, decisiones y hechos que una empresa ejecuta para crear y sostener sus ventajas

comparativas en el tiempo. Además, para Martínez & Milla (2005) es un documento que resume a nivel estratégico, económico-financiero y organizativo la posición actual y futura de la organización, y cuya implementación obliga a plantear dudas acerca de la organización, de la forma de realizar las cosas y a marcar una estrategia en relación al posicionamiento actual y el posicionamiento deseado.

Con respecto a los Principios básicos del Plan Estratégico, se encuentran ligados a las nociones de: alteridad, horizonte temporal, integralidad u holismo, problema, situación de poder, posición (Mendoza, 2000).

Enfoques del Proceso del planeamiento estratégico

La planeación estratégica tiene un papel muy importante en los procesos de dirección empresarial. Su alta difusión en el mundo, es suficiente para demostrar su efectividad y utilidad (Tabla 1).

Tabla 1. Enfoque del proceso de planeamiento estratégico

	Autores			
	Contreras (2013)	**Fred (2003)**	**Cloke & Goldsmith (1995)**	**Chiavenato (2001)**
Fases del Proceso del Planeamiento estratégico	1. Planteamiento de una estrategia viable. 2. Definir el modelo de negocio. 3. El compromiso. 4. Adecuado uso de los recursos. 5. Identificar los riesgos. 6. Definir el tiempo.	1. Formulación de la estrategia. 2. Implementación de la estrategia. 3. Evaluación de la estrategia.	1. Reconocimiento del contexto. 2. Establecimiento de la visión. 3. Elaboración de los Objetivos/ Metas. 4. Identificación de barreras. 5. Formulación de estrategias. 6. Elaboración de los planes de acción	1. Determinación de los objetivos empresariales. 2. Análisis del ambiente externo. 3. Análisis del ambiente de tarea. 4. Análisis organizacional. 5. Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial. 6. Elaboración de la planeación estratégica. 7. Implementación mediante planes tácticos y operacionales.

Dimensiones del Planeamiento estratégico

En cuanto a las dimensiones que detallan el planeamiento estratégico, se encontraron distintos autores que consideran ciertas dimensiones como las más adecuadas para el seguimiento del proceso en las organizaciones (Tabla 2).

Tabla 2. Dimensiones del planeamiento estratégico.

	Autores		
	(Aramburu, 2017)	(Ronda & Marcané, 2002)	(Chiavenato, 2001)
Dimensiones del Planteamiento estratégicos	1. Conocimiento. 2. Participación. 3. Control.	1. Planeación. 2. Implantación. 3. Control.	1. Planeación. 2. Organización. 3. Dirección. 4. Control.

Rentabilidad

Es la relación de ingresos y costos originados con el uso de los activos de la organización dentro del rubro de las actividades productivas (Sanchez, 1994). La cual se analiza en base a la venta, activos, capital y el valor de acciones (Suárez & Ferrer, 2008). Además, la rentabilidad económica es el análisis del rendimiento de los activos durante la gestión de la empresa, sin tener presente la fuente de los recursos (Ccaccya, 2015). Un mayor análisis de la rentabilidad en una empresa, se realiza en base a los márgenes, el punto de equilibrio o también umbral de toda la rentabilidad dentro de los activos, en el rubro de la empresa (Bogdanski, 2014), estudiando la eficiencia de la actividad de producción que corresponde a la función económica de la empresa (Choy, 2019). En sí, mide la eficiencia de las actividades de la empresa, y equivale a la relación entre los resultados económicos y financieros (Cabanelas, 2007). Dicha capacidad de obtener ingresos depende de la capacidad de los activos pertenecientes a la empresa utilizados para el desarrollo productivo (Ccaccya, 2015). Los factores claves de la rentabilidad en una empresa son: aumento de la calidad, reducción de los costos, distinción del producto o servicio promoviendo más niveles respecto a ventas (Ccaccya, 2015). En términos contables, existen dos tipos: La rentabilidad económica es determinada en relación al beneficio de los activos de la empresa, es autónoma en su financiamiento, es un indicador para calcular la rentabilidad de la organización y da la posibilidad de analizar cuan factible son los resultados en la ejecución de todas las actividades económicas en la entidad (Bogdanski, 2014; Sanchez, 1994). Y la rentabilidad financiera es determinada en relación al beneficio conseguido por cada uno de los recursos, con total autonomía dentro de la distribución de cada uno de los resultados (Sanchez, 1994).

Ratios de rentabilidad

Tabla 3. Se muestra los ratios de rentabilidad

Tabla 3. Ratios de Rentabilidad

Ratio	Definición	Formula	Referencia
Rentabilidad sobre inversión o activos (ROA)	Determina que el beneficio del activo, se encuentra con la responsabilidad de la medición financiera dentro de la entidad, sin considerar cada una de las fuentes económicas.	$ROA = \frac{Utilidad\ antes\ de\ interes}{Activos\ totales}$	(Terreno, 2020; Luna, 2016; Ceaccya, 2015)
Margen comercial	Es el indicador que determina la eficiencia acerca de las ventas relacionado con el costo total de la producción	$MC = \frac{ventas\ netas - costos\ de\ ventas}{ventas\ netas}$	(Terreno, 2020; Ceaccya, 2015)
Rentabilidad Neta sobre las Ventas	Es el ratio que indica la eficiencia del ejercicio relacionando las utilidades con las ventas.	$RNV = \frac{Utilidad\ neta}{Ventas\ netas}$	(Terreno, 2020; Suárez & Ferrer, 2008; Ceaccya, 2015)
Rotación de activos	Este indicador calcula la eficacia con la cual la organización emplea cada uno de los activos para poder fomentar ventas	$RA = \frac{Total\ de\ ventas}{total\ de\ activos}$	(Herrera, 2016; Suárez & Ferrer, 2008; Ceaccya, 2015)
Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	Determina la rentabilidad que llegan a conseguir los accionistas, identificada como beneficio financiero. Viene a ser el indicador más importante.	$ROE = \frac{Utilidad\ neta}{Patrimonio}$	(Suárez & Ferrer, 2008; Ceaccya, 2015)

DISCUSIÓN

La gestión empresarial basada en la planificación estratégica aplicada a la empresa cuenta con las siguientes dimensiones: plancamiento, organización, dirección y control; las cuales se encuentran relacionadas con la rentabilidad de una empresa, esto fue corroborado con coeficientes de correlación de Spearman (Choy, 2019). La planificación estratégica en su desarrollo, implementa estrategias las cuales controla y evaluación en el tiempo para mejorar la eficiencia de la empresa; teniendo una fuerte relación con la gestión empresarial, lo cual es respaldado Padilla (2019) que determino un coeficiente de correlación de Spearman positiva alta (Rho=0,729). La implementación y aplicación de un plan estratégico en la gestión de una empresa mejora su rendimiento económico ya que reduce costos, tiempo

y mejora los procesos; siendo respaldado por Arroyo (2015) y Goicochea & Lescano (2017) quienes determinaron que la ejecución de una Plan estratégico mejora el ratio de rentabilidad en una empresa.

El plan estratégico es una herramienta gerencial utilizado por las empresas con la finalidad de evaluar supuestos futuros, determinando alternativas de acción, partiendo con un diagnostico situacional e implementando alternativas y estrategias enfocadas en la misión y visión de la empresa mejorando su ventaja competitiva, esto se corrobora con la posición de Aramburu (2017) que indica que el plan estratégico enrumba el camino de la organización a su visión; además Sainz de Vicuña Ancin (2012) menciona que un plan de acción permite a la organización mantener su ventaja competitiva en el sector; y Dess & Lumpkin (2003) indica que esta herramienta apoya al sostenimiento de la ventaja comparativa.

La alta utilización de la planificación estratégica a nivel empresarial, genera la necesidad de implementar un proceso del planeamiento, el cual, presento varios enfoques desarrollados teniendo las etapas siguientes: diagnostico situacional, determinar objetivos, formular estrategias, elaborar el plan de acción (plan operativo y táctico), implementación y evaluación; siendo corroborado con los enfoques del proceso de planeamiento estratégico aplicado por Fred (2003), Chiavenato (2001) y Cloke & Goldsmith (1995).

Las dimensiones del planeamiento estratégico se enfocan: primero en planificar todas las acciones a desarrollar en ciertos periodos de tiempo según los objetivos planteados para cumplir con el propósito de la empresa su la visión ya determinada teniendo presente los riesgos futuros y las alternativas para mitigar estas incertidumbres; segundo en organizar la distribución de todas las actividades de las distintas áreas de la organización determinando su independencia e importancia en el funcionamiento de la organización; tercero en direccionar todo el talento y también el esfuerzo para poder conseguir todos los resultados que se pretenden determinando los estilos de dirección en la organización, y cuarto en controlar los resultados obtenido por la aplicación de lo planificado, lo cual se ve corroborado por Ronda & Marcané (2002) indicando las dimensiones de planeación, implantación y control; para Chiavenato (2001) las dimensiones son planeación, organización, dirección y control; mientras que para Aramburu (2017) las dimensiones son conocimiento, participación y control.

La rentabilidad en una empresa para ser competitiva debe encontrarse por encima del rendimiento promedio del sector donde interactúa, la cual, se determina por la relación entre los beneficios netos de un ejercicio y la inversión generada o patrimonio neto; siendo respaldad por lo mencionado por Ccaccya (2015) y Bogdanski (2014) que indican la rentabilidad está en base a los márgenes, el punto de equilibrio o también umbral de toda la rentabilidad dentro de los activos, en el rubro de la empresa.

CONCLUSIONES

La planificación estratégica es el proceso sistemático y organizado, el cual, es considerada como una herramienta de gestión en las empresas con el fin de mejorar la toma de decisiones, asi mismo se considera cuatro dimensiones, los cuales son: Planeación, organización, dirección y control.

La planificación estratégica es una herramienta gerencial que es utilizada por las organizaciones con fines de mejorar su eficiencia, logrando obtener variaciones significativas en indicadores económicos como la rentabilidad.

La rentabilidad es la relación entre los beneficios netos de un ejercicio y la inversión generada o patrimonio neto; teniendo como factores claves el aumento de la calidad, reducción de los costos, distinción del producto o servicio promoviendo más niveles respecto a ventas.

Se encontró pocas investigaciones experimentales, dando espacio a realizar investigaciones futuras para identificar el efecto de esta herramienta gerencial como es el planeamiento estratégico en la rentabilidad de las organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguirre, J. (2014). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. Revista Estudios Gerenciales, 31 (2015) 100–110.

Álvarez, R. (2012). Planificación estratégica. . Colombia.

Aramburu, J. (2017). Planeamiento estratégico y productividad en los trabajadores administrativos de la Clínica Municipal de Santa Anita. Lima.

Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. . Santiago de Chile, Chile: CEPAL.

Arranz, A. (1995). Plancación estratégica integral. Mexico: Instituto internacional de capacitación y estudios.

Arroyo, R. (2015). Gestión del planeamiento estratégico para incrementar la rentabilidad en una Empresa Comercializadora de Vidrio (Tesis). . Trujillo: Universidad Cesar Vallejo.

Bogdanski, T. (2014). Análisis Financiero . Estado de México, México.

Bolívar de Muñoz, M., & Castillo Torrealba, C. (2011). Strategic planning and integration of a health team. Enfermería Global, vol.10 no.24.

Burgwal, G., & Cuéllar, J. (1999). Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales: Manual de facilitación. Quito, Ecuador: Servicio Holnadés de Cooperación. ISBN: 9978-04-558-9.

Cabanelas, J. (2007). Estrategias para alcanzar y mantener la alta rentabilidad. Lima-Perú.

Castañeda, L. (2009). Alta dirección en las Pymes. Mexico: Ediciones Poder.

Ccaccya, B. D. (2015). Fuentes de Financiamiento empresarial. Actualidad Empresarial.

Chiavenato, I. (2001). Administración Proceso administrativo. Traducción de Germán Alberto. Bogotá: McGrawHill 3., Ed.

Choy, W. (2019). Gestión empresarial y su influencia en la rentabilidad de la empresa Dynamo group E.I.R.L. (Tesis). . Tarapoto: Universidad Cesar Vallejo.

Cloke, K., & Goldsmith, J. (1995). Taller Cuba-USA. Formación y Mantenimiento de Equipos. Habana.

Contreras. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Pensamiento & gestión, (35), 152-181.

Contreras, F., & Matos, F. (2015). Gestión Estratégica en Unidades de Información: Planeamiento. Perú.

Coyne, J. W., & Bell, P. (2011). The roles of strategic intelligence in anticipating transnational organised crime: A literary review. Revista International Journal of Law, Crime and Justice, 39(1), 60-78.

Dess, G., & Lumpkin, G. (2003). Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas. . Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.

Dussel, E., Piore, M., & Ruiz, C. (1997). Pensar globalmente y actuar regionalmente. Hacia un nuevo paradigma. Mexico: UNAM.

Estrada, S., & Heijs, J. (2005). Comportamiento innovador y competitividad: factores explicativos de la conducta exportadora en México. El caso de Guanajuato. Problemas del Desarrollo, Vol 36, No 143.

Eyzaguirre, N. (2006). Metodología integrada para la planificación estratégica. Lima, Perú.

Fred, D. (2003). Administración estratégica. México: Pearson Education, 9. Ed.

Garrido, S. (2006). Dirección estratégica. España: Mc Graw Hill.

Gestión. (20 de Mayo de 2020). Emprendimientos en Perú: Las formas que hay para hacer crecer tu negocio en el 2019. Obtenido de https://gestion.pe/: https://gestion.pe/economia/management-empleo/emprendimientos-peru-formas-hay-crecer-negocio-2019-254545-noticia/?ref=gesr

Gestión. (20 de Mayo de 2020). Plan estratégico, reto de gerentes y empleados. Obtenido de https://gestion.pe/: https://gestion.pe/economia/management-empleo/plan-estrategico-reto-gerentes-empleados-244040-noticia/?ref=gesr

Gestion. (20 de Mayo de 2020). The Economist: ¿Por qué vale la pena pensar en (locos) escenarios sobre el futuro? Obtenido de https://gestion.pe/: https://gestion.pe/mundo/the-economist-vale-pena-pensar-locos-escenarios-futuro-272790-noticia/?ref=gesr

Ginter, P., Swayne, L., & Duncan, W. (2002). Strategic management of healthcare organizations. Blackwell: 4th ed. Boston.

Goicochea, D., & Lescano, J. (2017). Gestión del planeamiento estratégico para incrementar la rentabilidad en la empresa ingeniería global & empresarial S.A.C. (Tesis). . Trujillo: Universidad Cesar Vallejo.

Herrera, A. (2016). Razones financieras de la liquidez en la gestión empresarial para toma de decisiones. Revista de la Facultad de Ciencias Contables.

Huamán, A. (2018). Implementación de un sistema de costos por procesos para mejorar la rentabilidad del Proyecto Acuícola de la empresa San Fernando de la ciudad de Tarapoto (Tesis). Tarapoto.: Universidad Cesar Vallejo.

Jaramillo, G. (2000). Plan estratégico de desarrollo turístico sostenible del cantón tena, provincia de napo. (Tesis de grado). Riobamba.

Jiménez, J. (2005). Dirección Estratégica y Viabilidad de Empresas. Mexico: Ediciones Pirámide.

León T., K., & Pincay M., G. (2016). La importancia de un plan estrategico en las microempresas. Revista Caribeña de Ciencias Sociales.

Lozano, J. (2012). La planificación estratégica y su relación en la competitividad del sector textil exportador de gamarra año 2012 (Tesis). Lima: Universidad Cesar Vallejo.

Luna, A. (2016). Plan estratégico de negocios. México: Grupo Editorial Patria.

Martinez, D., & Milla, A. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Madrid, España: Díaz de Santos.

Mendoza, P. y. (2000). Planeamiento Estratégico en Gerencia. Lima, Perú: E. Arenas Silvera, Ed.

Mintzberg, H., & Quinn, J. (1998). El proceso estratégico, conceptos y casos. Mexico: Prentice Hall.

Mora-Riapira, E., & Vera-Colina, M. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. Revista Estudios Gerenciales, Vol. 31. Núm. 134.

Nunja, J. (2015). Planeamiento estratégico e inversiones. Actualidad gubernamental, (85), VI-4/ VI-6.

Pacheco, C. (2006). Presupuestos un enfoque gerencial. Mexico: IMCP.

Padilla, E. (2019). Planeamiento estratégico y gestión empresarial en una consultora de servicios de tecnologías de la información (Tesis). . Lima: Universidad Cesar Vallejo.

Porter, M. (1995). Ventaja Competitiva. Mexico: Compañía Editorial Continental.

Porter, M. (2006). Ventaja competitiva. . México: CECSA.

Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review, 35, 1-10.

Ramírez, D., & Cabello, M. (1997). Empresas Competitivas. Mexico: Editorial McGraw Hill.

Rodríguez, F. P. (2012). Strategic Planning in Healthcare Organizations. Revista Española de Cardiología, Vol 65, Pp 749-754.

Ronda, P., & Marcané, L. J. (2002). La Efectividad de la Implantación de la Dirección Estratégica. Revista Folletos Gerenciales, (6) 7.

Sainz de Vicuña Ancín, J. (2012). El plan estratégico en la práctica. México: Alfaomega grupo editor.

Sainz, J. (2012). Plan estratégico en la práctica. . Madrid, España: ESIC Editorial.

Sallenave, J. (2004). Gerencia y Planeación Estratégica. . Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Sanchez, A. (1994). La rentabilidad economica y financiera de la gran empresa española. Revista Española de Financiación y Contabilidad, vol(98). pp 159-179.

Sanchez, A. (1994). La rentabilidad economica y financiera de la gran empresa española. Analisis de los factores determinantes. Revista Española de Financiacion y Contabilidad, Vol 7(8).

Serna, H. (2003). Gerencia estratégica. teoria-metodologíaalineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión. Bogotá, Colombia: 3R Editores 9ª edición.

Steiner, G. (1998). Descuadrando. Strategic Planning for library and information services. . Londres, Ingraterra.

Steiner, G. (2007). Planeación estratégica lo que todo director debe saber. Mexico: Grupo editorial patria. Trigésima cuarta reimpresión.

Suárez, H., & Ferrer, M. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. Revista de Ciencias Sociales, 94.

Terreno, D. (27 de Junio de 2020). Congreso Internacional de Contaduría. . Obtenido de http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/5.02.pdf

Trullenque, F. (2007). Dirigiendo estrate' gicamente hacia el futuro. . Harv-Deusto Bus Rev, 153:62–7.

Uchasara, P. (2017). Balanced Scorecard y rentabilidad en la empresa Marcaja SAC, 2017 (Tesis). Lima: Universidad Cesar Vallejo.

Velásquez, F. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. Estudios Gerenciale, (93), 73–98.

Vera-Colina, M., & Mora-Riapira, E. (2011). Lineas de investigación en micro, pequenas y medianas empresas. Revisión documental y desarrollo en Colombia. Tendencias, 12(1), 213–226.

Villafane, L. (2019). Plancamiento financiero y la rentabilidad en la empresa Premium Brands SAC, año 2019 (Tesis). . Lima.: Universidad Cesar Vallejo.

Willardson, S. (2013). Strategic intelligence during coin detention operations Relational Relational data and understanding latent terror networks. . Defense and Security Analysis, 29(1), 42–53.

Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.

Luis, R. R. J. (2017, 23 agosto).

Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas

José Luis Ramírez Rojas *

RESUMEN

Uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización. El análisis FODA es aplicable a cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño o naturaleza, es una herramienta que favorece el desarrollo y ejecución de la planeación formal, es por eso que resulta conveniente que los responsables de las decisiones administrativas cuenten con un procedimiento para la elaboración de un diagnóstico situacional FODA, como el que aquí se sugiere, que facilita la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias.

I. INTRODUCCIÓN

La planeación formal es un esfuerzo administrativo que sirve para preveer condiciones futuras tomando decisiones presentes a través de un documento llamado plan; aunque muchas empresas están habituadas a desarrollar planes, suelen enfrentar ciertos problemas para recopilar y ordenar la información relativa a las condiciones de operación y los recursos del negocio, lo que afecta de manera directa la adopción de estrategias competitivas y por tanto la elaboración y ejecución de un plan. En muchos casos este documento no refleja las condiciones de operación reales, lo que hace que los planes sean sólo una lista de buenas intenciones y que su contribución finalmente sea magra o poco apreciable. Una herramienta que ayuda en el proceso de análisis de la operación de una empresa es el análisis situacional también conocido como diagnóstico FODA por sus siglas (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), ya que es la herramienta apropiada para conocer las condiciones reales de actuación de una empresa, que facilita un buen diagnóstico y evaluación en el proceso de planeación estratégica, y dada su importancia, en el presente ensayo se presenta un procedimiento para realizar un análisis FODA en una forma objetiva y de fácil aplicación para cualquier tipo de organización. De manera particular se expone en este trabajo en la sección II, la relación entre la planeación estratégica y el análisis FODA, en la sección III, se destaca la importancia del entorno de una empresa para elaborar un diagnóstico situacional, en la siguiente sección IV, se identifican y describen las variables que incluye el análisis FODA, en la parte V se exponen una serie de consideraciones generales para la elaboración del análisis FODA, para, en la siguiente sección VI, proponer el procedimiento para desarrollar un diagnóstico situacional FODA que incluye tanto elementos cualitativos como cuantitativos, para un manejo más objetivo de la información y un mejor apoyo en la toma de decisiones. Finalmente, en la última sección VII, se establecen ciertas conclusiones y propuestas que pueden ayudar para la aplicación de esta herramienta en cualquier empresa.

II. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EL ANÁLISIS FODA

La planeación estratégica permite a una organización aproximarse a la visualización y construcción de su futuro, y se puede conceptualizar como un proceso para determinar los mayores propósitos de una organización y las estrategias que orientarán la adquisición, uso y control de los recursos, para realizar esos objetivos.

Steiner (1995) afirma que la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente. Ello implica entre otras cosas, la elaboración de múltiples planes para alcanzar su visión y misión.

El proceso para desarrollar la planeación estratégica puede variar en cuanto al número de etapas, de manera sintética normalmente considera, entre otros, los siguientes elementos: la identificación de la visión y misión, el análisis de las condiciones internas y externas, la formulación de estrategias su implantación y control; como se advierte pasos más o menos, en todos los casos, se incluye una etapa dónde se realiza un análisis ó un diagnóstico de la situación como requisito para establecer cualquier pronóstico, y por ende proponer una estrategia etc., ese paso corresponde generalmente al análisis de las siguientes variables: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; mejor conocido por sus

* Académico del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana. Correo electrónico: joslur 2002@yahoo.com.mx

siglas como FODA.

El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una "forma" viable de alcanzar sus objetivos.

Esto es de lo más importante si se pretende que las estrategias propuestas se relacionen con la competitividad de una organización. La competitividad de un negocio se relaciona con su capacidad de crear bienes o servicios con valor añadido que le permita conservar o incrementar su posición de mercado frente a sus competidores

III. EL MEDIO AMBIENTE Y EL ANÁLISIS FODA

El análisis ambiental apoya la construcción de imágenes del futuro que orientan el desempeño actual. Los administradores deben tomar en cuenta el entorno, conocer sus elementos y tratar de relacionarlos entre sí y visualizar cómo pueden afectar el desempeño organizacional.

Aún cuándo no existe un solo método para realizar un estudio del entorno, es recomendable de inicio entender como están estructurados los distintos ambientes. De manera general se puede hablar de dos grandes entornos que inciden en una empresa: un entorno externo y un entorno interno. El primero integrado por componentes sumamente amplios que se asocian también con variables de influencia global, como la economía, política, cultura, tecnología, el marco y regulaciones legales, etc, por mencionar algunas. A este entorno pertenecen tanto las oportunidades como las amenazas potenciales que acechan a una empresa. Es lógico suponer que estas variables salen fuera del control de una organización, aún cuando sí se pueden ejercer acciones tanto para aprovechar o disminuir los impactos de las mismas.

El entorno interno por otra parte, se refiere a aquellos elementos que se relacionan directamente con la estructura y operación de la empresa, incluye tanto los recursos disponibles, cómo las áreas funcionales (mercadotecnia, finanzas, producción etc.), en este ámbito se ubican las fortalezas y debilidades de la organización las cuáles además, están bajo su control.

La administración de una organización debe visualizar por igual y de manera oportuna tanto sus debilidades y fortalezas, como sus oportunidades y amenazas, aunque como es de suponerse unas serán más deseables que otras. Cabe señalar que cada caso es específico y los análisis deben ser trajes únicos a la medida, y por ejemplo que no se deben confundir las oportunidades generales que ofrece un sector productivo, con las posibilidades particulares de aprovecharlas por parte de una organización.

La calidad, cantidad y oportunidad de la información que sea capaz de generar o recopilar una empresa respecto a su entorno, representa uno de sus más valiosos activos, y puede ser aprovechada tanto para identificar tendencias y prever impactos como para establecer pronósticos de actuación. Entre más información se posea acerca del entorno de una organización, la aplicación del análisis FODA será más efectiva y de mayor utilidad.

IV. VARIABLES DEL ANÁLISIS FODA

Antes de abordar los pasos del procedimiento del análisis, es conveniente establecer los conceptos de las variables fundamentales que se utilizan, a saber: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se inicia con los conceptos de las variables internas y luego con las externas, por razón de agrupar los conceptos dentro de su misma categoría.

A). Fortaleza. Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claro, con posibilidades atractivas en el futuro. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas, etc.

B). Debilidad. Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen, etc.

Las oportunidades y amenazas son variables externas que constituyen los límites determinados por el sector productivo a que pertenece una entidad, y el entorno general que define el ambiente competitivo.

C). Oportunidades. Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados

ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc., dependiendo de la naturaleza de la organización, pero en general, se relacionan principalmente con el aspecto mercado de una empresa. El reconocimiento de oportunidades es un reto para los administradores debido a que no se puede crear ni adaptar una estrategia sin primero identificar y evaluar el potencial de crecimiento y utilidades de cada una de las oportunidades prometedoras o potencialmente importantes.

D). Amenazas. Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, etc. La responsabilidad de los administradores con respecto a las amenazas, está en reconocer de manera oportuna aquellas situaciones que signifiquen riesgo para la rentabilidad y la posición futura de la organización.

V. CONSIDERACIONES GENERALES PARA LA ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS FODA

Es necesario mencionar algunas consideraciones, que no supuestos, que se deben tomar en cuenta para que el análisis FODA provea un diagnóstico que sea confiable.

- Es recomendable que el análisis sea elaborado por un equipo (3 a 5 de personas) que cuente con la experiencia y conocimiento de las diversas áreas de la organización, que con sus opiniones, enriquezca el resultado.
- Los responsables del análisis deben de tener todas las facilidades para el acceso a la información de las áreas funcionales de trabajo que se requiera.
- Antes de establecer los criterios del análisis es preciso identificar y colectar ciertos elementos de la estructura de organización que servirán de base para asegurar la congruencia del mismo, tales como: la visión y misión, el objetivo general, el organigrama funcional etc.
- Los criterios de análisis que se establezcan de inicio, deben ser claros, que no dejen duda y cuyo significado sea el mismo para todos los que participen en el análisis.
- Los criterios establecidos deben ser consistentes, es decir no se deben modificar en el proceso, porque se invalida el resultado del diagnóstico.
- Para cada criterio establecido, se debe hacer el análisis de las cuatro variables (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), es decir no deben quedar variables sin que tengan elementos; eso es parte del trabajo de equipo y de la visión objetiva de la organización. Suele suceder, que, algunas veces quiénes realizan el análisis, buscan guardar una imagen institucional a conveniencia, o no quieren herir susceptibilidades y por tanto emiten opiniones o juicios que no se apegan a la realidad, como por ejemplo, no reconocer debilidades o tratar de minimizar las amenazas, lo que se traduce en una falsa idea de la organización que limita un diagnóstico y evaluación seria, y tampoco contribuye a corregir errores o al desarrollo de estrategias.
- Se recomienda para el análisis de los criterios y sus variables elaborar una matriz, dado que ello facilita el manejo de los datos (ver ejemplo).
- El análisis debe ser realizado en un período razonable y definido, dado que, la dinámica administrativa puede convertir en poco oportuna, apreciable u obsoleta mucha de la información que se obtenga; lo que puede suceder si el estudio se dilata demasiado.
- El informe final del análisis debe ser estructurado de tal forma, que demuestre en forma profesional un diagnóstico apropiado, maduro, que contenga los elementos tangibles que permitan establecer propuestas para elaborar estrategias, es decir, que sea un documento de trabajo útil para la planeación y administración estratégica y no solamente un requisito obligatorio o formalidad, dentro de un plan, que no tenga mayor impacto en el desarrollo de éste.

VI. PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UN ANÁLISIS FODA

El procedimiento que aquí se propone para desarrollar el análisis FODA incluye los siguientes pasos:

1. Identificación de los criterios de análisis.
2. Determinación de las condiciones reales de actuación en relación a las variables internas y externas del análisis.
3. Asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas (matriz).
4. Cálculo de los resultados
5. Determinación del balance estratégico

6. Graficación y análisis de los resultados

7. Obtener conclusiones

Para este ejemplo se utilizó la información de una empresa dedicada a la promoción y producción de espectáculos culturales, con las siguientes características administrativas:

Visión: Ser identificada como una empresa de reconocimiento nacional en producciones culturales.

Misión: Difundir y producir espectáculos culturales de gran calidad que involucren artes escénicas, desde conciertos hasta obras de teatro, que garantice la preferencia de nuestros espectadores.

A continuación se explica cada etapa del proceso y además se ejemplifica para su mayor claridad y comprensión:

1. Identificación de los criterios de análisis. Un criterio de análisis es un factor a elegir, que se considera relevante en el desempeño de una organización, puede coincidir con un área administrativa (finanzas) o puede especificarse de una manera particular (capital de trabajo), no existe un número fijo establecido para los criterios, de hecho, pueden ser tantos como se desee, sólo se recomienda que no sea un número muy grande (menos de diez), a razón de enfocarse en aquellos que se consideren críticos, y se facilite a su vez, el manejo de los datos.

   Ejemplo:

   Criterio: Finanzas

2. Determinación de las condiciones reales de actuación con relación a las variables internas y externas del análisis. En este punto se requiere que con base en la experiencia, los datos disponibles y el conocimiento general de la organización, se establezcan de la manera más objetiva una lista cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, percibidas en el presente. El número puede variar para cada una, aunque se recomienda establecer un límite igual de ser posible para todas, por ejemplo, las dos o tres consideradas como más relevantes.

Tabla 1. Matriz de determinación de condicione reales

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Capital propio	Falta de crédito	Conseguir socios	Falta de liquidez
Sin pasivos	Sin reinversión	Apoyos de gob.	Altas tasas de interés

3. Asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas de acuerdo a una escala establecida de 1 a 3, donde el 3 denota el nivel mayor de actuación, el 2 el nivel medio y el 1 el nivel más bajo.

3	Alto
2	Medio
1	Bajo

A partir de ello se asignará una calificación individual a la lista, para indicar, el grado de cada variable, de esta manera se puede establecer las diferencias entre ellas que permita jerarquizarlas. por ejemplo:

Tabla 2. Matriz de ponderación

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Capital propio (3)	Falta de crédito (3)	Conseguir socios (2)	Falta de liquidez(3)
Sin pasivos (2)	Sin reinversión (3)	Apoyos de gob. (3)	Altas tasas de interés (2)

4. Cálculo de los resultados de la siguiente manera: para el análisis por criterio, se debe sumar (horizontal o por renglón) el total de números asignados a la lista de cada una de las variables (fortalezas, debilidades etc.) correspondientes a cada criterio de análisis, obteniéndose así un total que expresado en porcentaje significa el 100% de la cantidad. A su vez se deben calcular los porcentajes individuales de cada una de las variables por criterio, esto se realiza dividiendo la suma de las ponderaciones de cada variable en su respectivo renglón (horizontal), entre la suma total del renglón es decir, lo que corresponde al 100%, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3. Matriz de totales y porcentajes

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Total
Capital propio (3)	Falta de crédito (3)	Conseguir socios (2)	Falta de liquidez(3)	11
Sin pasivos (2)	Sin reinversión (3)	Apoyos de gob. (3)	Altas tasas de interés (2)	10
Total = 5 (24%)	Total = 6 (28%)	Total = 5 (24%)	Total = 5 (24%)	Total = 21 100%

Para realizar el análisis global de la organización (que incluye a todos los criterios), se debe hacer primero, la suma por columna (hacia abajo) de todas las calificaciones asignadas a las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas, lo que significa el gran total de cada una de ellas, y acto seguido, realizar la suma horizontal de esos grandes totales que signifique en porcentaje también el 100% y para determinar la contribución individual

de cada variable estas se deben de dividir entre el gran total.

5. Determinación del balance estratégico a través de los factores de optimización y riesgo. Con los resultados numéricos y los porcentajes obtenidos, se aplican tanto para el análisis por criterios (horizontal), o para el análisis global (suma vertical y luego horizontal), las siguientes fórmulas para estimar los factores de optimización y riesgo de la organización, y conocer así el balance estratégico.

El balance estratégico es la relación que guardan entre sí el factor de optimización y riesgo de una organización y puede tanto favorecer como inhibir el desarrollo de estrategias competitivas.

Balance estratégico: Factor de optimización = Factor de riesgo.

El factor de optimización indica la posición favorable de la organización respecto a sus activos competitivos y las circunstancias que potencialmente pueden significar un beneficio importante para adquirir ventajas competitivas en el futuro.

El factor de riesgo por el contrario muestra un pasivo competitivo y aquellas condiciones que limitan el desarrollo futuro para una organización.

F + O = Factor de optimización

D + A = Factor de riesgo

La estimación de los factores debe hacerse tanto global para tener la idea del desempeño de toda la organización, como para cada uno de los criterios separadamente, para conocer de manera específica los distintos aspectos del funcionamiento de la entidad.

El balance estratégico ideal entre el factor de optimización y el factor de riesgo en cada caso, no es del 50% y 50% entre ellos, sino que, debe superar por cierto margen el primero al segundo, en busca de la mejor condición para operar. Como se muestra a continuación:

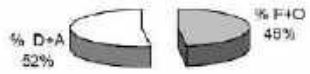
F + O	D + A	% F + O	% D + A	Total
.48	.52	48%	52%	Aprox 100%

6. Graficación y análisis de los resultados. Habiendo hecho el cálculo de los factores de riesgo y optimización y el balance estratégico, se pueden graficar y analizar los resultados; por ejemplo, el balance estratégico global de la organización se puede mostrar en una gráfica de pastel, y para cada criterio de igual forma, y en este caso, se puede especificar con diagramas de barras los punto críticos de las fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas para cada uno de los factores; permitiendo ello entre otras cosas: complementar y clarificar la información, establecer relaciones, valorar condiciones y emitir juicios que enriquezcan y apoyen el análisis.

Así para el análisis global del criterio finanzas se muestra en la gráfica siguiente:

Gráfico 1.

Análisis global: Finanzas



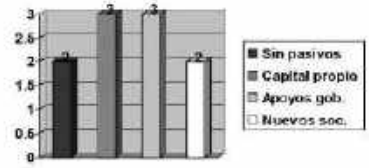
Fuente: elaboración propia 2009

En este caso, se puede observar que el balance aún cuando es positivo, la diferencia es mínima de sólo 4%, debido a que el factor de oportunidad (fortalezas y oportunidades) tiene un 52% contra las debilidades y amenazas que representa un 48%, lo que supone un factor de riesgo muy alto en conjunto, y por tanto se deberá centrar más la atención en las finanzas de la empresa para que las medidas que se propongan contribuya a su modificación en el corto plazo, a fin de que la situación no se convierta en verdaderamente crítica. El análisis de otros criterios además del financiero, deberá formar una idea global de la organización que contribuya a una evaluación más completa.

Ahora bien, para conocer de manera explícita los detalles del análisis de las finanzas se deben observar las siguientes gráficas:

Gráfico 2.

Financiamiento:Fortalezas y Oportunidades



Fuente: elaboración propia 2009

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Sin pasivos	Capital propio	Apoyos de gobierno	Conseguir socios
3	3	3	3

En este ejemplo se aprecia con la más alta calificación las fortalezas relacionadas con el hecho de que: la empresa se maneja con capital propio de su dueño (F3), y además, que no tiene pasivos (F2), asimismo se observa que dentro de las oportunidades se percibe en mayor grado la búsqueda de apoyos de gobierno para la empresa (O3), así cómo, el tratar de conseguir socios capitalistas para la misma (O2).

En el caso de las debilidades y amenazas se muestra la siguiente gráfica:

Gráfico 2.



Fuente: elaboración propia 2009

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Falta de crédito	Sin reinversión	Falta de liquidez	Altas tasas de interés
3	3	3	2

Con relación a las debilidades y amenazas, se encontró que la mayor calificación se asignó a la falta de cualquier tipo de crédito (D3) y enseguida a que no se tiene reinversión en el negocio (D2), en tanto las amenazas se situaron en la posible falta de liquidez (A3) y en las tasas altas de interés de dinero, que se deberán enfrentar en caso de conseguir crédito (A2).

7. Obtener conclusiones. Con el análisis terminado se deben emitir las conclusiones que reflejen el diagnóstico general de la situación que guarda la organización respecto de las variables estudiadas, y que servirán de base para realizar las propuestas de estrategias competitivas que sean, congruentes, pertinentes y adecuadas. También con la información obtenida se podrá dar respuesta a cuestiones tales como: ¿Qué debilidades es preciso atacar primero? ¿Qué fortalezas están en un nivel que es necesario cuidar? ¿Cómo enfrentar cierta amenaza? etc., además de diferenciar que variables internas son más importantes y que variables externas deben ser consideradas en el corto, mediano o largo plazo para la planeación estratégica.

Las conclusiones puntuales que se tomen a partir de los resultados anteriores serán responsabilidad del grupo de análisis encargado del diagnóstico, y éstas deben estar encaminadas a proporcionar la base para evaluar las implicaciones competitivas y diseñar estrategias de corto, mediano y largo plazo en apoyo del proceso de planeación estratégica general de la empresa. También en este punto es conveniente diferenciar las necesidades internas y externas más urgentes, las previsiones a tomar para enfrentar mejor los factores en el futuro, así como las medidas para mantener las condiciones favorables presentes.

Para este ejemplo, se puede concluir que en el aspecto financiero la empresa tiene balance estratégico ligeramente favorable hacia el factor de oportunidad el cuál representa un 52% contra las debilidades y amenazas de un 48%, lo que supone un factor de riesgo muy alto en conjunto, y por tanto se deberá centrar más la atención en este aspecto de la empresa para que las medidas que se propongan contribuya a su modificación en el corto plazo.

De manera específica se tienen aspectos favorables y desfavorables, aprovechables y de riesgo. Dentro de lo positivo se destaca el hecho de actuar con capital propio, lo que representa libertad de tomar decisiones e independencia de tomar las acciones que el dueño considere apropiadas. También en menor grado, el no tener deudas puede considerarse como relativamente bueno ya significa tranquilidad, no verse presionado a realizar pagos permanentes y evitar los costos financieros asociados que podrían afectar sus utilidades. Por otra parte y en los aspectos negativos, es curioso señalar que la propia fortaleza de no tener pasivos pueda derivar una debilidad ya que la ausencia de una línea de crédito puede significar que no es una empresa solvente o con perfil crediticio apropiado, también ello limita las acciones de reinversión en activos fijos o en actividades de gastos de operación que pudieran posicionar tal vez mejor a la empresa; en tanto a los condiciones externas se observa que se puede aprovechar como oportunidades, las facilidades que está otorgando el gobierno estatal actual para obtener apoyos de cualquier tipo cómo créditos de bajo interés, u otros beneficios asociados a los proyectos y programas de apoyo a la micro y pequeñas empresas; también en este rubro se considera como una posibilidad conseguir socios capitalistas y constituir una sociedad anónima, o conseguir y promover patrocinio externo, que traiga recursos frescos, cómo una buena opción. En lo referente a las amenazas, se registran básicamente dos: la primera asociada con el riesgo de padecer falta de liquidez que pudiese afectar el capital de trabajo

y la que se relaciona con la necesidad de conseguir crédito y que de acuerdo a la incertidumbre de la situación económica actual, implicaría posiblemente pagar tasas de interés financiero altas, asociadas a la inflación lo que pudiesen poner en riesgo la estabilidad financiera a largo plazo.

En seguida se presentan algunas de las propuestas generales derivadas de las conclusiones que sirven para ilustrar mejor al lector acerca de este punto.

Las propuestas son sólo con fines de este trabajo, acerca del criterio financiero, y relacionadas a las debilidades más apremiantes percibidas. Como se podrá observar las propuestas surgen de manera directa de las conclusiones, quedando de la siguiente forma:

- Establecer de ser posible una proporción de las utilidades para la reinversión en activos fijos de la empresa.
- Estrechar la relación con las diversas dependencias de Gobierno del Estado, tanto para la obtención de crédito, cómo para otros de apoyos, tales como: subsidios, promociones, préstamo de inmuebles etc, que fortalezcan su operación y disminuyan la carga financiera.
- Buscar y promover alianzas estratégicas con las empresas de giros relacionados o complementarios, a fin de disminuir los gastos y costos de operación

Se debe aclarar que aquí sólo se presentó un criterio, pero, para tener el diagnóstico global de la organización, deberán incluirse todos los demás criterios y relacionaros en el análisis, para que las propuestas sean integrales. Asimismo y con base en los recursos disponibles, se deberán establecer las estrategias derivadas del análisis junto a los planes de corto o largo plazo, en consonancia con la visión y misión.

VII. CONCLUSIONES

1. El análisis FODA es un valiosa herramienta que apoya el proceso de planeación estratégica de una organización, su importancia consiste en la evaluación de lo puntos fuertes y débiles dentro de los ambiente internos y externos de una organización, con la finalidad de contar con un diagnóstico de sus condiciones de operación.

2. Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, incluidas en el diagnóstico, son propias de cada organización y de acuerdo a cada escenario empresarial, por tanto esas variables son únicas en su operación y resultados, por lo que no se deben generalizar las situaciones encontradas a entidades distintas, presuponiendo reacciones similares; por ejemplo, una debilidad o amenaza en una empresa no necesariamente lo será para otra.

3. La información recabada para el diagnóstico FODA debe ser objetiva, flexible y pertinente y debe provocar cambios o ajustes en el proceso de planeación.

4. Las propuestas de mejora deben orientarse tanto a disminuir las debilidades, reforzar y mantener las fortalezas a la búsqueda de oportunidades convenientes para las capacidades de la empresa, cómo a proveer un defensa para las amenazas externas. Las mejoras aceptadas deben ser congruentes con las condiciones o medios de operación de la empresa, para hacer crecer sus habilidades y recursos.

5. Las estrategias que resulten deben de incrementar la competitividad de la organización, reforzando la búsqueda de una posición favorable y sostenible, en relación a los demás competidores.

6. Toda estrategia o acción generada del análisis debe estar incluida en un programa o proyecto específico acorde a la visión y misión de la organización.

7. El procedimiento de elaboración del FODA que aquí se presenta no es único sino adaptable a los requerimientos particulares de cada organización, el manejo y presentación de los datos requiere de la imaginación de quién lo elabora, así como de la obligación de que sean claros y entendibles por los tomadores de decisiones. La utilidad del diagnóstico estará asociada a los procesos de análisis y reflexión que provoque y que posibiliten mejoras reales en la operación de una empresa.

8. El uso del análisis FODA como una herramienta, no está limitado a las grandes organizaciones o empresas, por el contrario su aplicación se debe promover en las micro y pequeñas empresas para dotarlas de un instrumento adaptable y eficaz de planeación formal, en apoyo a sus prácticas administrativas y a la mejora de su competitividad.

9. A su vez se hace notar que, para facilitar el diseño e implantación de las estrategias derivadas tanto del análisis FODA, como del proceso de planeación estratégica se puede hacer convenios o alianzas estratégicas con las diversas instituciones educativas entre ellas la Universidad Veracruzana y particularmente el IIESCA, con lo que se obtendrá asesoría altamente profesional y a muy bajo costo.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fred R. David. (2000). *Conceptos de Administración Estratégica*. Edit. Prentice Hall, México.

Hill Charles. (2000). *Administración Estratégica*. Edit. Mc Graw-Hill, México.

Morrisey, George L., (2000). *Pensamiento Estratégico*. Edit. Prentice-Hall, México.

Porter Michael M., (1996). *Ventaja Competitiva*. Edit. CECSA, México.

Porter Michael M., (1995). *Estrategia Competitiva*. Edit. CECSA, México.

Rodríguez Valencia Joaquín. (2000). *Administración con Enfoque Estratégico*. Edit. Thilas, México.

Ramírez Rojas José L., (2007). *Material del curso: Gestión estratégica*, Maestría en Ciencias Administrativas. IIESCA UV, México.

Galván Herrera Ada A. y Jiménez Guiot Marissa, (2008). *Análisis FODA del curso: Gestión estratégica*, Maestría en Ciencias Administrativas. IIESCA UV, México.

Steiner George A., (1995). *Planeación Estratégica*. Edit. CECSA, México.

Thompson y Strickland, (2001). *Administración Estratégica*. Edit. MacGraw-Hill, Colombia.

La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas.

Castro, M. F. G. (2021). *Polo del Conocimiento: Revista Científico - Profesional*, *6*(8), 318-329.

Polo del Conocimiento

Pol. Con. (Edición núm. 58) Vol. 6, No 8
Agosto 2021, pp. 318-329
ISSN: 2550 - 682X
DOI: 10.23857/pc.v6i8

CC BY NC SA

La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas

The management of human talent and its influence on job performance for the success of companies

A gestão do talento humano e sua influência no desempenho do trabalho para o sucesso das empresas

María Fernanda Gaspar-Castro [I]
maria.gaspar.castro@utelvt.edu.ec
https://orcid.org/0000-0003-3727-4569

Correspondencia: maria.gaspar.castro@utelvt.edu.ec

Ciencias técnicas y aplicadas
Artículos de investigación
***Recibido:** 16 de junio de 2021 ***Aceptado:** 31 de julio de 2021 * **Publicado:** 12 de agosto de 2021

I. Magíster en Gestión del Talento Humano, Univeraidad Técnica Luis Vargas Torres, Ecuador.

Resumen

El presente estudio de investigación tiene como objeto analizar la importancia de la gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el logro del éxito empresarial. Es por ello, que se enmarca el artículo en una metodología de investigación documental, descriptiva, no experimental, a fines de analizar y describir la importancia de la gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral y logro del éxito en las organizaciones, destacando que las empresas en la actualidad, le han tenido más interés por la capacitación y el desarrollo de su capital humano y esto se debe a que juegan un papel fundamental en la consecución del logro de sus objetivos. La gestión del talento humano es el elemento funcional de la organización, el cual se encarga de la administración eficiente de los recursos humanos y sus capacidades, para la ejecución de sus funciones, al llevar a cabo una gestión de talento humano eficiente y de calidad se promueve el buen desempeño laboral, la obtención de los objetivos empresariales, y el éxito en las organizaciones.

Palabras claves: Desempeño laboral; talento humano; eficiencia; administración; éxito.

Abstract

The present research study aims to analyze the importance of human talent management and its influence on job performance for the achievement of business success. That is why the article is framed in a documentary, descriptive, non-experimental research methodology, in order to analyze and describe the importance of human talent management and its influence on job performance and achievement of success in organizations. highlighting that companies today have been more interested in training and developing their human capital and this is because they play a fundamental role in achieving their objectives. The management of human talent is the functional element of the organization, which is responsible for the efficient administration of human resources and their capacities, for the execution of its functions, by carrying out an efficient and quality human talent management. promotes good job performance, achievement of business objectives, and success in organizations.

Keywords: Job performance; human talent; efficiency; administration; success.

Resumo

O presente estudo de pesquisa tem como objetivo analisar a importância da gestão do talento humano e sua influência no desempenho no trabalho para o alcance do sucesso empresarial. É por isso que o artigo se enquadra em uma metodologia de pesquisa documental, descritiva e não experimental, com o objetivo de analisar e descrever a importância da gestão do talento humano e sua influência no desempenho no trabalho e na conquista do sucesso nas organizações. mais interessados em formar e desenvolver o seu capital humano e isso porque desempenham um papel fundamental na concretização dos seus objetivos. A gestão do talento humano é o elemento funcional da organização, que é responsável pela gestão eficiente dos recursos humanos e das suas capacidades, pela execução das suas funções, realizando uma gestão do talento humano eficiente e de qualidade. Promove o bom desempenho no trabalho, realização dos objetivos de negócios e sucesso nas organizações.

Palavras-chave: Desempenho no trabalho; talento humano; eficiencia; administração; sucesso.

Introducción

La gestión de talento humano es un elemento fundamental el desenvolvimiento de las funciones que llevan al éxito a las organizaciones. En la actualidad, el capital humano ha tomado una gran importancia en virtud de garantizar la eficiencia en la operatividad de las empresas, es por ello, que la dirección y organización del talento humano juega un papel fundamental para la obtención del éxito en las organizaciones. La actividad humana es un elemento que no se puede prescindir en el mundo de la empresa, de tal forma que el éxito de las organizaciones modernas radica de una manera importarte en la capacidad de integrar a los trabajadores en los proyectos empresariales de las compañías (Sánchez M, & García M, 2017, p.01).

La gestión de talento humano surge en función de administrar de manera eficiente los recursos humanos de las organizaciones, por lo cual, es importante conocer como la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral de los trabajadores en función de alcanzar el éxito en las organizaciones. Es por ello, que el presente artículo de investigación pretende analizar la importancia de la gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el logro del éxito empresarial. Para lograrlo, se desarrolla una metodología de investigación documental, descriptiva, no experimental.

Materiales y métodos

Referentes teóricos que sustentan la gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral, y el logro del éxito en las empresas.

El talento humano considerado como una verdadera ventaja competitiva supone una labor de concientización y la decisión organizacional de lograr el fortalecimiento de la dimensión humana, para responder a los nuevos retos de internacionalización y globalización (Bonnet L, 1993, p.01). (Caldera R, 2007) denomina recursos humanos: "al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización."

La gestión de los recursos humanos, o también llamada gestión del talento humano, se considera como una administración encargada de aprovechar al máximo el recurso humano con el que cuenta la empresa, para (Mallar M, 2010, p.61) la gestión de talento humano se define como "aquellos procesos que están dirigidos al cliente interno, los cuales son indispensables para el cumplimiento década uno de los procesos que comprometen la misión de la empresa".

Del mismo modo, (Chiavenato I, 2007, p.122) considera que: "La administración o gestión de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo."

Desde otra perspectiva, según (Alles, 2009, p.74) "la gestión de talento humano debe considerarse como un proceso de dirección o estratégico", esta idea parte del hecho de que este proceso puede generar valor a la organización y los resultados pueden tener un impacto en los aspectos económicos, esto se debe a que la gestión del talento humano es un proceso transversal de toda la organización, cuyas actividades y desarrollo afectan, de forma positiva o negativa, a todas las áreas de la empresa, de allí la gran importancia de ejecutar de forma eficiente estas funciones.

(Hernández S., 2006, p. 45) señala que "el término empresa se deriva de la palabra emprender, que significa iniciar cosas grandes y difíciles. Aunque el concepto de empresa ha ido evolucionando en el tiempo, existe un debate respecto a su utilización como sinónimo de organización". En la actualidad, se asocia el término como una organización o un sistema

integrado por un conjunto de elementos que interactúan en función de producir o producto o servicio con o sin fines lucrativos. Del mismo modo, (Robinson E. & Curtis H., 1994, p. 78) define la empresa como "una unidad productiva de servicio que constituida según normativas prácticas o legales, se conforma por recursos y se vale de un plan de acción para lograr su cometido". Basado en ello, (Mertens L., 1997, p.60) señala que muchas empresas han tomado la decisión de llevar a cabo un conjunto organizado de competencias laborales, como el objeto de impulsar la formación de su talento humano, en una dirección que logre alcanzar el equilibrio entre los requerimientos de las organizaciones y el personal. Por lo que es importante estudiar la manera en la cual influye la gestión del talento humano en la motivación y el desempeño laboral, en virtud de alcanzar el éxito en las organizaciones.

La Gestión del Talento Humano constituye un área interdisciplinaria formada por numerosas dinámicas que alimentan y enriquecen a la organización; así como aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, también de tecnología del aprendizaje, de servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, ocio, incentivos, disciplina y actitudes, interpretación de las normas laborales, eficiencia y eficacia, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoria y otros asuntos diversos (Investigación & Negocios, 2016, p.21-22) . Las empresas más exitosas se caracterizan por la búsqueda constante para reclutar el mejor personal, el más capacitado para desarrollar cada una de las tareas necesarias, pues de lo contrario la empresa no tendrá oportunidad para sobrevivir a la competencia. Es aquí donde la Gerencia de Recursos Humanos juega un papel preponderante, ya que debe garantizar en el proceso de incorporación del personal, encontrar las personas más idóneas de acuerdo a los requerimientos de la alta Gerencia y las necesidades de la organización (Mendez J, 2015, p.05). La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Para el autor (Chiavenato I, 2002, p.10) menciona que entre los objetivos específicos de la gestión del talento humano están los siguientes:

Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de RH es un componente fundamental de la organización actual. No se puede imaginar la función de "recursos humanos" sin conocer los negocios de una organización.

Pol. Con. (Edición núm. 58) Vol. 6, No 8, Agosto 2021, pp. 318-329, ISSN: 2550 - 682X

Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.

Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones." (Pág.10).

Del mismo modo, También se puede nombrar los objetivos generales que servirán para alcanzar la eficiencia en la organización (Mora, 2013):

Atraer: Es la manera de buscar y atraer a las personas más capaces a la empresa. Son las estrategias y tácticas para que las personas tengan mucho interés en trabajar en nuestra organización.

Desarrollar: La forma en que se potencializa las capacidades, destrezas, dentro de esta fase se tiene:

1. El entrenamiento, que es posibilitar espacios para que el personal adquiera habilidades que le permitan realizar su trabajo con productividad (Hacer)
2. La capacitación, es el aprender cómo hacer el trabajo (know how) (Hacer + Saber)
3. Desarrollo del personal, referido a identificar motivaciones y deseos que impulsan a desempeñar un trabajo con entusiasmo (Hacer + Saber + Querer)

• Desarrollo organizacional: Enseñar a pensar acorde a la organización como los valores, metas, comportamiento y proyecciones (Hacer + Saber + Querer + Proyectar)

• Retener: Son las políticas, estrategias y tácticas que se utiliza para que las personas que trabajan con la empresa puedan quedarse por muchos años y en esta parte entra algo muy importante que es la motivación explicada a continuación.

En el desempeño laboral, la eficiencia es el principal elemento de la organización a cumplir en cuanto a las posibles necesidades que esta requiere: La consecución de objetivos institucionales, competitividad (habilidades y capacidad laboral), personal con alto nivel de motivación y capacitado, calidad de vida, políticas, éticas y comportamientos (Castro K, et al, 2020, p.690).

Para la ejecución de una eficiente gestión en las funciones laborales de una organización, la dirección de gestión o administración de los recursos humanos de las empresas juegan un papel

fundamental, ya que las mismas según lo manifestado por (Chiavenato I, 2008) se encargan de desarrollar los siguientes procesos:

Reclutamiento: proceso de comunicación donde la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al mercado de recursos humanos. Representa un proceso de comunicación dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección.

Selección: consiste en escoger a los mejores candidatos para la organización. Está compuesto por una secuencia de etapas con varias opciones. La evaluación de los resultados de la selección es importante para determinar su costo operacional y los beneficios que ofrece.

Capacitación: proceso sistemático de mejora del comportamiento de las personas para que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación y el desarrollo constituyen procesos de aprendizaje, modificando el comportamiento de las personas por medio de cuatro tipos de cambios: transmisión de información, desarrollo de habilidades, de actitudes y de conceptos.

Recompensa: retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La recompensa más común es la remuneración. Existen recompensas financieras y no financieras. Las recompensas financiera pueden ser directas (como el salario directo, los premios y las comisiones) o indirectas (vacaciones, descanso semanal remunerado, gratificaciones, etc.).

Evaluación del desempeño: da a conocer el valor del desempeño de cada individuo, en función de las actividades que desempeña, de los objetivos y resultados que debe lograr, y de su posible desarrollo; es un sistema que sirve para juzgar, estimar, la excelencia de las cualidades de una persona, y sobre todo, su contribución al desarrollo de la empresa.

Principios metodológicos del estudio

La presente investigación se desarrolla con una metodología de tipo documental, descriptivo, con un diseño no experimental, el cual es definido por Hernández, Fernández y Baptista (2014) como aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Los mismos autores indican que el alcance descriptivo "busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice.

Pol. Con. (Edición núm. 58) Vol. 6, No 8, Agosto 2021, pp. 318-329, ISSN: 2550 - 682X

Para finalizar, La investigación documental es la presentación de un escrito formal que sigue una metodología reconocida. Además, puede presentar la posible conexión de ideas entre varios autores y las ideas del investigador. Su preparación requiere que éste reúna, interprete, evalúe y reporte datos e ideas en forma imparcial, honesta y clara (Hernández P, 2004 pág. 122). Del mismo modo, (Tranieri M, 2015) señala que es una técnica que "permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Su papel consiste en descubrir lo que otros no han visto sólo por el hecho que no han observado cuidadosamente lo plasmado en el texto".

Basado en ello, se enmarcar el estudio de investigación en un estudio documental, descriptivo, no experimental, debido a que se indaga información teórica de estudios desarrollados por autores que permitan analizar y describir la importancia de la gestión del talento humano para la ejecución de funciones laborales dentro de las organizaciones, y el logro del éxito de las mismas. Esto con la finalidad de alcanzar el objetivo planteado en el artículo de investigación.

Análisis y discusión de los resultados

Tabla 1 . La Gestión de talento humano para el desempeño laboral y el éxito empresarial.

Autor & Año	
(Sánchez M, & García M, 2017).	La actividad humana es un elemento que no se puede prescindir en el mundo de la empresa, de tal forma que el éxito de las organizaciones modernas radica de una manera importarte en la capacidad de integrar a los trabajadores en los proyectos empresariales de las compañías.
(Caldera R, 2007)	Recursos humanos se encarga del trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.
(Mallar M, 2010)	La gestión de talento humano no es más que aquellos procesos que están dirigidos al cliente interno, los cuales son indispensables para el cumplimiento década uno de los procesos que comprometen la misión de la empresa.

Pol. Con. (Edición núm. 58) Vol. 6, No 8, Agosto 2021, pp. 318-329, ISSN: 2550 - 682X

(Alles M, 2009)	La gestión de talento humano debe considerarse como un proceso de dirección o estratégico.
(Hernández S. 2006)	El término empresa se deriva de la palabra emprender, que significa iniciar cosas grandes y difíciles. Aunque el concepto de empresa ha ido evolucionando en el tiempo, existe un debate respecto a su utilización como sinónimo de organización.
(Robinson E. & Curtis H, 1994)	Las empresas son una unidad productiva de servicio que constituida según normativas prácticas o legales, se conforma por recursos y se vale de un plan de acción para lograr su cometido.
(Mendez J, 2015)	La Gerencia de Recursos Humanos juega un papel preponderante, ya que debe garantizar en el proceso de incorporación del personal, encontrar las personas más idóneas de acuerdo a los requerimientos de la alta Gerencia y las necesidades de la organización.
(Castro K, et al. 2020).	El desempeño laboral, la eficiencia es el principal elemento de la organización a cumplir en cuanto a las posibles necesidades que esta requiere: La consecución de objetivos institucionales, competitividad (habilidades y capacidad laboral), personal con alto nivel de motivación y capacitado, calidad de vida, políticas, éticas y comportamientos
(Chiavenato I. 2002)	Los objetivos específicos de la gestión del talento humano están los siguientes: Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados y Administrar el cambio.
(Mora, 2013)	Los objetivos generales que servirán para alcanzar la eficiencia en la organización son: Atraer y desarrollar para así poder potencializar las capacidades, destrezas.

Pol. Con. (Edición núm. 58) Vol. 6, No 8, Agosto 2021, pp. 318-329, ISSN: 2550 - 682X

Los objetivos generales que servirán para alcanzar la eficiencia en la organización son: Atraer y desarrollar para así poder potencializar las capacidades, destrezas.

La gestión del talento humano es considerada por los autores estudiados como la administración, aprovechamiento y desarrollo de las cualidades humanas, designadas a la ejecución de las asignaciones laborales. Las empresas en la actualidad, le han tenido más interés por la capacitación y el desarrollo de su capital humano y esto se debe a que juegan un papel fundamental en la consecución del logro de sus objetivos. Diversos investigadores como: Alles M. 2009, Caldera R. 2007, Méndez J. 2015, Chiavenato I. 2002, entre otros, destacan la importancia que tiene la eficiente gestión o administración del talento humano en función del logro de los objetivos y la obtención del éxito empresarial.

Consideraciones finales

El talento humano es un recurso fundamental en el desarrollo empresarial, las organizaciones se han dado cuenta de ello, por lo que en la actualidad se ha consolidado la capacitación y el desarrollo de las cualidades del personal con el que cuentan las empresas según sean sus funciones.

La gestión del talento humano es el elemento funcional de la organización, el cual se encarga de la administración eficiente de los recursos humanos y sus capacidades, para la ejecución de sus funciones, al llevar a cabo una gestión de talento humano eficiente y de calidad, se promueve el buen desempeño laboral, con miras a que el personal se sienta comprometido con los objetivos, la misión, la visión, la cultura, y las políticas de la empresa en función de obtener el éxito empresarial.

La meta de todo empresario o emprendedor, es desarrollar un plan en función de obtener el éxito en su emprendimiento, la gestión del talento humano juega un papel fundamental en la obtención de dicha meta. Es por ello, que se promueve el estudio de la importancia del talento humano en las organizaciones, cada persona tiene sus cualidades y potencialidades propias, que deben desarrollarse y aprovecharse al máximo con la finalidad de beneficiar y aportar en positivo a las empresas en sus actividades operativas.

Pol. Con. (Edición núm. 58) Vol. 6, No 8, Agosto 2021, pp. 318-329, ISSN: 2550 - 682X

Referencias

1. Alles, M. (2009). Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias. . G. E2009., Ed. 6, 448.
2. Bonnet, L. (1993). LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN EL SIGLO XXI. Universidad Santo Tomás de Aquino , Recuperado de: file:///E:/MI%20DATA/Downloads/550-Texto%20del%20art%C3%ADculo-554-1-10-20110615.pdf.
3. CALDERA, R. (2007). El Recurso humano en las empresas". Recuperado el 02 de Agosto de 2021, de http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos
4. Castro K et al. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. Ciencia Latina , Recuperado de file:///E:/MI%20DATA/Downloads/107-Texto%20del%20art%C3%ADculo-332-1-10-20201121.pdf.
5. Chiavenato, I. (2007). Administración De Recursos Humanos: El Capital Humano De Las Organizaciones. México D.F., México: McGraw Hill.
6. Hernandez Fernandez & Batista, L. (2014). Metodologia de la investigación. México: (6ta edición) McGraw Hill.
7. Hernández P. (2004). Información Financiera. Revista Colombiana de Estadistica: http://www.informacionfinanciera.es/financiera-principales-estadosfinancieros.html.
8. Hernández, S. (2006). Introducción a la administración La empresa. En M. Hill. (Ed.), Recursos o elementos de la empresa. . México D.F. : Obtenido de https://sites.google.com/site/436laempresa/recursos-o-elementos-de-la-empresa.
9. I, C. (2002). ADMINISTRACIÓN DE RECUSOS HUMANOS. Mexico: Mc Graw Hill. Quinta edición.
10. Investigación&Negocios. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. Univ. Danahe Miranda Hayes , 21-22.
11. Mallar, M. (2010). Process management: an effective management approach. .
12. Mendez, J. (2015). LA IMPORTANCIA DEL TALENTO HUMANO EN LA CONSECUCION DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES. UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA , 05.

13. Mertens, L. (1997). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelo. (.Montevideo,: Cinterfor/OIT.
14. Robinson E & Curtis, H. (1994). Organización y administración de negocios . . Mac Graw Hill.
15. Sanchez M & Garcia, M. (2017,). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia: Scientia Et Technica, vol. 22, núm. 2, junio, pp. 161-166 recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf.
16. TRANIERI, M. (01 de Julio de 2015). Proyectos Institucionales UNITEC. Recuperado el 27 de Febrero de 2021, de https://proyectosinstitucionalesunitec.wordpress.com/2015/06/15/capitulo-iii-tecnicas-de-recoleccion-de-datos/#:~:text=An%C3%A1lisis%20Documental%3A%20Es%20una%20t%C3%A9cnica,lo%20plasmado%20en%20el%20texto.

© 2020 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)
(https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Escudero Macluf, J., Delfín Beltrán, L. A., & Arano Chávez, R. M. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones.

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

(Organizational Development and the obstinacy to the organizational change)

Jesús Escudero Macluf; Luis Alberto Delfín Beltrán** y Raúl Manuel Arano Chávez****

Fecha de recepción: 23-04-2014 Fecha de aceptación: 15-05-2014

RESUMEN

La finalidad de este documento es caracterizar el Desarrollo Organizacional y la resistencia al cambio como dos factores fuertemente interrelacionados; consecuencia del dinamismo del entorno impuesto principalmente por la competitividad en el que se encuentran las organizaciones actuales. La forma de construcción del presente trabajo fue a través de la selección y revisión de distintas fuentes documentales como libros, artículos y trabajos de grado universitarios así como de documentos digitales ubicados en la Internet. El resultado obtenido se resume a una serie de conclusiones hechas por los autores sobre la interrelación teórica que se deduce entre estos dos constructos. Para ello, en primer término, se presentan de manera general los aspectos principales del DO. En segundo término, se aborda el tema del cambio, qué es, como llevarlo a cabo, significado de la resistencia al cambio, indicios de la resistencia al cambio, variables psicológicas de la resistencia al cambio, qué podemos hacer para disminuir esta resistencia al cambio y qué condiciones favorecen al cambio. Finalmente, se exponen una serie de conclusiones de los autores sobre este particular.

Palabras clave: Desarrollo organizacional, cambio, resistencia al cambio.
Classification JEL: E24

ABSTRACT

The purpose of this paper is to characterize the Organizational Development and resistance to change as two strongly interrelated factors that result from the dynamic environment mainly due to competitiveness that are immersed in today's organizations . The way of construction this work was through of the review various documentary sources such as books, articles and papers of university degree and digital documents located on the Internet. The result was a series of conclusions made by the authors on the theoretical relationship that follows between these two constructs. Firstly it presents the main aspects of DO, secondly, the theme of change, what is , how to do this , meaning of the resistance to change, evidence of resistance to change, psychological resistance variables of the change, what can we do to reduce this resistance to change and what conditions favor the change . Finally, a authors' conclusions are set on this particular matter.

Keywords: organizational development, change, resistance to change.

*Académico-investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana E-mail: jescudero@uv.mx; Académico-investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana ldelfin@uv.mx; Académico-investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana rarano@uv.mx

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones mexicanas se encuentran en constante movimiento marcado por el dinamismo del medio ambiente competitivo impuesto por la globalización. Para poder lograr la adaptación y ser competitivos, una de las opciones con las que se cuenta es el poder diseñar e implementar un Desarrollo Organizacional (DO) integral, el cual supone varias implicaciones, y una de estas implicaciones -que desde el punto de vista particular de los autores es de las más importantes- se conoce como *"la resistencia al cambio"* que según los estudiosos del tema la caracterizan como un fenómeno psicosocial.

Lograr el cambio no es fácil de hacer, es más bien un proceso de equilibrio y cambio que hay que tratarlo de manera eficiente y convincente para que los individuos o miembros de una organización lo acepten de manera cooperativa y voluntaria, lo cual implica que hay que planear, diseñar y evaluar una estrategia pertinente del cambio para evitar el nacimiento de la resistencia al mismo. La rama de la psicología que se ocupa de este aspecto es la psicología organizacional, que se encarga del estudio del individuo de una organización y el método principal que aplica es la observación, su carácter científico está sustentado por todas las conductas tangibles y no tangibles del sujeto. Por otra parte, el DO como proceso para desarrollar la eficiencia de las organizaciones humanas, comparte muchos conocimientos que emanan de la psicología organizacional con la administración, por lo que el DO se basa en varios métodos científicos de esta disciplina para el desarrollo de sus conocimientos.

La finalidad de este documento es la de caracterizar el DO y la resistencia al cambio que provoca precisamente la implementación del DO en una organización. Para ello, en primer término, se presentan de manera general los aspectos principales del DO, en segundo término, se aborda el tema del cambio, qué es, como llevarlo a cabo, significado de la resistencia al cambio, indicios de la resistencia al cambio, variables psicológicas de la resistencia al cambio, qué podemos hacer para disminuir esta resistencia al cambio y qué condiciones favorecen al cambio. Finalmente, se exponen una serie de conclusiones de los autores sobre este tópico.

II. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

II.1 ¿Cuál es el origen del Desarrollo Organizacional?

Hablar de dónde y cómo se originó el DO no es cosa fácil, ya que no hay muchos registros documentales fehacientes que concuerden con una fecha y lugar exacto, por lo que los autores del presente documento suponen que el DO nació como muchos otros constructos, desde el momento mismo que el hombre primitivo adaptó sus conocimientos, habilidades y actitudes a las exigencias diarias impuestas por la vida, con el fin de subsistir en un mundo caótico y cambiante. El DO desde sus inicios ha sido considerado como un proceso evolutivo y hasta hoy aún sigue evolucionando, pero el punto que sirve como referencia de partida fue originado por las siguientes tres líneas de investigación (Ferrer, 2003):

- *El entrenamiento en sensibilización*. Cuyo pionero fue Kurt Lewis al implementar en 1944 un entrenamiento de laboratorio en el cual se capacitaba en relaciones humanas vía la experimentación, de manera concreta en el tipo de relaciones y fenómenos aparejados que nacen entre los grupos raciales, ideológicos y/o de trabajo. Esto permitió que muchos investigadores desarrollaran diversos estudios como por ejemplo Bradford y Lippitt en el hospital Freeman de Washington, en donde establecen un programa de inducción para los cambios interdependientes, Lewin, Benne, Brandford y Likert desarrollan estudios patrocinados por la comisión Internacional y el *Centro de Investigación para la dinámica de grupos* en el *State Teacher's College de New Britain*, y fundan en 1947 los *Laboratorios Nacionales de Entrenamiento (NTL)* en *Bethel*, además establecen dos tipos de grupos: Grupo A,

grupo de aprendizaje de destrezas cognoscitivas y el grupo T, el cual es de aprendizaje vivencial, también investigan sobre el análisis del fenómeno de la transformación del aprendizaje. En 1956 Blake, Shepard y Mouton acuñan el término de Desarrollo Organizacional en uno de sus artículos. Más tarde, en los años 1957 y 1958, diversas firmas importantes de EUA como *Unión Carbide, Esso Standard Oil, Interview & Dignosis y Bayway Standard Oil* incluyen dentro de su organización este nuevo enfoque.

- *Sistemas sociotécnicos.* En 1948, nace en Londres, Inglaterra el Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock, dicha organización fue vista como un sistema técnico para conciliar de la mejor manera posible la tecnología con la gente involucrada en un trabajo definido. Se logra establecer "Grupos autónomos de trabajo". Concluyeron que no solo se deben tomar en cuenta las dimensiones humanas del trabajo, sino también las dimensiones técnicas, además de analizar su relación.
- *La encuesta de retroalimentación.* La investigación en rastreo de retroinformación de la organización nace en el centro de investigaciones de la Universidad de Michigan, EUA, funciona en los estudios de investigación, a través de rastreos de información-retroinformación aplicados a fenómenos micro y macro organizacionales, tales como el clima organizacional, la comunicación de las líneas de liderazgo, la cultura organizacional, etc. Esta raíz tiene como principal representante a Rensis Likert, el cual fundó en 1946 el primer Centro de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan (ISUM), en donde desarrolló la metodología de rastreos de retroinformación sobre diversos fenómenos organizacionales. Posteriormente, en 1947 Radke, Festiger, Lippit, McGregor, Fremch jr., Cartwright y Deutschmann se unen al Michigan´sSurveyResearch Center del ISUM.

Por lo anterior, se deduce que el DO moderno es un híbrido emanado de la integración de los hallazgos de estas tres líneas de investigación y generación de conocimiento.

II.2 ¿Qué se entiende por Desarrollo Organizacional (DO)?

En cuanto a la definición del DO, a este se le considera que es una respuesta al cambio. Una compleja estrategia educacional que pretende modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones. De tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los diversos retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso. Otra definición de visión más amplia, es la que proporciona R. Beckhard, quien dice que es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planeadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento (Ferrer, 2003).

Para Burke y Hornstein el DO es un proceso de cambio de cultura planeado con el fin de adaptarse a las exigencias de la empresa, Friedlander y Brown lo conceptualizan como una metodología que permite el desarrollo y cambio en las tecnologías, en las personas y en los procesos y estructuras de la organización. Schmuck y Miles señalan que el DO es un esfuerzo planeado y sustentado en donde se utiliza la ciencia del comportamiento con el fin de lograr el perfeccionamiento de un sistema, aplicando métodos de autoreflexión y análisis (De Faria, 2004).

De las anteriores definiciones, se deriva que el DO es una estrategia que se adopta con el fin de lograr el cambio requerido por las exigencias y/o demandas internas y externas de la organización, se focaliza en aspectos como el clima organizacional, valores, relaciones interpersonales y relaciones grupales, por lo que es evidente que parte desde el recurso humano y se direcciona hacia la gestión de las metas o de la organización. Se apoya en la importancia del comportamiento entre el agente de cambio y los componentes de la organización, siendo los primeros, portavoces de una filosofía social; un conjunto de valores referentes al mundo en

general y a las organizaciones humanas en particular.

II.3 ¿Es posible medir el Desarrollo Organizacional?

Una vez adoptado e implementado el DO, de alguna manera se tiene que evaluar su desempeño, lo cual implica medir el grado de avance del proyecto de desarrollo, en este asunto, se encontró que no hay parámetros concretos de medición, sin embargo, se recalca que el DO no es una serie de prácticas subjetivas por lo que hay que establecer de algún modo criterios que nos orienten sobre el desempeño del DO, sin embargo, se aconseja que para determinarlos se ponga atención en el sistema cliente, esto es, definir qué es lo que él (cliente) espera de una manera objetiva.

Según Audirac(2000) y otros, señalan que al menos hay cuatro formas de poder monitorear los procesos que se llevan a cabo en el sistema total:

1. *Problemas diferentes*. La cantidad de problemas por la que la organización no experimenta diferencia alguna, sin embargo, cuando la gente los clasifica éstos aumentan; un indicio de adelanto es que la naturaleza de los problemas ha cambiado.
2. *Los metaelementos*. Cuando los elementos de la organización expresan frustración por la falta de avance del esfuerzo orientado al cambio, paradójicamente es síntoma de adelanto, pues detrás de estas quejas existe motivación que debe canalizarse para bien de la organización.
3. *Problemas a la orden del día*. Problemas, intereses y avances referentes al cambio pasan a ser parte del orden del día en las reuniones de los ejecutivos, esto también es una señal de avance, ya que el esfuerzo de cambio se vigila, regula y atiende constantemente.
4. *Control de esfuerzos*. La presencia de acciones con cierta frecuencia para apreciar el progreso, reevaluar la dirección, celebrar éxitos alcanzados y agradecer la ayuda a los miembros por contribuir al esfuerzo de cambio.

II.4 ¿Con qué disciplinas se relaciona el DO?

Es importante señalar que el DO no es un paradigma/disciplina/etc. independiente, sino que está relacionado con varios campos del saber humano, en la Tabla No. 1 se documenta este aspecto.

Tabla No. 1. Relación del DO con otras disciplinas

Disciplina	Relación con el DO
Ingeniería	Tecnología de procesos de transformación, división de tareas, métodos de trabajo, relación hombre-máquina.
Administración	Principios de gestión, planeación, organización, control, dirección, planeación estratégica, economía, sistemas administrativos.
Psicología	Comportamiento humano como manifestación de conductas, fenómenos de adaptación, resistencia al cambio, necesidades de los individuos, motivación. Herramientas para recopilar información sobre la educación de las personas.
Sociología	Trabajo en grupos, estabilidad, estructura y orden de las organización, comunicación, roles y relación con el medio.
Antropología	Conocimientos de la naturaleza humana, valores, creencias, fines, aspiraciones, símbolos, ritos, etc. cultura organizacional.
Filosofía	Proporciona una visión racional para poder comprender los problemas y obstáculos a los que está expuesto el ser humano.
Teoría de los sistemas	Proporciona una visión holística de la organización. Relaciones e interdependencias entre elementos y/o subsistemas.

Fuente: elaboración propia

Por lo expuesto, se puede considerar que el DO ha aprovechado la utilidad de los aspectos de otras disciplinas, y las ha integrado en este gran proceso de adaptación al cambio, exigido por los usuarios de la organización, externos e internos.

II.5 ¿Qué problemas ha solucionado el Desarrollo Organizacional?

Basado en las distintas fuentes consultadas, los problemas que se han abordado utilizando los planteamientos metodológicos del DO, son los siguientes:

- De comunicación interna entre los sujetos y grupos que interactúan dentro de la organización.
- Conflictos intergrupal y de liderazgo.
- Satisfacción laboral.
- Eficiencia organizacional.
- Adaptación al cambio.

II.6 ¿Cuál es la relación de la cultura organizacional y el DO?

La cultura representa un área primordial para las acciones de cambio (Krieger, 2001). La cultura es un fenómeno muy complejo y difícil de cambiar y entender. Casi todos los aspectos de la vida organizacional están fuertemente influenciados por la cultura. Específicamente, planear un cambio es una cosa y llevarlo a cabo es algo muy distinto y difícil. Por consiguiente, para que una estrategia de cambio llegue a tener éxito, la cultura organizacional debe cambiar, puesto que la toma de decisiones estratégicas se toman dentro de este contexto, es decir, basándose en creencias, estilos, suposiciones, etc. Los autores de este documento, consideran que aquí se encuentra una de las principales causas de la resistencia al cambio, ya que es muy frecuente que las estrategias de cambio se adopten sin tomar en cuenta este aspecto de la organización (Robins, 1992).

II.7 El Cambio ¿Qué es el cambio?

Según la definición proporcionada por el Diccionario de la Lengua Española (2001), cambiar es dejar una cosa o situación para tomar otra. Para el DO según lo revisado anteriormente, es cualquier modificación de un plano, situación o estado a otro, dentro de un contexto, y es una respuesta a algún desequilibrio experimentado dentro de la organización. Es decir, es un evento donde se abandonan determinadas estructuras, prácticas y comportamientos para adoptar otras que coadyuven con la adaptación a las necesidades que exige el actual contexto en el cual se encuentra inmersa la organización. Lo anterior coincide con Zemmelman(1997) quien opina que el intrincado nudo de relaciones a las que está expuesta una organización es tan complejo, que tarde o temprano el mismo sistema adoptará medidas de ajuste natural para mantener el equilibrio y seguir subsistiendo, a esto se le conoce como homeostasis, en la teoría general de los sistemas.

II.8 ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de cambio?

El proceso de cambio dentro de una organización según lo planteado originariamente por Kurt Lewin se desarrolla a través de tres etapas básicas: Descongelamiento, movimiento y congelamiento (González, 2012). Ver figura No. 1.

Figura 1. Etapas del proceso de cambio según Kurt Lewin



Fuente: elaboración propia.

II.9 ¿Qué es la resistencia al cambio?

La acepción de los autores en cuanto a la resistencia al cambio, es que es una reacción de cualquier sistema que se encuentra en estado de equilibrio y percibe una influencia del medio ambiente (*suprasistema*) o malfuncionamiento interno (entropía[2]) que produce inestabilidad o

[2]Medida del desorden de un sistema. RAE.

pérdida de equilibrio (homeostasis) a lo cual hay que responder, pero el estado de confort producido por el equilibrio en el que se encontraba el sistema, actúa como un obstáculo, una fuerza inversa que impide el reajuste adaptativo que necesita el sistema para alcanzar la nueva homeostasis que exige el medio ambiente. De León (2000) la define como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio.

La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que se debe estudiar para conocer y adoptar las reacciones y condiciones que la disminuyan y faciliten este cambio (López, 2004).

II.10 ¿Qué información proporciona la resistencia al cambio?

La resistencia al cambio nos habla sobre el sistema organizacional en tres principales niveles:

- De la importancia concedida al cambio.
- Del grado de apertura de la organización.
- Para facilitar la detección de temores y sus efectos en el sistema.

II.11 ¿Cuáles son las manifestaciones de la resistencia al cambio?

Existen varias formas de expresar la resistencia al cambio y no todas se manifiestan de manera directa, sino que algunas son indirectas y cuyos indicios más comunes según López (2004) son:

- El cuestionamiento quisquilloso de los detalles del proyecto de cambio.
- El cuestionamiento acerca de la necesidad de cambiar.
- Manifestar burla o convertir en objeto de burla la iniciativa de cambio.
- Someter la aprobación del proyecto de cambio a múltiples instancias.
- Externar indiferencia hacia el proyecto.
- Postergar el estudio del proyecto para cuando se disponga de tiempo.
- Citar nostálgicamente el pasado.
- Enlistar consecuencias negativas solamente que acarreara el cambio.
- No cooperar.
- Adoptar una actitud legalista y cerrada.
- Desacreditar a los agentes de cambio.
- Culpar al proyecto de cambio de todos los contratiempos sufridos en el sistema.

II.12¿Cuáles son las variables psicológicas de la resistencia humana al cambio?

En este aspecto, conocer el porqué de la resistencia al cambio manifestada por los individuos es importantísimo, y en este particular existen fundamentalmente seis variables (Franco, 2013):

1. *Percepción.* En donde interactúan dentro del proceso: a) la percepción, seguida de b) los filtros psicológicos personales como la clase social, socialización, educación, experiencias, necesidades, etc. después le sigue c) la clasificación de estereotipos, d) la selectividad de la percepción para finalizar con e) los efectos de un rasgo individual.
2. *Hábitos.* Los cuales se convierten en un obstáculo por el grado de arraigo que tienen y porque representan una medida de economía, pues al aplicarlos se evita la reflexión de cada situación.
3. *Miedo a lo nuevo.* Muchas personas evitan no enfrentar los riesgos de encontrar sorpresas sean buenas o malas, por lo que prefieren permanecer en el lugar donde se encuentran hoy.
4. *Apego a lo conocido.* Aquí se explica con el viejo refrán: "Más vale viejo conocido que nuevo por conocer".
5. *Tendencia a conservar la estabilidad.* Existe la gran tendencia a mantener el ambiente predecible, estructurado y seguro, por lo que se puede presumir que entre más se aferre el individuo a sus modelos antiguos de comportamiento, más se resistirá al cambio.
6. *Apego a lo elaborado por la persona.* Cuando un sujeto es el causante de una situación determinada, el cambio puede representar un desprestigio o poca valoración a su esfuerzo.

II.13 ¿Qué acciones existen para disminuir la resistencia al cambio?

Para lograr disminuir la resistencia al cambio experimentada por los individuos, se hace necesario hacer un análisis situacional y de las fuerzas que lo restringen (al cambio); Franco (2013) sugiere una serie de acciones que ayudan a este fin:

- Escuchar las expresiones de resistencia y mostrar empatía.
- Generar información de hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio.
- Hacer ajustes a la manera de implementar el cambio.
- Reducir la incertidumbre y la inseguridad.
- Buscar apoyos que aumenten la credibilidad.
- Buscar la raíz de la resistencia.
- No imponer el cambio.
- Desarrollar un cambio participativo.
- Confrontar percepciones y opiniones.
- No plantar soluciones unilaterales.
- Realizar cambios continuamente.
- Establecer compromiso común.
- Plantear el costo-beneficio del cambio.

II.15 ¿Cuáles condiciones favorecen el cambio?

Según los estudiosos del DO, señala que existen varios factores que apoyan la iniciativa de El esquema anterior se explica de la siguiente forma: un sistema repentinamente se encuentra en una situación que le provoca malestar o desequilibrio, siente sensaciones desagradables que en un momento dado superan su nivel de tolerancia; esto lleva a la sentir el deseo de cambiar para mejorar la situación actual, liberando energía que se dirige al uso de recursos que son adecuados para satisfacer la necesidad y lograr la situación deseada.

II.14 Razones de planificar un cambio

Hay una serie de razones que justifican la planificación del cambio (Audirac, 2000). Dentro de estos destaca la oportunidad para el desarrollo de habilidades de los trabajadores o involucrados en formar parte del crecimiento de las oportunidades comerciales, económicas o productivas.

cambio de un individuo u organización, y son los que se muestran en la Figura 2.

Figura 2.



Fuente: elaboración propia con información de Audirac (2000)

De acuerdo con lo anterior, la necesidad de establecer condiciones que favorecen el cambio dependen de:

- Cuando existen cambios rápidos y radicales en el medio ambiente circundante.
- Cuando se desea que los efectos del cambio perduren.
- Para lograr un cambio participativo.
- Para ejecutar un cambio pertinente con las necesidades de la organización.
- Para aplicar las herramientas adecuadas a la organización.
- Para determinar las metas deseadas.
- Para pronosticar los efectos del cambio.
- Para determinar las unidades de cambio.
- Para controlar adecuadamente la resistencia al cambio.

II.16 Aspectos de los individuos que se pueden modificar

Según las investigaciones desarrolladas por Elton Mayo a finales de 1920 y durante la década de 1930, existe una relación entre la intensidad de resistencia y el tiempo que se necesita para lograr la modificación deseada considerando los conocimientos, habilidades, valores, actitudes y comportamientos. Esto lo muestra el autor, a través de la Imagen No. 1.:

Imagen No. 1. **Aspectos modificables en el individuo**



Fuente: elaboración propia

El anterior esquema puede explicarse de la siguiente manera: los niveles más bajos de resistencia al cambio (conocimiento, habilidades, valores y actitudes) se encuentran ubicados dentro de cada individuo y son los que consumen periodos relativamente cortos para su ataque, en el siguiente nivel se ubica el comportamiento individual el cual incluye otros factores que incrementan su complejidad y por consiguiente requiere de un tiempo mayor para su erogación y finalmente el comportamiento grupal que se encuentra en el nivel más alto de resistencia y es el que requiere de mayor tiempo y esfuerzo para su disminución, ya que este aspecto representa de manera lógica la suma de todas las resistencias al cambio de los individuos que integran un grupo en particular.

III. CONCLUSIONES

El dinamismo con que se desarrolla la realidad actual, impone la necesidad de la adecuación continua que implica el uso de estrategias de intervención, en otras palabras: *hacer algo para lograr la adaptabilidad al cambio.*

El DO es el proceso que se ocupa de adaptar la funcionalidad de una organización a través de estrategias orientadas a gestionar el cambio requerido, como una respuesta a las exigencias del medio ambiente en que se encuentra la organización, con el fin de lograr su supervivencia.

La resistencia humana al cambio es un fenómeno psicosocial y debe ser tratado como tal, con el fin de adoptar reacciones y condiciones que lo disminuyan y faciliten su logro.

El DO y la resistencia al cambio son dos aspectos que irremediablemente están relacionados en mayor o menor grado, ya que al adoptarse uno (DO) implica la presencia psicosocial del otro (resistencia a este cambio), debido a la inercia del confort.

El gestor del cambio o persona encargada de llevar a cabo la implementación del DO debe de ser una persona con perfil altamente especializado, ya que el proceso del DO toma sus saberes de distintas disciplinas, por lo que es sumamente complejo.

Dada la complejidad de conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para llevar a cabo la gestión del DO, sería de gran utilidad definir un perfil profesional del *gestor del cambio*, con lo cual se favorecería al diseño de los mapas curriculares de las instituciones que ofrecen estudios de especialización y posgrado en administración, y que contribuiría a una mejor formación de recursos humanos.

REFERENCIAS

Audirac, C. (2000). *Desarrollo Organizacional.* México: Trillas.

De Faria, M. (2004). *Desarrollo Organizacional enfoque integral.* México: Limusa, S.A.

De León, V. (2000). *Desarrollo Organizacional.* México: Trillas.

Ferrer, L. (2003). *Desarrollo Organizacional.* México: Trillas.

Franco, Z. (mayo de 2013). *Elaboracion de un instrumento para medir la resistencia al cambio y clima organizacional en directivos y cuerpos de supervision.*Recuperado el 15 de enero de 2014 de Tesis del sistema bibliotecario de la UNAM: http://132.248.9.195/pd2007/0616751/Index.html

González, A. (julio de 2012). *Formación de equipos de trabajo autodirigidos como propuesta para disminuir la resistencia al cambio en personal de salud sindicalizado.* Obtenido de Tesis del Sistema Bibliotecario de la UNAM: http://132.248.9.195/ptd2012/agosto/094128420/Index.html

Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones una introducción al comportamiento organizacional.* Brasil: Prentice Hall.

López, E. (2004). *Causas de la resistencia al cambio en las organizaciones.*Recuperadoel 10 de enero de 2014 de Tesis del sistema bibliotecario de la UNAM: http://oreon.dgbiblio.unam.mx:8991/F/MHE7HL9Q4SBMG7EGT9GPMRY6FQL4VGXPQCIQ7LJ74GF2UYUCCR-09688?func=full-set-set&set_number=499614&set_entry=000008&format=999.

Real Académia Española. (5 de nviembre de 2001). *Diccionario de la lengua española*, 22ª. Recuperado el 13 de enero de 2014 de http://www.rae.es/.

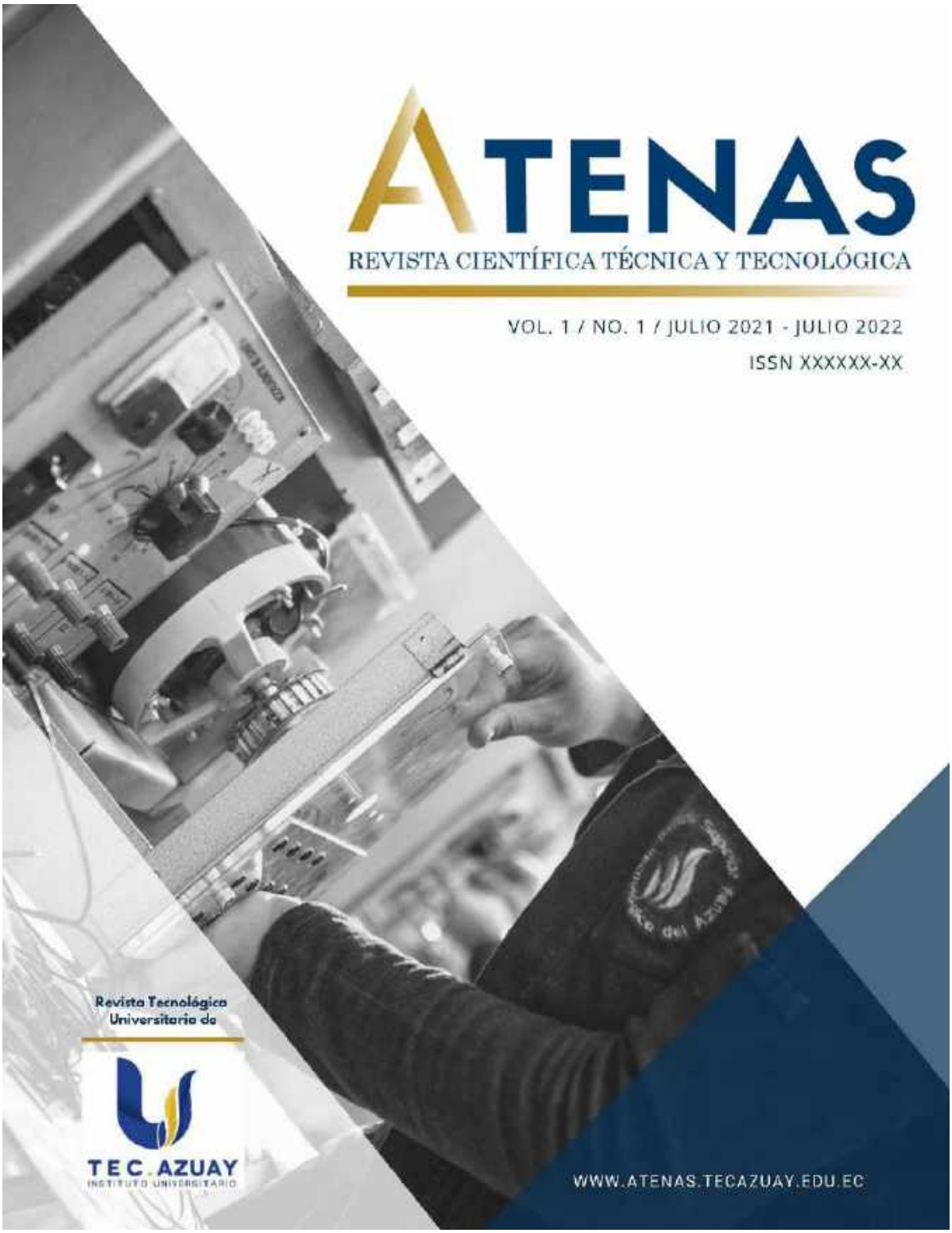
Robins, P. (1992). *Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones.* México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Wikipedia. (20 de mayo de 2013). *Riesgos psicosociales.* Recuperado el: 18 de enero de 2014 de Wikipedia la enciclopedia libre: http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgos_psicosociales.

Zemmelman, H. (1997). *Conocimiento y sujetos Sociales.* México, D.F.: El Colegio de México.

Guerrero-Maxia, P., Armijos-Orellanaa, A., González-Calle, M. J., & Maldonado, J. M. Reingeniería en las empresas: Herramienta para identificar los procesos a rediseñar Reengineering in companies: Tool to identify the processes to redesign. *COMITÉ EDITORIAL*, 39.

Guerrero-Maxia, P., Armijos-Orellanaa, A., González-Calle, M. J., & Maldonado, J. M. Reingeniería en las empresas: Herramienta para identificar los procesos a rediseñar Reengineering in companies: Tool to identify the processes to redesign. *COMITÉ EDITORIAL*, 39.


ATENAS
REVISTA CIENTÍFICA TÉCNICA Y TECNOLÓGICA
VOL. 1 / NO. 1 / JULIO 2021 - JULIO 2022
ISSN XXXXXX-XX
Revista Tecnológica Universitaria de
TEC.AZUAY
INSTITUTO UNIVERSITARIO
WWW.ATENAS.TECAZUAY.EDU.EC

ATENAS
REVISTA CIENTÍFICA TÉCNICA Y TECNOLÓGICA
VOL. 1 / NO. 1 / JULIO 2021 - JULIO 2022 | ISSN XXXXXX-XX

COMITÉ EDITORIAL

Director
Dr. Marcelo Aguilera, Msc.

Co Director
Ing. Daniela Armijos, Msc.

Editor in Chief
Ing. Miguel Yuctor, Msc

Editor Académico
Ing. Lady Sangacha, Msc

Editor de Sección
Ing. Pedro Martínez, Msc
Ing. Darío Benavides, Msc
Ab. Vicente Solano, Msc

Editor Técnico
Ing. Freddy Narváez, Msc

Equipo Técnico

Director de Difusión y Diseño Grafico
Msc. Jaime Loja

Web Master
Ing. Verónica Segarra Msc.

Edita / Publisher:
Instituto Superior Tecnológico del Azuay
Dirección: Octavio Chacón 1-98 y Primera Transversal, sector Parque Industrial (Cuenca Ecuador)

Periodicidad / Publication
Anual

ISSN XXXXXX-XX
Julio 2021- Julio 2022

Correo Electrónico / E mail
editor-atenas@tecazuay.edu.ec

Postal Address
010101
Cuenca
Ecuador

La revista está dirigida a estudiantes, docentes e investigadores relacionadas a las ramas de conocimiento afines a la revista.

WWW.ATENAS.TECAZUAY.EDU.EC

ATENAS
REVISTA CIENTÍFICA TÉCNICA Y TECNOLÓGICA
VOL. 1 / NO. 1 / JULIO 2021 - JULIO 2022 | ISSN XXXXXX-XX

PRESENTACIÓN



El Tecnológico del Azuay entiende que el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación no es una alternativa al quehacer de la institución, al contrario, la concibe como una necesidad inmediata del país. Por ello, alineamos con los retos actuales que tiene la educación superior como el de generar conocimiento y buscar soluciones a las problemáticas de nuestro entorno a partir de la academia, lo asumimos como un compromiso continuo.

La generación y difusión de conocimiento consiste en uno de los ámbitos que mayormente debe ser profundizado y desarrollado por las instituciones de educación superior, sobre todo por aquellas que pertenecemos a la formación técnica y tecnológica, considerando que, dentro de los ejes sustantivos de la educación superior, la investigación ha sido el que menos se ha asentado en la labor de estas instituciones.

En este contexto, el Tecnológico del Azuay presentó una revista científica en convenio con otras casas de estudios, con la finalidad de contribuir al desarrollo de la investigación científica y la difusión de conocimiento, como fue el caso de NAWPAY.

En esta ocasión el Tecnológico del Azuay presenta la Revista ATENAS como la primera revista científica de pertenencia y gestión propia de esta casa de estudios, y se instaura como uno de los medios más importantes de difusión de conocimiento exclusivos en el ámbito técnico y tecnológico de la provincia.

La revista ATENAS contempla rigurosos procesos de evaluación de las contribuciones que docentes e investigadores realizan en el ámbito técnico y tecnológico, en el que se centran los ejes temáticos de la revista. Un importante trabajo de un equipo humano comprometido academia y la investigación científica, pero sobre todo, con el fortalecimiento de la formación tecnológica, es la esencia que caracteriza a este medio de transmisión de conocimiento, que lo ponemos a disposición de personas e instituciones para que con sus contribuciones den vida y doten de contenido a ATENAS.

Desde la Atenas del Ecuador, ATENAS será un reflejo de la excelencia académica y científica, desde el sur hacia el todo el territorio nacional y regional brindaremos un espacio de discusión, debate y solución a las necesidades de nuestros pueblos. Investigación pertinente y relevante, es la apuesta de esta revista.

DR. MARCELO AGUILERA, MSC.
DIRECTOR DE ATENAS REVISTA CIENTÍFICA TÉCNICA Y TECNOLÓGICA

WWW.ATENAS.TEC.AZUAY.EDU.EC

ATENAS
REVISTA CIENTÍFICA TÉCNICA Y TECNOLÓGICA
VOL. 1 / NO. 1 / MAYO 2022 | E-ISSN-0000-0000

LISTADO DE ARTÍCULOS

TEMA	AUTORES	PÁGINA
Diseño de una cabina de pulido para el área de pintura de la empresa privada METALMEIDA CIA. LTDA.	*Oscar Ojeda-Ojeda, Freddy Narváez-Buestán, Luis Ñauta-Villa y Pablo Narváez-Guzñay*	*1*
¿Cómo aporta la Formación Dual en los procesos productivos?. Una automatización real en una empresa comercial lo explica.	*Kevin Dávila-Vega y Carlos Campoverde-Pulgarin*	*23*
Reingeniería en las empresas: Herramienta para identificar los procesos a rediseñar	*Pedro Guerrero-Maxi, Ana Armijos-Orellana, María José González-Calle y Juan Manuel Maldonado*	*39*
Prevención del Delito desde la óptica del Agente de Seguridad Penitenciaria basado en la formación dual y la vinculación con la sociedad.	*David Aguirre-Vicuña*	60
Diseño y estudio de producto mínimo viable MVP para Tocte Taller Creativo	*Andrea Vanegas-Jadan & Jefferson Carchi-Méndez*	74
El Manejo de la Sexualidad con sus Hijos en el programa Creciendo con Nuestros Hijos de San Sebastián, Nero y Pulgarcitos.	*Marco García-Ortiz, Diana García-Montero, Catherine Alvear Mariño y Karen Juárez-Pesantez*	**92**

WWW.ATENAS.TEC.AZUAY.EDU.EC

Reingeniería en las empresas: Herramienta para identificar los procesos a rediseñar

Reengineering in companies: Tool to identify the processes to redesign

Pedro Guerrero-Maxi[a], Ana Armijos-Ocellana[a], María José González-Calle [a] y Juan Manuel Maldonado [a]

pedromaxi@uazuay.edu.ec, aarmijos@uazuay.edu.ec, mgonzalez@uazuay.edu.ec, jmaldonado@uazuay.edu.ec

[a]Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador Cuenca

Resumen

El objetivo de la presente investigación fue crear una herramienta que identifique el momento en el cual una empresa requiere de un rediseño en sus procesos y si éste es a nivel general o en una zona específica. La investigación fue de tipo cualitativo y siguió una metodología ejecutada por etapas. En la primera, se realizó una revisión bibliográfica referente al tema de estudio. En la segunda, se construyó la herramienta propuesta en la investigación. Los resultados indicaron que la herramienta, al estar fundamentada estrictamente en las bases teóricas que subyacen al tema en cuestión, es apta para ser aplicada en cualquier tipo de organización, independientemente de la naturaleza del negocio.

Abstract

The objective of this research was to create a tool that identifies the moment in which a company requires a redesign in its processes and if this is at a general level or in a specific area. The research was qualitative and followed a methodology carried out in stages. In the first, a bibliographic review regarding the subject of study was carried out. In the second, the tool proposed in the investigation was built. The results indicated that the tool, being strictly based on the theoretical bases underlying the subject in question, is suitable to be applied in any type of organization, regardless of the nature of the business.

Palabras claves– herramienta de evaluación, reingeniería de procesos, ámbito organizacional.
Keywords– assessment tool, process reengineering, organizational scope.

Recibido: 2021-11-30, Aprobado tras revisión: 2022-07-15

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los mercados se encuentran inmersos dentro de una gran dinámica comercial, misma que ha surgido como resultado de la globalización. En consecuencia y, con el objetivo de alcanzar mayores niveles de competitividad y eficiencia en términos de mejora en el servicio, rapidez, calidad y costos, las empresas han empezado a aplicar diferentes herramientas que logren rediseñar sus procesos e incrementar la satisfacción del cliente (Hernández, 2012).

Siguiendo esta línea, es posible establecer que hoy en día, existen diferentes herramientas que hacen a las organizaciones más competitivas, pues facilitan la identificación de variables que ocasionan procesos lentos, inventarios y costos elevados, deficiente calidad, baja productividad, etc. (Ospina, 2006). De entre ellas, destaca la reingeniería de procesos pues ha adquirido un alto grado de importancia dentro del ámbito de la administración empresarial dado que contribuye a la identificación de ventajas competitivas mediante el planteamiento de gestiones estratégicas (Hope, 2000).

Según Hammer y Champy (1994), la reingeniería consiste en un rediseño y replanteamiento fundamental y radical de los procesos del negocio para lograr mejoras significativas en las medidas críticas de desempeño organizacional.

Ahora bien, frente a estas conceptualizaciones, surgieron preguntas como: ¿existe alguna herramienta para determinar si la empresa requiere aplicar reingeniería?, ¿cuáles son los procesos o subprocesos que la demandan?, ¿el rediseño es a nivel general o es aplicable en un proceso o actividad específica? Para responder a estas preguntas de investigación, el presente estudio ha elaborado un instrumento que reconoce los procesos o áreas quebrantadas, importantes y factibles que necesitan ser tratados con premura dentro de una organización. Además, a lo largo del documento, el lector encontrará los aspectos relevantes de la temática

tratado en el marco teórico, la metodología utilizada para construir la herramienta propuesta, los resultados y las conclusiones obtenidas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Definición e Importancia de la Reingeniería de Procesos a Nivel Organizacional

La reingeniería de procesos se define como una solución esencial que demanda la reinvención de procesos, sin limitarse a una reestructuración o mejora de los mismos. En otras palabras, la reingeniería implica construir todo desde el principio, optimizando recursos y trabajando de forma inteligente para brindar el mayor valor posible al cliente (Escobar & Cuartas, 2006).

De hecho, su correcta ejecución, es considerada hoy en día como una ventaja competitiva para las organizaciones.

Ahora bien, en cuanto a su medición, ésta puede hacerse de diversas formas, incluido el ahorro de costes, el aumento de la precisión, la reproducibilidad y el incremento de la velocidad para lograr un avance significativo en el rendimiento empresarial (Hammer & Stanton, 1997). En esta misma línea entonces, es posible establecer que la reingeniería de procesos es una herramienta que consiste en estudiar a detalle los procesos productivos de cualquier industria con el fin de que las organizaciones puedan rediseñar los procesos de fabricación, teniendo como resultado la optimización del tiempo de ciclo, la calidad del servicio y del producto (Pérez et al., 2017).

En lo que respecta a su importancia a nivel gerencial, ésta rompe las normas, reglas y estatutos tradicionales con que algunas empresas trabajan, incluso en los tiempos de transformación vertiginosa como los actuales, en donde no sólo cambia la forma de hacer negocios, sino también la de la mentalidad de los agentes económicos que demandan de manera

apremiante, nuevos desarrollos en productos y servicios (Rafoso & Artiles, 2011). En efecto, es por este motivo que los principales procesos que guían a la reingeniería son aquellos en los que se interactúan con los clientes, de ahí la importancia de darle atención prioritaria a áreas como el servicio al cliente, aunque también en ocasiones, puede ser un proceso financiero o de fabricación (Pérez et al., 2017) .

2.2 Las 3 'Cs' de la Reingeniería

Conscientes de la rapidez con la que las características y tecnologías que componen la nueva era empresarial se afianzan en las empresas, la rapidez actual radica en eliminar el uso de tecnologías y prácticas previamente desarrolladas, para reemplazarlas por nuevos conceptos de negocio. Esto permitirá dar una idea de cómo funciona cada área operacional de una empresa y cómo se conecta entre sí. Ello dará paso a que los líderes, tomen decisiones flexibles y se adapten a los cambios que ocurren en el entorno (Rafoso & Artiles, 2011).

Por otro lado, con referencia a los factores decisivos clave a ser considerados dentro de un proceso de reestructuración exitoso en una organización, se debe decir que éstos no son desconocidos (Hammer & Champy, 1994). Sin embargo, el entendimiento de su influencia sobre los cambios que experimenta el mercado sí lo ha estado, por lo que su análisis se torna fundamental en el contexto de este enfoque. Estos factores, conocidos como las 3 'Cs' son los clientes, la competencia y el cambio; a continuación, se describe el rol que desempeñan cada uno de ellos (Hammer & Champy, 1994):

Clientes: Hoy en día, los clientes tienen un alto grado de control sobre el mercado. La razón de ello se subyace en su creciente cambio y exigencia de gustos y preferencias para la satisfacción de sus necesidades. Ahora bien, dentro de esta categoría, también están incluidos los proveedores, quienes al no satisfacer sus expectativas con las empresas con las que trabajan, buscan reemplazo o desarrollan integración vertical hacia atrás. Además, es importante mencionar que existen variables que definen las necesidades de los clientes, considerando

siempre el segmento al que se dirige la empresa, por lo que deben ser incluidas en los procesos de toma de decisiones de reestructuración.

Competencia: La globalización cada día debilita las barreras comerciales y son pocas las empresas que se han mantenido en el tiempo con una ventaja sobre las demás. El entorno es volátil y aparecen constantemente nuevas tendencias; por ello, se debe puntualizar en qué posición se ubica la empresa y cuál es su competencia (directa, indirecta y sustitutos) para idear las mejores estrategias (Serrano & Ortiz, 2012). En otras palabras, el conocimiento minucioso del mercado es crucial para que las organizaciones puedan diferenciarse mediante la aplicación de acciones estratégicas de alto valor percibido.

Cambio: El cambio cada vez es más rápido y, en respuesta, las empresas están obligadas a incrementar su capacidad para lograr innovar sus productos y servicios. No obstante, considerando que el ciclo de vida del producto varía de un año a otro, los cambios suscitados pueden conducir a fallas comerciales inesperadas, principalmente en entornos comerciales modernos.

Una vez descritos los factores clave de éxito en el marco de la reestructuración de procesos, queda claro que los clientes, la competencia y el cambio están modelando un nuevo mundo de negocios que debe ajustarse continuamente. En consecuencia, el enfoque de empresas estables, dedicadas a la producción en masa encontrarán dificultades a la hora de abrirse camino en el ámbito de la reestructuración (Hammer & Champy, 1994).

2.3 Tipos de empresas que utilizan reingeniería

A nivel general, se han identificado a tres tipos de empresas que utilizan la reingeniería de procesos para responder a las necesidades cambiantes de su entorno. Éstas son: empresas que se encuentran en una situación desesperada, empresas a las que se les avecinan obstáculos y necesitan de un cambio inmediato y, finalmente, empresas que no presentan ningún

problema, pero quieren estar por encima de la competencia. A continuación, se describe a cada una de ellas:

Empresas que están en una situación desesperada: Son aquellas organizaciones que no se han anticipado a los cambios del entorno y presentan un alto riesgo de quedar fuera del mercado; por ende, requieren una transformación drástica (Sáez et al., 2003).

Empresas a las que se les avecinan obstáculos y necesitan un cambio inmediato: Éstas son compañías que tienen buena salud a corto, mediano o largo plazo, aunque dada la alta variabilidad del mercado, deciden prevenir posibles acontecimientos negativos y disponer de estrategias para gestionarlos (Sáez et al., 2003).

Empresas que no presentan ningún problema, pero quieren estar por encima de la competencia: Son aquellas organizaciones que son conscientes de las variaciones que caracterizan al mercado, por lo que prevén eventos con efectos colaterales a través de pericias; saben que existen varias formas para mejorar constantemente y las emplean para ser mucho más exitosas (Hammer & Champy, 1994).

Todas las empresas, sin excepción, necesitan rediseñar de una u otra forma ciertos procesos para evitar estados de obsolescencia como resultado de la falta de previsión de los cambios radicales que sufre el sector industrial o mercado en donde opera. Por otro lado, tampoco se debe olvidar que la resistencia al cambio suele originarse como una reacción normal frente a varios elementos que pueden incidir en procesos de transformación tales como los propuestos en el enfoque de reingeniería de procesos. Así, síntomas relacionados con el miedo a lo desconocido, desconfianza, inseguridad, dependencia, entre otros. Aunque normales, deben ser gestionados de manera oportuna entre el personal, intercambiando opiniones y percepciones, brindando información, comprometiéndose y desarrollando habilidades para manejar relaciones humanas y así, ser más flexibles (Jiménez et al., 2006).

2.4 Tipos de reingeniería a nivel empresarial

La alineación de las operaciones con las acciones estratégicas de una organización, mediante la gestión de procesos, es un elemento fundamental para incrementar los niveles de competitividad en el largo plazo (Kaplan et al., 1991). En este sentido, se han identificado tres tipos de reingeniería aplicables en entornos empresariales, cuya aplicación está en función de la naturaleza del negocio de la organización, así como también de sus necesidades. Cada uno de ellos, se describe a continuación (McHugh et al., 1998):

Reingeniería de procesos para mejorar costos: Surge cuando una empresa disminuye el precio de su producto o servicio, debido a que los costos que registra son altos en comparación con la competencia. En este caso, se potencia el valor en los procesos, haciéndolos más eficientes, de modo que los costos no se reduzcan, sino que se sustenten.

Reingeniería de procesos para lograr ser el mejor de su clase: Implica mantenerse a la vanguardia en el sector en el cual se desempeñe la empresa; para ello, la mejora continua y el involucramiento de los agentes que ejecutan diferentes procesos son fundamentales.

Reingeniería de procesos para realizar un punto de innovación radical: Las empresas que trabajan bajo la filosofía de innovación radical, usualmente suelen ser aquellas pertenecientes al sector tecnológico. Lo hacen, con el objetivo de alcanzar un posicionamiento máximo dentro de un segmento existente o nuevo.

De esta manera, queda claro entonces que las empresas enfocadas en el mejoramiento de sus procesos, cuentan con una estrategia integral global centrada en la innovación, misma que cuenta con la capacidad de afrontar grandes cambios (Serrano & Ortiz, 2012), independientemente de la naturaleza de su negocio y del sector en el cual desempeñan sus actividades.

2.5 Etapas de la reingeniería de procesos

Tal como se ha mencionado en párrafos anteriores, la reingeniería de procesos requiere de transformaciones continuas a nivel organizacional, de manera que se puedan alcanzar niveles altos de competitividad y diferenciación dentro del mercado. Ahora bien, su éxito dependerá de su correcta implantación a través de un proceso conformado por cinco etapas que son: preparación, identificación, visión, solución y transformación.

Para comenzar, la preparación se encarga de definir la situación inicial de la empresa, así como también los métodos utilizados y los actores que intervienen en ellos, de manera que se obtenga como resultado el soporte para una propuesta de rediseño. Por su parte, la identificación hace referencia al diagnóstico de procesos y actividades que agregan valor, a través de la medición de los mismos mediante indicadores de gestión. En cuanto a la visión, ésta aplica los métodos o técnicas adecuadas para gestionar el cambio requerido en cada etapa. En referencia a la solución está conformada por el diseño técnico y social. El primero, busca realizar la ejecución de la tercera etapa y, el segundo, hace referencia a descripciones de la organización, administración de cargos e incentivos para el personal. Finalmente, en la transformación, se evidencian los resultados y beneficios obtenidos de la etapa anterior (Manganelli & Klein, 1995).

Entonces con respecto, a todos los conceptos antes mencionados se comprende que las organizaciones que no encuentren una manera óptima de volver a reconstruir sus procesos, con respecto a los cambios de demanda, cambios tecnológicos y por supuesto con una metodología revolucionaria y drástica, no van a poder mantenerse dentro del campo competitivo de los mercados a nivel global (Osorio & Paredes, 2001).

La reingeniería no es la aplicación de un solo método, nace desde la necesidad de identificar los procesos en donde se debe aplicar una adecuada metodología. Sin embargo,

actualmente muchas organizaciones no presentan un marco general para identificar de manera sistemática las acciones que permitan realizar los cambios en los procesos, independientemente del tipo de organización (Aguirre, 2007).

Entonces se entiende que es necesario comprender de manera correcta lo que es el mejoramiento de procesos, para la implementación de la reingeniería en una organización, la cual se define como una serie de actividades, con entradas y salidas para procesar algún producto o realizar una transformación, generando un valor agregado (Aguirre, 2007).

Es necesario comprender que un campo que influye a la reingeniería de procesos en la actualidad son las aplicaciones de las nuevas tecnologías o más conocidas como TICs, estas se han convertido en un elemento clave para el control y mejora de los procesos empresariales. De esta manera, el gestionar, transformar y reinventar actividades o procesos, resulta más fácil mediante la utilización de estas tecnologías. Sin embargo, las TICs no necesariamente van a ser una base fundamental, es decir, se puede lograr implementar una metodología de reingeniería en muchos procesos organizacionales sin la ayuda de estas, entendiendo así que se convierten en una herramienta más para ejecución de una reingeniería.

En ese mismo sentido, cuando se introduce algún sistema informático y el proceso no se ha rediseñado, la empresa u organización que lo esté haciendo, estará simplemente digitalizando posiblemente un proceso ineficiente; lo ideal es construir el método de reingeniería y una vez que este haya sido transformado, entonces sólo en ese momento se podrá hacer uso de una TIC y de esta manera se garantizará que se cumplan los objetivos estratégicos de manera eficiente (Moreno & Parra, 2016).

3. METODOLOGÍA

La presente investigación fue de tipo cualitativo descriptivo ejecutado por etapas. Su objetivo fue evaluar, ponderar e interpretar información para proponer una herramienta que identifique el momento en el cual una empresa debería aplicar reingeniería de procesos, así como las áreas a tratar.

Así, en la primera etapa, se realizó una revisión bibliográfica a través de fuentes secundarias oficiales, misma que resultó útil para construir el marco teórico del estudio y así obtener una base teórica sólida del tema estudiado. El criterio de búsqueda obedeció a su pertinencia y relevancia referida a la reingeniería de procesos. En este punto, es importante señalar que no se valoraron ni datos numéricos ni estadísticos, pues no existe un registro o seguimiento de estos en el área de estudio; de hecho, los métodos utilizados se sustentan en una indagación que busca dictaminar la condición de la empresa. En la segunda etapa, se procedió a elaborar la herramienta propuesta. Ésta, abarcó aspectos referidos a las cinco fases que conforman el proceso de implantación de la reingeniería de procesos a nivel organizacional.

En la tercera etapa, se aplicó la herramienta en 5 empresas de diferentes sectores comerciales y de distinta naturaleza en la creación y salidas de productos, con el fin de obtener resultados, para la comprobación y validación de la herramienta. El mínimo esperado es que las preguntas se apeguen y tengan concordancia en un mínimo del 90%, esto nos indicaría que se pueden hacer cambios mínimos dependiendo del sector empresarial en donde se aplique. La aplicación se realizó con visitas in situ, y tomas de datos en tiempo real, minimizando el error humano. A continuación se presenta los resultados:

4. RESULTADOS

Actualmente, no existen herramientas que diagnostiquen la aplicación de procesos de reestructuración a nivel empresarial. Por tanto, con el afán de identificar el momento en el cual una compañía necesita llevar a cabo este tipo de actividades, así como también las áreas a tratar bajo este enfoque, se construyó una herramienta conformada por tres bloques principales. Cada uno de ellos, se encuentra alineado al proceso requerido para llevar a cabo una reingeniería de procesos dentro del ámbito empresarial, mismo que fue expuesto anteriormente en el apartado teórico.

Una vez que se definió la herramienta, se aplicó a cinco empresas para comprobar su objetividad y estructura de la misma; las empresas aplicadas corresponden a tres de tipo manufacturera y dos de prestación de servicios. Los datos se obtuvieron en tiempo real, de tal manera se minimizan los errores propios de la condición humana. Los resultados obtenidos, tabulados y analizados mostraron resultados positivos en la aplicación de la herramienta. El 97.8% de las preguntas de la herramienta encajaron de manera correcta a las actividades y procesos que se manejan en las empresas manufactureras. El 93.2% de las preguntas se apegaron correctamente en los procesos empresariales que ofrecen servicios como producto final. Estos resultados eran los esperados por los autores de la metodología analizada, puesto que la diferencia que queda de los resultados indica que la herramienta se la puede adecuar según el sector empresarial o tipo de industria, ya sea manufacturera o de servicio.

A continuación, se presentan la misma:

Tabla 1

Primer bloque de la herramienta propuesta.

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	
Razón Social	
Nombre de la empresa	
Actividad económica	
¿Empresa familiar?	SÍ ☐ NO ☐
¿Qué productos y/o servicios ofrecen?	

Elaborado por: los autores.

Dado que la herramienta tiene el propósito de ser útil para todos los tipos de empresa, es decir, ser genérica, el primer bloque abarca aspectos comunes de las mismas. Es por esta razón que la actividad económica, el tipo de productos o servicios ofrecidos y la propiedad de la empresa (familiar o no), son fundamentales para determinar posibles acciones estratégicas de reestructuración de procesos en diferentes sectores económicos. Inclusive, el descubrimiento de este tipo de patrones contribuiría notablemente a procesos de benchmarking, al igual que a la elaboración de políticas privadas y públicas, de cara a incrementos de la competitividad.

Tabla 2

Segundo bloque de la herramienta propuesta

ETAPA DE PREPARACIÓN E IDENTIFICACIÓN
P1 ¿En qué situación se encuentra la empresa?

Situación complicada a punto de cerrar sus actividades comerciales	
Situación medianamente equilibrada a la cual se le avecinan obstáculos	
Situación estable y óptima, pero se preocupa por tener ventaja sobre la competencia	
Situación estable y óptima, pero se preocupa por tener ventaja sobre la competencia	

P2 ¿Cuáles son los procesos o subprocesos críticos de la empresa que presentan problemas?

Ventas	Cuellos de botella	
	Actividades que no agregan valor	
	Otros	
Atención al cliente	Cuellos de botella	
	Actividades que no agregan valor	
	Otros	
Finanzas	Cuellos de botella	
	Actividades que no agregan valor	
	Otros	

P3 La empresa carece de:

TIC's	
Organigrama	
Colaboradores con conocimiento de todos los procesos	
Funciones utilizando el mínimo de recursos disponibles	
Otros	

P3.1 ¿Se requiere aplicar reingeniería?

SI ☐ NO ☐

Elaborado por: los autores.

El segundo bloque, plantea preguntas relacionadas con las dos primeras etapas del proceso de implementación de reingeniería. Así, éstas tienen el propósito de determinar la situación inicial de la empresa para lograr delimitar un punto de partida o diagnóstico de la misma, haciendo énfasis en áreas funcionales relacionadas con el cliente. La razón de ello se subyace en el alto grado de ponderación que se otorga a dicho agente económico, al momento de llevar a cabo procesos de transformación que persiguen el objetivo particular de satisfacer sus necesidades.

Tabla 3

Tercer bloque de la herramienta propuesta

ETAPA DE VISIÓN, SOLUCIÓN Y TRANSFORMACIÓN
P4 Las técnicas o métodos a utilizar se basan en:

Gestión de Calidad Total	
Análisis de Valor	
Benchmarking	
Otros	

P5 El control y seguimiento de las aplicaciones efectuadas se realizarán:

Mensualmente	
Semestralmente	
Anualmente	

Elaborado por: los autores.

El tercer y último bloque de la herramienta propuesta, plantea de manera sucinta posibles caminos viables para la ejecución de reingeniería de procesos en cualquier empresa, manteniendo como criterios de priorización a la temporalidad adecuada para gestionar el cambio, así como también a las métricas esenciales de gestión y control organizacional.

Ahora bien, en este punto es importante mencionar que la herramienta presentada anteriormente está fundamentada y apegada estrictamente a la teoría que subyace el tema de interés, por lo que su aplicación debe ser considerada como apta para todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza del negocio.

5. DISCUSIÓN

De acuerdo con Escalera et al. (2008), la reingeniería de procesos es considerada como una importante herramienta de gestión que contribuye a generar estímulos de cambio dentro de distintas realidades empresariales. Su filosofía, pretende proporcionar soluciones viables que hagan frente a los retos exigidos por los clientes, la competencia y los factores endógenos y exógenos que inciden en una empresa (Escalera & Masa, 2008). Es así que, la elaboración y aplicabilidad de una herramienta genérica de reingeniería de procesos es una alternativa viable en el contexto de distintas economías.

Así, por ejemplo, el estudio denominado "Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la empresa Cereales Santiago", propone una herramienta general y factible de reestructuración de procesos para las empresas de Cuba. Dicho instrumento, obedece al modelo económico particular de la isla y su validación fue llevada a cabo en una empresa manufacturera de alimentos, bajo métodos y técnicas sistémico-estructural, entrevistas a expertos, herramientas estadísticas, estudios bibliográficos y una matriz de procesos factores-críticos de éxito (Moreno-García & Parra-Bofill, 2017), coincidiendo así con las técnicas de validación del presente estudio.

Ahora bien, es esencial tomar en consideración que este tipo de instrumentos referentes a procesos de cambio en distintas organizaciones, deben enmarcarse y delimitarse necesariamente en una realidad política, económica y social particular. De hecho, es por esta razón que se afirma que las implicaciones del cambio radical no son causadas por aspectos económico-financiero, sino también por ciertas limitaciones sociales para el desarrollo del cambio (Davenport, 1993; Elzinga et al,. citado en González, 2012)

Por otro lado, se debe remarcar que la implantación de un proyecto de reingeniería de procesos puede llevarse a cabo en distintas áreas funcionales de la organización, pero para tener

el éxito perseguido, se necesita asegurar ciertos factores de éxito tales como el apoyo y compromiso de la alta dirección, la capacidad de liderazgo de los equipos encargados de emprender un proyecto de este tipo y una planificación adecuada según las necesidades de la empresa. Estas afirmaciones, están corroboradas por el estudio "Reingeniería de procesos de negocio: análisis y discusión de factores críticos a través de un estudio de caso", mismo que a través de un estudio longitudinal con un enfoque de procesos, logró llevar a cabo un proyecto de reingeniería dentro del ámbito financiero en un grupo empresarial español dedicada a realizar actividades dentro del sector eléctrico español (Samaniego et al., 2007).

Los procesos que se lograron identificar con la herramienta, para analizar su necesidad de una reingeniería, son los mismos que están alineados con las estrategias empresariales, de esta manera es necesario mantener una auto evaluación de los mismos, mediante indicadores de gestión, al igual estos deberán estar plasmados dentro de la planeación estratégica de la empresa. Es importante señalar que este tipo de mediciones ayudará a comparar la eficiencia de un proceso tanto en su estado actual como después de haber aplicado un método de reingeniería. (Moreno & Parra, 2016).

Para gestionar de una manera eficiente una reingeniería de procesos, se necesita de manera fundamental contar con herramientas de administración, métodos y técnicas organizacionales que permitan analizar de manera global los procesos de una organización. Por tal razón, mantener una metodología apropiada para identificar tales procesos o para tener como base en donde se debe de tomar decisiones de suma importancia, ayudará de soporte para obtener resultados económicos positivos y aumento en la satisfacción del cliente (Moreno & Parra, 2016).

Mantener un enfoque de mejora de procesos en el elemento de rediseño, permite de manera eficiente responder a los cambios suscitados en el escenario empresarial, así mismo, el

mejorar el aprendizaje y la revisión de técnicas, fomentará al rediseño práctico y continuo de procesos obsoletos. Es evidente que esto dará como resultado un mejor rendimiento en la eficiencia macro de la gestión empresarial, siendo más flexible a la hora de reducir actividades y condiciones de complejidad en cada uno de los procesos (Serrano & Ortiz, 2012).

6. CONCLUSIONES

La presente investigación realiza un aporte significativo de diagnóstico y determinación de la necesidad de llevar a cabo reingeniería de procesos en empresas pertenecientes a cualquier sector económico, a través de la aplicación de la herramienta genérica de evaluación propuesta.

Su criterio de elaboración obedece al proceso teórico establecido para la temática en cuestión, por lo que los resultados deberían contribuir a la identificación y aprovechamiento de ventajas competitivas. Ello, debido a que los establecimientos teóricos presentados enuncian que el rediseño de procesos es útil a la hora de optimizar recursos, así como también agregar y potencializar el valor entregado al cliente a través de los productos o servicios ofrecidos en el mercado. En este punto, se debe señalar que además de la herramienta propuesta, la empresa que decida llevar a cabo acciones en el marco de la reingeniería de procesos deberá también monitorear avances y posibles desviaciones en función de sus metas de corto, mediano y largo plazo, a través del establecimiento de un tablero de indicadores sobre los que se debería planificar la reingeniería.

Ahora bien, es importante recalcar que, entre otros factores, el estilo de gerencia va a ser el pulso que direccione a la organización, de modo que sea posible mantener un control proactivo sobre los elementos que influyen en la marcha de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguirre, S. (2007). *Marco metodológico para el desarrollo de proyectos de mejoramiento y rediseño de procesos. D-MINISTER Universidad EAFIT*(10), 31.

Álvarez, E., Díaz, F., & Larrinaga. (2011). *Panorama de la gestión de la cadena de suministro: Retos, colaboración y gestión de excepciones. M. A.*, 12.

Bag, S., Telukdarie, A., Pretorius, J., & Gupta, S. (2018). *Industry 4.0 and supply chain sustainability: framework and future research directions*. Benchmarking: An International Journal, 1410-1450.

Behzad, E., Sarkisb, J., Lewisc, K., & Behdadd, S. (2020). *Blockchain for the future of sustainable supply chain management in Industry 4.0. Resources, Conservation & Recycling, 15.*

Bouafif, H., Koubaa, A., Perré, P., & Cloutier. (2015). *Effects of fiber characteristics on the physical and mechanical properties* . En Effects of fiber characteristics on the physical and mechanical properties (pág. 12). Kansas.

Bravo, J. (2008). *Gestión por Procesos.* Santiago de Chile: Evolución S.A.

Cano Ramos, M. C.-G. (2013). *Propuesta de mejoramiento de la gestión de la cadena de abastecimiento enfocada en la planeación de la demanda, proceso de compras y gestión de inventarios para la línea de negocio de pollo en canal de la empresa Pollo Andino S.A.* Pontificia Universidad Javeriana, 8.

Champy, H. y. (1994). *Reingeniería.*

Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press.

Davilo, D. (2020). *Industria 4.0, el nuevo paradigma*. 1-13.

DRUKER, P. (2016). *Las cinco claves de Peter Druker*. Profit.

Dudukalov, E. V., Terenina, I. V., Perova, M. V., & Ushakov, D. (2021). *Industry 4.0 readiness: the impact of digital transformation on supply chain performance*. EDP Sciences, 11.

Elzinga, D., & Gulledge, T. (s.f.). *Business Process Engineering*. Advancing the State of the Art. Kluwer Academic Publishers.

Hendrik, B., & M.Müllerb, J. (2021). *Potentials of industry 4.0 for supply chain management within the triple bottom line of sustainability – A systematic literature review*. Journal of Cleaner Production, 14.

López, C., Ruiz, R., & Beitez. (2020). *Multilayer analysis of supply chain strategies' impact on sustainability*. Journal of Purchasing and Supply Management, 10.

Mora, Sánchez, D., Guerrero, & Marín, L. (2020). *Industria 4.0: el reto en la ruta hacia las organizaciones digitales*. 4-18.

Moreno, R., & Parra, S. (2016). *Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la empresa Cereales "Santiago"*. Ingeniería Industrial, XXXVIII(No. 2), p. 130-142.

Osorio, J., & Paredes, E. (2001). *Reingeniería de procesos en los hospitales públicos: ¿reinventando la rueda?* Rev Esp Salud Pública, 193-206.

Pérez, J. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC.

Rajeev, A., Pati, k., Rupesh, Padhi, S., Sidhartha, & Kannan, G. (2017). *Evolution of sustainability in supply chain management: A literature review*. Journal of Cleaner Production, 299-314.

Serrano, L., & Ortiz, N. (2012). *Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño.* Estudios gerenciales, 13-22.

Trejo, L. (2019). Se perderá mercado sin industria 4.0. 9-10.

Yongping, X., Yixuan, Y., Wei, X., Hui, S., & Dazhi, C. (2020). *Intelligent supply chain performance measurement in Industry 4.0.* Systems Research and behavioral Science, 8.

Liderazgo en la negociación y manejo de conflictos para una organización.

Huapaya, C. A. A. (2022).*Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *6*(2), 4691-4715.

Ciencia Latina
Revista Multidisciplinar

Liderazgo en la negociación y manejo de conflictos para una organización

Carlos Alberto Alva Huapaya
car.alva@gmail.com
https://orcid.org/0000-0002-0983-3151
MSc. en Ingeniería de Recursos Hídricos, Ingeniero Ambiental,
Docente de la Facultad de Ingeniería, Universidad Privada del Norte,
Lima, Perú

RESUMEN

Toda empresa productiva siempre se genera actitudes que logran impulsar el desarrollo de estrategias, acciones, actividades y proyectos, los cuales involucran la participación de cada uno de los integrantes que componen la organización, a fin de generar diferencias y valores agregados que logren mejorar la percepción y satisfacción de los clientes. Para lograr una empresa competitiva y exitosa deberá tener como objetivo la implementación de pautas a ser considerados en una negociación para solucionar efectivamente los conflictos, así como obtener resultados satisfactorios para la empresa. La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, el cual busca entender, describir y explicar la significancia de los elementos de un sistema social que incluye su historia y evolución. La técnica de recolección de información utilizada en la presente investigación es mediante la revisión sistemática. Se concluye que, antes de diseñar las estrategias de negociación de conflictos para su implementación en la organización, la alta dirección deberá tener conocimiento de los conceptos como negociación y conflicto; asimismo, toda resolución de conflictos que pueda darse en una empresa va a depender en el mejoramiento de los procesos de comunicación, así también de incentivar la participación de los trabajadores y de generar mejores estrategias de liderazgo.

Palabras clave: resolución de conflictos; negociación; liderazgo; comunicación.

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo- abril, 2022, Volumen 6, Número 2.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2226 p 4691

Alva Huapaya

Leadership in negotiation and conflict management for an organization

ABSTRACT

Every productive company always generates attitudes that manage to promote the development of strategies, actions, activities and projects, which involve the participation of each of the members that make up the organization, in order to generate differences and added values that manage to improve the perception and customer satisfaction. To achieve a competitive and successful company, the objective should be the implementation of guidelines to be considered in a negotiation to effectively resolve conflicts, as well as obtain satisfactory results for the company. This research has a qualitative approach, which seeks to understand, describe and explain the significance of the elements of a social system that includes its history and evolution. The data collection technique used in this research is through systematic review. It is concluded that, before designing conflict negotiation strategies for implementation in the organization, senior management must have knowledge of concepts such as negotiation and conflict; Likewise, any conflict resolution that may occur in a company will depend on improving communication processes, as well as encouraging the participation of workers and generating better leadership strategies.

Keywords: conflict resolution; negotiation; leadership; communication.

Artículo recibido: 20 marzo 2022
Aceptado para publicación: 15 abril 2022
Correspondencia: car.alva@gmail.com
Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

1. INTRODUCCIÓN

En una empresa competitiva y productiva siempre se genera actitudes que logran impulsar el desarrollo de estrategias, acciones, actividades y proyectos, los cuales involucran la participación de cada uno de los integrantes que componen la organización, a fin de generar diferencias y valores agregados que logren mejorar la percepción y satisfacción de los clientes, de esta manera puedan ganar una gran preferencia de los consumidores.

Entre estas acciones de negociaciones es necesario el manejo de conflictos, puesto que constituye una actividad organizacional en donde se implementa las habilidades y competencias de tipo gerencial, el cual aplican herramientas de control que puedan desarrollar de manera eficiente la planeación, su ejecución, cierre y evaluación de los procesos de una negociación, que puede ser mediante el dialogo y acuerdos, a fin de obtener resultados idóneos y favorables para la continuidad del funcionamiento de la organización.

En ese sentido, se tiene que la negociación es una de las habilidades más importantes en el mundo de los negocios, dado que depende de ello para que se logre y cumpla con los objetivos de la organización. Este tipo de dialogo que se aplica para la negociación, es el instrumento primordial que deberá implementar los líderes y directivos, para que se logre un consenso o acuerdos.

Por lo tanto, un aspecto muy importante y fundamental en considerar y desarrollar en la alta dirección de una empresa es la negociación de conflictos, el cual se tenga que fortalecer la capacidad de la planificación y llevar a cabo los procesos de diálogo que permita un valor agregado, promoviendo el conocimiento y aprendizaje permanente en la organización, de esta manera facilitar la capacidad de enfrentar nuevos retos y desafíos en el entorno físico, social y comercial.

Al respecto, se presenta esta investigación sobre la negociación y manejo de conflictos en una empresa, en donde se analiza la importancia de los procesos de una negociación para solucionar conflictos, el cual se pueda gestionar e impulsar el cambio organizacional con aplicaciones de herramientas, habilidades y estrategias, a fin de desarrollar negociaciones efectivas y positivas, en donde ambas partes participen libremente y puedan unir habilidades y conocimientos para llegar a mejores acuerdos consensuados.

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo- abril, 2022, Volumen 6, Número 2.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2226 p 4693

2. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS Y MÉTODOS

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo el cual utiliza la recolección de información sin medición numérica para descubrir o afinar conceptos de investigación en el proceso de la interpretación.

La investigación busca entender, describir y explicar la significancia de los elementos de un sistema social que incluye su historia y evolución, además de su estructura, interacciones, normas, reglas y patrones de conducta, para lo cual analiza lo que un grupo de personas de una organización toma comportamientos en circunstancias comunes o especiales.

La técnica de recolección de información utilizada en la presente investigación es mediante la revisión sistemática, a través de recopilación de artículos científicos, guías, manuales, tesis de pregrado y postgrado, bibliografías de UTEL, a fin de cumplir con el propósito del estudio.

La metodología que se aplicó para el proceso de la revisión sistemática fue por etapas: identificación, tamizaje, elegibilidad de texto y la inclusión de la información en la revisión sistemática.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En esta ocasión vamos a describir aspectos de liderazgo para desarrollar un mejor desempeño laboral en una organización, a través de mecanismos y procesos que pueden influenciar a un líder para establecer conductas de relación armónica y valores en una cultura organizacional, a fin de llevar a cabo una negociación y manejo de conflicto eficiente.

3.1 Habilidades interpersonales que debe tener un líder

Un líder debe ser aquella persona que tiene la capacidad de relacionarse con otras personas de manera individual y grupal, de forma efectiva y eficaz, hacia los directivos, empleados, clientes, entre otros. Poseer habilidades interpersonales es vital para una organización o empresa, es la parte fundamental para que exista una comunicación interna fluida, el cual sería la intención de que todo el recurso humano se sienta cómodo, seguro, motivado y feliz de encontrarse laborando en familia.

Entre las habilidades interpersonales más principales de un líder sería la Empatía, ya que es vital entender a sus empleados, conocer sus necesidades, sus problemas o sus demandas, a fin de poder reducirlos para que pueda comprometerse con los objetivos de la empresa u

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo- abril, 2022, Volumen 6, Número 2.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2226 p 4694

organización. Otras habilidades que un líder debe poseer es la comunicación, confianza y honestidad, desinterés personal, interés grupal, conciencia de uno mismo, entre otras.

(Griffin & Van Fleet, 2016) indican que las habilidades interpersonales es la capacidad que posee un director para poder entender, relacionarse e informarse con grupos y sujetos en las habilidades interpersonales; los directores interactúan con muchos individuos dadas las diferentes ocupaciones que deben efectuar, asimismo requieren poseer la capacidad para laborar con diferentes clientes fuera de la organización.

Además, según García (2013) describe lo siguiente:

> Los seres humanos establecen relaciones con los demás por medio de interacciones que pueden calificarse como procesos sociales. La comunicación es, por tanto, un proceso fundamental y determinante de toda relación social, es el mecanismo que regula y que, al fin y al cabo, hace posible la interacción entre las personas. (p.53).

3.2 Teoría del tipo de liderazgo ideal

En la actualidad se tiene diferentes tipos de liderazgo el cual ha ido aumentando sus consecuencias en las organizaciones, se presentaron varias teorías de liderazgo el cual explican la manera de como se fueron convirtiendo los grandes líderes.

En mi caso laboral dado en el Sector Público del Perú, el tipo de liderazgo que se presenta es el autoritario y el dictador, generando mala calidad de vida laboral en los trabajadores, ocasionando estrés y conflictos intergrupales. Esto se debe a la política establecida en el gobierno peruano y el poder político.

Siliceo, Cáseras y González (1999) explican que el líder es el constructor de la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan sentido a una organización para lograr sus objetivos económicos y sociales.

Además, enuncian que también se pudieron observar efectos debidos al orden secuencial de exposición a los diferentes estilos de liderazgo, marcando como el más crucial la agresividad manifestada en el estilo laissez-faire cuando era precedido por el autoritario, estos resultados se interpretaron como consecuencia de la agresividad reprimida con el líder autoritario, que era liberada con el líder laissez-faire (Peris, 1998).

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo- abril, 2022, Volumen 6, Número 2.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2226 p 4695

3.3 Mecanismos y procesos de influencia de un líder

Toda organización requiere de una estructura de poder, y en consecuencia aparecen distintos tipos de poder, tales como el cargo, liderazgo, autocontrol, entre otros. La mayoría de las organizaciones utilizan todos los tipos de poder, pero dan preferencia por algunas de ellas. Sin embargo, ello trae consecuencias en las actitudes en los miembros de la organización, en donde cada comportamiento de los individuos dentro de la empresa tiende a corresponder al tipo de poder utilizado en la organización.

Para evaluar la situación del líder en influencia a los miembros de la organización, se puede utilizar el modelo de control organizacional, el cual se tiene por el lado horizontal a los mecanismos de control y valores predominantes, y por el lado vertical a los tipos de actitud. En toda su diagonal se tiene las coincidencias predominantes entre la estructura de poder y la mentalidad de los subordinados.

Aquí se puede verificar que los subordinados han de confiar en el líder quien es capaz de resolver los problemas que existen en la organización, a la vez que les brinda satisfacción a sus necesidades. Esto les brinda confianza en el líder por parte de los subordinados, el cual perciben en el líder una voluntad de servicio o intención positiva por el bien de los subordinados.

En ese sentido, se tiene a Yukl (2013) quien afirma sobre la influencia de un líder lo siguiente:

> Comprender la influencia de un líder en los seguidores requiere un análisis de las emociones y estados de ánimo de ambas partes además de sus cogniciones, acciones y decisiones. Las emociones son Reacciones breves e intensas (p. ej., alegría, pasión, euforia, sorpresa, ira, tristeza, desesperación, dolor) a un evento o persona, mientras que los estados de ánimo son más largos, menos intensos y no se centran en un evento específico o persona. (p.227).

3.4 Tendencia común entre modelos de liderazgo

Respecto al modelo **"continuo de liderazgo"** se presenta un rango de comportamientos que se otorga a un líder, el cual va desde lo autocrático hasta el liderazgo democrático. Cada tipo de comportamiento le corresponde un cierto grado de autoridad utilizado por el líder y un grado de libertad a los subordinados para la toma de decisiones. En la siguiente gráfica se distingue a siete tipos de comportamiento directivo, iniciándose desde la izquierda con

el líder que ejerce más poder en la toma de decisiones, el cual a medida que se desplaza hacia la derecha, la libertad para los subordinados es más amplia, con participación en el grupo con total autonomía.

Figura 1

Tipos de comportamiento directivo.



Nota. Adaptado de Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to Choose a Leadership Pattern. Harvard Business Review, 51, 162-180.

El **"modelo de R. Likert"** utiliza cuatro sistemas como nivel estándar para que una organización sea eficaz. Los sistemas 1 y 2 le corresponde un clima cerrado que es caracterizado por una organización burocrática y rígida en donde el recurso humano se siente muy insatisfechos con la empresa y su trabajo; Sin embargo, los sistemas 3 y 4 le corresponde un clima abierto con un dinamismo dentro de la organización con capacidad de alcanzar sus objetivos y satisfacer sus necesidades en donde los empleados interactúan en la toma de decisiones. En ese sentido, el sistema 4 es el estilo de la dirección de la empresa con mayor probabilidad de que sea más eficaz, con alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad.

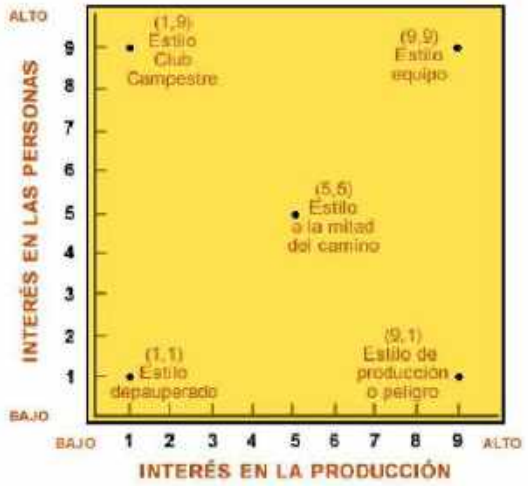
Ahora, el **"modelo Grid Gerencial"** es muy importante para poder determinar si el líder o gerente se interesa en las tareas o en las personas, el cual en este grid se tiene como cinco combinaciones diferentes, los extremos Democrático y Autocrático, el más alejado que es el Participativo, el Equilibrado, y el más próximo al origen que es el Pasivo. En la determinación del estilo de liderazgo, se deberá proceder a recolectar información a través

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo- abril, 2022, Volumen 6, Número 2.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2226 p 4697

de un cuestionario, en donde se empiece a valorar según las condiciones del líder para identificar que estilo de liderazgo le corresponde al líder. Entonces, en base a la orientación a las tareas y a las personas, se ubica la posición del punto en el grid, el cual quedaría señalado el estilo de liderazgo que le corresponde. Ante ello, el modelo del Grid propone que en el momento que el interés por las personas y por los resultados sean altos, el compromiso de los empleados y la productividad de la organización serán excelentes, probablemente. Sería un indicador de la situación del liderazgo en una organización. Caso contrario a ello, nos determinaría que interés estaría en declive para tomar ello como punto de partida para pensar en el desempeño de la empresa y poder mejorar las habilidades de liderazgo en general.

Figura 2

Modelo de Grid Gerencial



Nota. Hellriegel Don, John W. Slocum (1998). "Administración séptima edición". Mexico. International Thomson editores. P.511.

3.5 Toma de decisiones del líder en el modelo situacional

El líder toma las decisiones en base a evaluar las necesidades de cada momento aplicando un modelo de gestión del liderazgo situacional, el cual elige la solución más acertada y utiliza la forma de liderazgo más útil, a fin de lograr el objetivo planteado.

De esta manera, las empresas y sus líderes aplican a cada trabajador una técnica o estilo de liderazgo según a sus necesidades, pudiéndose adaptar a su entorno. Esto es que, el modelo de liderazgo no puede ser el mismo ante un trabajador que demuestre poco deseo de superación, inseguridad o falta de experiencia, a que otro trabajador tenga un alto nivel de disposición, confianza y compromiso.

Es por ello que, el líder debe elegir el adecuado nivel de desarrollo de liderazgo situacional para cada situación de los empleados de la empresa:

Directivo: referido a la alta preocupación por las tareas en la empresa, el cual el líder toma las decisiones en definir el qué, cómo y cuándo; en donde se genera un desconcierto y temor entre los nuevos trabajadores de la organización.

Persuasivo: referido a que el líder define las tareas y roles en la organización, también solicita el feedback, ideas, sugerencias, interrogantes del equipo de personas y premia sus avances.

Participativo: se tiene más interés por las personas y sus relaciones laborales, el cual las decisiones y control se gestionan de manera conjunta, en donde se tenga un mayor nivel de motivación y de responsabilidades por parte d ellos trabajadores de la organización.

Delegador: aquí el líder identifica y evalúa el talento del trabajador, motivo por el cual comienza a delegar tareas y acciones en su equipo, dándose un alto nivel de autonomía para los trabajadores de la empresa.

Por otro lado, tenemos la definición de los estilos de liderazgo propuesto por García (2015) de la siguiente manera:

> **E1 (Ordenar):** Su comportamiento es alto en tarea y bajo en relación. El dirigente proporciona instrucciones específicas y pormenorizadas, en las cuales le describe al colaborador en qué consiste la tarea y cuándo y cómo debe realizarla. Supervisa de cerca el desempeño y brinda cierto grado de apoyo, pero por lo general se basa en dar instrucciones y tomar decisiones, sin tener en cuenta los aportes o las opiniones de los seguidores.
>
> **E2 (Persuadir):** Ambos comportamientos están por encima del promedio. Da instrucciones específicas y supervisa el desempeño en las etapas importantes, hasta que la labor es realizada; explica las decisiones, es decir por qué deben llevarse a cabo determinadas tareas, dando la

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo- abril, 2022, Volumen 6, Número 2.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2226 p 4699

oportunidad de hacer aclaraciones. Fortalece las relaciones recalcando los beneficios que trae consigo lograr las metas de la forma en que ya se describieron. Realiza esfuerzos equilibrados para dirigir y apoyar a seguidores. En ocasiones, los consulta a la hora de tomar una decisión, pero éstas siguen siendo de su exclusiva competencia.

E3 (Participar): Es un comportamiento alto en la relación y bajo en tarea. Dedica muy poco tiempo a dar instrucciones detalladas a los seguidores y más bien se preocupa por alentarlos; se esfuerza poco en hacer seguimiento al desempeño de los seguidores, pues deja que hagan el trabajo a su manera, concentrándose en el resultado final. El apoyo a los seguidores se da a través un alto grado de confianza. Al realizar tareas pregunta a los seguidores la forma como las llevarían a cabo, antes que indicarles especificamente cómo deberían hacerlas. Gusta de tomar las decisiones en consenso, o de permitir que los seguidores las tomen dentro de algunas limitaciones y su propia aprobación.

E4 (Delegar): Ocurre cuando los comportamientos de tarea y de relación están por debajo del promedio. Interactúa con sus seguidores únicamente para indicarles lo que hay que realizar, responde las inquietudes sobre las actividades y solo hace énfasis en aspectos puntuales en la forma de proceder cuando es absolutamente necesario. No se esfuerza por supervisar el desempeño, y brinda poco apoyo a los seguidores. Las decisiones son tomadas en su mayoría por los seguidores, pero sujetas a especificaciones que establece sin que sea necesaria su aprobación. (p.67).

3.6 Modelo de liderazgo situacional

El modelo de liderazgo situacional diseña la estrategia de utilizar distintos estilos de liderazgo por parte del líder de una empresa, el cual podrá utilizar el estilo más adecuado según la situación en que el líder se va enfrentar, para ello es necesario contar con la capacidad de liderazgo y los conocimientos necesarios para ser aplicados en la situación que se necesita de su liderazgo, a fin de poder cumplir con los objetivos y solucionar de manera más eficiente las situaciones problemáticas.

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo- abril, 2022, Volumen 6, Número 2.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2226 p 4700

Este modelo de liderazgo situacional es aplicado dependiendo de los trabajadores y varía según las características de cada trabajador, dando orientación diferente al mismo trabajador en distintas situaciones, con una flexibilidad y adaptabilidad del liderazgo.

Aunque se han verificado algunas críticas en el modelo, tenemos por ejemplo a Vecchio (1987) quien indicó que los resultados del modelo solo se mantenían en relación con cierto tipo de colaboradores. Sin embargo, Sánchez (2000) señaló no haber encontrado diferencias significativas en los estilos de dirección y en la efectividad, al comparar el liderazgo en mandos y en subordinados.

De acuerdo con los componentes básicos: directivo y de apoyo, se tiene la descripción de Díaz (2018) quien manifiesta algunos aspectos clave del modelo de liderazgo situacional:

> El modelo ha planteado la existencia de cuatro estilos de liderazgo diferentes, según la dirección y el apoyo que el líder ofrece y de acuerdo con la implicación de los colaboradores en la toma de decisiones (aunque en todos ellos el líder clarifica las expectativas y los objetivos, observa y revisa el rendimiento de los colaboradores y ofrece algún tipo de retroalimentación): directivo o directing, persuasivo o de impulso o consultivo o coaching, de apoyo o participativo o supporting y delegativo o delegating (Blanchard, 2001). (p.122).

3.7 Importancia de los valores en la cultura organizacional

Los valores vienen a ser uno de los elementos más importantes en la cultura organizacional, puesto que son un conjunto de reconocimientos que la organización debe disponer para determinadas conductas específicas y cumplimiento de los objetivos planteados.

Estos valores tienen que ser la base para que un líder pueda desempeñarse en la organización, asimismo establecer los planes y estrategias para alcanzar el éxito. Los valores son primordiales y reúnen los principios básicos que deberán cumplirse para que la organización salga adelante.

Este sistema de valores debe ser asimilado y aprendido por todos los colaboradores de la organización a través de una adecuada comunicación; Sin embargo, cada organización siempre maneja sus propios valores, el cual deberá estar en concordancia con las directivas y normas, bajo conocimiento de todos los integrantes, de esta manera la organización estará fortalecida.

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo- abril, 2022, Volumen 6, Número 2.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2226 p 4701

Se tiene varios valores y normas de conducta que son utilizadas en las organizaciones, las cuales podemos citar algunas como: el cliente es primero, creencia en la innovación, sentido de pertenencia en la organización, respeto mutuo, integridad, trabajo en equipo, igual oportunidad para todos, conducta ética responsable, protección ambiental, desarrollo de habilidades de liderazgo, entre otras.

En tanto, Arciniega y Zazueta (2010) afirman que los valores organizacionales son considerados instrumentos de apoyo a la integración de la cultura, puesto que al existir mayor conocimiento y aprendizaje de estos valores, se tendrá mayor solidez y madurez en la implementación de una adecuada cultura organizacional.

3.8 El líder de una organización como variable importante en el clima organizacional

Debemos entender que el clima laboral en una organización o empresa influye mucho en el comportamiento de los colaboradores, el cual asimilan fortaleza social cuando las organizaciones se preocupan por su desarrollo y condición laboral, de esta manera se logra obtener mayor productividad en el aspecto de cantidad y calidad.

En ese sentido, podemos afirmar que el líder influye de forma positiva en el clima organización, dado que brinda bienestar a los colaboradores, genera motivación en el ambiente laboral y logra que los empleados crezcan y se desarrollen, tanto en lo personal y profesional. Es por ello que, el líder es un papel muy importante en el clima laboral, ya que los colaboradores se contagian de su energía y fortaleza.

Además, Omar (2011) manifiesta que el elemento más importante en una organización es el liderazgo, dado que los colaboradores reciben satisfacción en sus trabajos, así también existe una relación cercana con el bienestar del trabajador. Es así que, las habilidades del líder es de vital importancia para inyectar motivación en el trabajo para que permita el crecimiento y desarrollo a los colaboradores, ya que el líder tiene la capacidad de crear ambientes laborales motivantes.

3.9 Características que debe considerar un líder con su equipo de trabajo para tener un alto desempeño

Es claro que un equipo de trabajo puede conseguir buenos resultados para cumplir los fines que fueron creados, para ello el equipo debe contemplar cuatro variables muy importantes, entre ellos tenemos: los objetivos que deben obtener, las tareas que deben desarrollar, las funciones que deben desempeñarse y los roles que deberán cumplir.

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo- abril, 2022, Volumen 6, Número 2.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2226 p 4702

Para que el equipo pueda rendir deben tener una alineación con las cuatro variables antes descritas. También es importante la motivación, el nivel de formación de los empleados, lo cual dependerá mucho de la personalidad de cada una de ellas. Asimismo, se debe tener buen clima laboral ya que se ha comprobado que su impacto es positivo a los resultados.

Para que el equipo de trabajo tenga éxito, es fundamental contar con las siguientes características:

Primero, contar con objetivos precisos, consensuados y que sean medibles, a fin de que se pueda analizar las acciones del grupo y verificar si estas son las correctas para lograr el objetivo planteado.

Segundo, tener claro la definición de los roles a los integrantes del equipo, a fin de que todos trabajen en la misma dirección bajo el mismo objetivo.

Tercero, tener la claridad del proceso que sea bien definido, de esta manera los miembros del equipo serán personas más productivas y conocerán el camino a lograr el éxito esperado.

Cuarto, contar con buen intercambio de comunicación de manera rápida y ágil para la toma de decisiones correctas; asimismo, es indispensable con ello, establecer un buen clima laboral para los trabajadores.

Quinto, brindar confianza y respeto entre todos los integrantes del equipo, el cual puedan ayudarse y apoyarse entre ellos para que logren trabajar en la misma dirección.

Sexto, permitir la participación de todos los integrantes del equipo como un compromiso de tener una visión global, el cual puedan llevar un alto rendimiento y productividad.

Por otro lado, debemos tener presente lo indicado por (Katzenbach & Smith, 2000), el cual establecen que "Un equipo de trabajo es un número más reducido de personas con habilidades complementarias, que se encuentran comprometidas con un propósito, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque común, por los cuales son co-responsables". (p.84).

3.10 Elementos que son necesarios para llevar a cabo una negociación y manejo de conflicto eficiente

La negociación es una de las habilidades más importantes en el mundo de los negocios, dado que depende de ello para que se logre y cumpla con los objetivos de la organización. Este tipo de dialogo que se aplica para la negociación, es el instrumento primordial que deberá implementar los líderes y directivos, para que se logre un consenso o acuerdos.

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo- abril, 2022, Volumen 6, Número 2.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2226 p 4703

Toda negociación y manejo de conflictos deberá requerir de un proceso de preparación idónea, así como de una conducta adecuada en su actitud y comportamiento. Para que se logre ello, es indispensable contar con elementos claves tales como:

Tener manejo de las emociones para que se puedan controlar en situaciones difíciles, además se debe tener autocontrol para evitar reacciones que puedan ocasionar un estallido emocional de la otra parte y evitar la generación de un sentimiento de frustración que lo conduzcan a abandonar la reunión.

Es importante también la comunicación efectiva para establecer logros, éxito e incluso el fracaso, dado que es un proceso en donde entra el dialogo por el cual debe tener un propósito claro y reglas definidas.

Se debe contar con la preparación de la información sobre el caso que se va a discutir en la reunión.

Al respecto, también se puede citar a Fuquén (2003) el cual manifiesta que "Este proceso supone conocer las diversas características del conflicto, sus múltiples orígenes, sus componentes, sus tipos y niveles, y sus efectos y manejos adecuados e inadecuados, así como las personalidades conflictivas y algunas habilidades para resolver conflictos". (p. 268).

3.11 Negociación y manejo de conflictos

En primer lugar, se sabe que todas las empresas siempre deben enfrentar una serie de riesgos comunes, tales como los cambios de entornos, falta de rentabilidad y sobretodo la presión impuesta por la competencia; además de aquellos riesgos internos que surgen por una administración ineficiente, motivo por el cual no se tiene un ambiente adecuado y efectivo entre los trabajadores.

Al respecto, los riesgos y problemas que dia a dia enfrenta las empresas ocasionan conflictos a nivel interno, el cual pueden atentar en contra al desarrollo y estabilidad empresarial. Para ello, es importante que las organizaciones manejen una gestión adecuada en la planificación, a fin de identificar sus dificultades, poder potenciar sus ventajas y enfrentar adecuadamente los retos que se vayan presentando a nivel social y comercial, a traves de una serie de herramientas que permitan mejorar el impacto y competitividad.

Los conflictos que se generan en una organización son diferentes y hasta existen tipos de conflictos, los cuales se encierran en el interior del grupo de trabajadores que comparten

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo- abril, 2022, Volumen 6, Número 2.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2226 p 4704

una misma responsabilidad, que realizan funciones interconectados y que estan ligados a objetivos que orientan al desarrollo de la empresa.

Es preciso indicar que, los conflictos en las organizaciones no son un aspecto negativo, dado que es de considerarse una fuente de apreciación de la diversidad y reconocimiento de las diversas percepciones que existen entre los miembros de un equipo de trabajo y de ambas partes.

El conflicto siempre esta adherido a la persona y se encuentra presente en toda su vida, el cual se expresa en los distintos pensamientos de cada persona y en sus actitudes individualistas. Asimismo, esto en conjunto genera una serie de intereses y posiciones particulares que en muchas ocasiones entran en contradicción con otras personas. Según Fuquén (2003) manifiesta con sus palabras lo siguiente:

> Los conflictos persisten en los factores sociales que motivan la forma como evoluciona la sociedad. Surgen en el desarrollo de acciones incompatibles, de sensaciones diferentes; responden a un estado emotivo que produce tensiones, frustraciones; corresponden a la diferencia entre conductas, la interacción social, familiar o persona. (p. 255).

De acuerdo al enunciado de Zenger (2010), el conflicto viene a ser el momento mismo en que las personas, empresas o entidades mantienen una relación, por el cual manifiestan su intención de modificar los términos que se desarrolla en dicha relación. Efectivamente, en un ambiente organizacional los conflictos se originan en el momento en que las personas llegan a tener un conjunto de metas incompatibles, o cuando estos tienen intereses diferentes que se oponen en los procesos de desarrollo y logros de los objetivos. Si esta situación no se maneja ni se negocia, se estaría generando un inadecuado clima laboral, en donde los trabajadores no se van a sentir satisfechos y cómodos al desempeñar sus actividades, de esta manera el crecimiento de la empresa se estaría limitando.

Por otro lado, las empresas deben tener presente que existen tres obstáculos principales que pueden afectar una comunicación adecuada y generar conflictos a nivel interno y externo de la organización, siendo los siguientes:

- **Rivalidad y desconfianza:** en la actualidad la competitividad no sólo es en el mercado laboral, sino tambien en las actividades internas de la empresa, el cual los trabajadores se sienten competidores entre si, generando una gran desconfianza y rivalidad entre ellos, ocasionando impedimento en el desarrollo de una comunicación y buenas

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo- abril, 2022, Volumen 6, Número 2.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2226 p 4705

relaciones interpersonales. Ante esta situación es importante que en las empresas incentiven el trabajo en equipo y se realicen reuniones periódicas, a fin de que los trabajadores compartan sus expectativas y sus ideas, de esta manera puedan formular en conjunto estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa y eliminar la posibilidad de generarse los conflictos.

- **Dinámica actual de las organizaciones:** la premura de una dinámica organizacional en los entornos inestables de la actualidad, no favorece que los trabajadores de las empresas dispongan del tiempo necesario para conocerse y generar confianza entre ellos mismos con sus proveedores, distribuidores y otras partes interesadas.
- **Ausencia de motivación:** los trabajadores que no se encuentran motivados ni satisfechos con sus actividades en la empresa, poco les interesa las relaciones interpersonales. Sin embargo, un equipo de trabajo con una buena motivación es un equipo que tendrá disposición de generar adecuadas relaciones, en base a la confianza y respeto, el cual desarrollaran una sana convivencia en donde promoveran una comunicación eficiente y un buen ambiente laboral, de esta manera se garantizará mayor rendimiento y productividad en cada uno de los trabajadores.

Es vital que las empresas tengan presente las posibles dificultades que puedan presentarse, el cual podrían afectar el desarrollo de una comunicación adecuada, para ello deben diseñar estrategias útiles para promover espacios de participación efectiva, a fin de resolver de manera efectiva los conflictos. Al respecto, la negociación de los conflictos es fundamental que toda empresa debe implementar, con ello poder generar estrategias que permitan el control y la planificación de una gestión de acuerdos, en donde se cumplan las expectativas e intereses de los trabajadores, de esta manera percibir los posibles errores en que se organizan y se estructuran las actividades que se desarrollan, para que se brinden los servicios con la calidad deseada.

Además, el tratamiento no adecuado de los conflictos genera alta insatisfacción y un desmejoramiento de los procesos en la organización. Si no se establece un proceso de negociación efectivos entonces no se podrá establecer soluciones armónicas y consensuadas, el cual podría incentivar al desarrollo de un conflicto entre las partes. Para ello, es necesario el diálogo para que puedan comprender y respetar la posición del otro.

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo- abril, 2022, Volumen 6, Número 2.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2226 p 4706

Toda negociación y manejo de conflictos deberá requerir de un proceso de preparación idónea, así como de una conducta adecuada en su actitud y comportamiento. Para que se logre ello, es indispensable contar con elementos claves tales como:

Tener manejo de las emociones para que se puedan controlar en situaciones difíciles, además se debe tener autocontrol para evitar reacciones que puedan ocasionar un estallido emocional de la otra parte y evitar la generación de un sentimiento de frustración que lo conduzcan a abandonar la reunión.

Es importante también la comunicación efectiva para establecer logros, éxito e incluso el fracaso, dado que es un proceso en donde entra el dialogo por el cual debe tener un propósito claro y reglas definidas.

Se debe contar con la preparación de la información sobre el caso que se va a discutir en la reunión.

Al respecto, también se puede citar a Fuquén (2003) el cual manifiesta que "Este proceso supone conocer las diversas características del conflicto, sus múltiples orígenes, sus componentes, sus tipos y niveles, y sus efectos y manejos adecuados e inadecuados, así como las personalidades conflictivas y algunas habilidades para resolver conflictos. (p. 268).

Debemos entender que el clima laboral en una organización o empresa influye mucho en el comportamiento de los colaboradores, el cual asimilan fortaleza social cuando las organizaciones se preocupan por su desarrollo y condición laboral, de esta manera se logra obtener mayor productividad en el aspecto de cantidad y calidad.

En ese sentido, podemos afirmar que el líder influye de forma positiva en el clima organización, dado que brinda bienestar a los colaboradores, genera motivación en el ambiente laboral y logra que los empleados crezcan y se desarrollen, tanto en lo personal y profesional. Es por ello que, el líder es un papel muy importante en el clima laboral, ya que los colaboradores se contagian de su energía y fortaleza.

Además, Omar (2011) manifiesta que el elemento más importante en una organización es el liderazgo, dado que los colaboradores reciben satisfacción en sus trabajos, así también existe una relación cercana con el bienestar del trabajador. Es así que, las habilidades del líder es de vital importancia para inyectar motivación en el trabajo para que permita el crecimiento y desarrollo a los colaboradores, ya que el líder tiene la capacidad de crear ambientes laborales motivantes.

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo- abril, 2022, Volumen 6, Número 2.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2226 p 4707

Los valores vienen a ser uno de los elementos más importantes en la cultura organizacional, puesto que son un conjunto de reconocimientos que la organización debe disponer para determinadas conductas específicas y cumplimiento de los objetivos planteados.

Estos valores tienen que ser la base para que un líder pueda desempeñarse en la organización, asimismo establecer los planes y estrategias para alcanzar el éxito. Los valores son primordiales y reúnen los principios básicos que deberán cumplirse para que la organización salga adelante.

Este sistema de valores debe ser asimilado y aprendido por todos los colaboradores de la organización a través de una adecuada comunicación; Sin embargo, cada organización siempre maneja sus propios valores, el cual deberá estar en concordancia con las directivas y normas, bajo conocimiento de todos los integrantes, de esta manera la organización estará fortalecida.

Se tiene varios valores y normas de conducta que son utilizadas en las organizaciones, las cuales podemos citar algunas como: el cliente es primero, creencia en la innovación, sentido de pertenencia en la organización, respeto mutuo, integridad, trabajo en equipo, igual oportunidad para todos, conducta ética responsable, protección ambiental, desarrollo de habilidades de liderazgo, entre otras.

En tanto, Arciniega y Zazueta (2010) afirman que los valores organizacionales son considerados instrumentos de apoyo a la integración de la cultura, puesto que al existir mayor conocimiento y aprendizaje de estos valores, se tendrá mayor solidez y madurez en la implementación de una adecuada cultura organizacional.

En muchos casos las reuniones de trabajo se suelen perder mucho tiempo, el cual se hacen poco efectivas. Ello se debe a la inadecuada gestión del tiempo aplicada en las reuniones. Sin embargo, se puede revertir esta situación con la determinación de los motivos principales de la convocatoria de la reunión, ya sea para brindar información, resolver conflictos, buscar soluciones, tomar decisiones, entre otras; asimismo, definiendo los objetivos que se requiere alcanzar con la organización.

Para llevar a cabo reuniones de trabajo efectivas es importante fomentar la participación de todos los presentes a la reunión, brindando espacio, tiempo y respeto a las intervenciones. Posteriormente, se debe abordar los temas más importantes siguiendo la agenda de trabajo, para llegar a las conclusiones de a reunión. Finalmente, se debe cumplir con la hora programada para la reunión.

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo- abril, 2022, Volumen 6, Número 2.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2226 p 4708

Antes de iniciar una reunión se debe seleccionar adecuadamente a cada integrante que participarán, el cual sea una persona que su presencia sea necesaria para tratar el tema. Además, se debe convocar con tiempo suficiente a los participantes para que puedan preparar sus intervenciones. También, se debe enviar la agenda de la reunión a todos los participantes para que tengan conocimiento de los temas y puntos que se van a tratar.

Ahora, durante la reunión se debe comenzar a tiempo demostrando puntualidad para cumplir con el tiempo programado. El desarrollo de la reunión se debe dar de acuerdo con el orden de la agenda establecida para tratar cada punto o tema; para ello, se debe de contar con un moderador quien puede ser el director o coordinador para dirigir la reunión, de esta manera dirigir los debates y ordenar las intervenciones para que todos puedan participar.

Al finalizar la reunión, se deben brindar un tiempo para las sugerencias, dudas o comentarios acerca de algún tema a tratar. Así también, se debe sintetizar las conclusiones dadas en la reunión y agradecer a todos por la participación brindada. Además, se debe remitir las conclusiones o acuerdos a todos los participantes para sus conocimientos y fines pertinentes.

Es claro que un equipo de trabajo puede conseguir buenos resultados para cumplir los fines que fueron creados, para ello el equipo debe contemplar cuatro variables muy importantes, entre ellos tenemos: los objetivos que deben obtener, las tareas que deben desarrollar, las funciones que deben desempeñarse y los roles que deberán cumplir.

Para que el equipo pueda rendir deben tener una alineación con las cuatro variables antes descritas. También es importante la motivación, el nivel de formación de los empleados, lo cual dependerá mucho de la personalidad de cada una de ellas. Asimismo, se debe tener buen clima laboral ya que se ha comprobado que su impacto es positivo a los resultados.

Para que el equipo de trabajo tenga éxito, es fundamental contar con las siguientes características:

- Primero, contar con objetivos precisos, consensuados y que sean medibles, a fin de que se pueda analizar las acciones del grupo y verificar si estas son las correctas para lograr el objetivo planteado.
- Segundo, tener claro la definición de los roles a los integrantes del equipo, a fin de que todos trabajen en la misma dirección bajo el mismo objetivo.

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo- abril, 2022, Volumen 6, Número 2.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2226 p 4709

- Tercero, tener la claridad del proceso que sea bien definido, de esta manera los miembros del equipo serán personas más productivas y conocerán el camino a lograr el éxito esperado.
- Cuarto, contar con buen intercambio de comunicación de manera rápida y ágil para la toma de decisiones correctas; asimismo, es indispensable con ello, establecer un buen clima laboral para los trabajadores.
- Quinto, brindar confianza y respeto entre todos los integrantes del equipo, el cual puedan ayudarse y apoyarse entre ellos para que logren trabajar en la misma dirección.
- Sexto, permitir la participación de todos los integrantes del equipo como un compromiso de tener una visión global, el cual puedan llevar un alto rendimiento y productividad.

Por ejemplo, tenemos a una empresa agroindustrial de lácteos en Perú, mediante el cual el desarrollo de buenos procesos de negociación y resolución de conflictos ha sido consecuencia del diseño e implementación de estrategias para potenciar el clima laboral, en la cual ha permitido generar buenas relaciones interpersonales basado en el respeto, diálogo, comprensión y comunicación; de esta manera poder asegurar un liderazgo de calidad, en donde se estimule el intercambio de conocimientos entre los miembros de la organización, y que se considere las opiniones de todos los trabajadores en la toma de decisiones; asimismo, la conformación de grupos de trabajo para que discutan periodicamente temas sobre el desarrollo de la empresa, con el fin de garantizar la unión, alineación de objetivos y la solidaridad.

En ese sentido, la aplicación de valores y principios orientados al funcionamiento interno de la empresa, ha sido efectivo en el desarrollo de los procesos de la negociación y conflictos. En la empresa se tiene presente que para mejorar las metas y objetivos, así como para generar mayor motivación a los trabajadores y tener mejores relaciones internas en la empresa, es primordial el diseño de estrategias para mejorar el clima laboral.

En general, todos estos procesos han generado el incremento de la satisfacción en los trabajadores, por lo que ha mejorado los resultados en las actividades que se desempeñan. El diseño de estrategias para mejorar la negociación y resolución de conflictos es un aspecto muy importante que ha permitido la disminución de posibles desacuerdos que se generan entre los trabajadores, así como potenciar el desarrollo de habilidades como la comprensión

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo- abril, 2022, Volumen 6, Número 2.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2226 p 4710

y la posibilidad de generar negociaciones satisfactorias para ambas partes, de esta manera lograr un mejoramiento en el rendimiento de la empresa.

En ese enfoque, podemos afirmar que, mejorar el funcionamiento, la aplicación y desarrollo de las variables como comunicación, negociación y facilidad de obtener acuerdos viables, ha dependido del diseño de estrategias que tienden a mejorar y promover el clima laboral y la calidad de liderazgo. Es así que la empresa debe continuar realizando proyectos y estrategias que orienten a mejorar continuamente la comunicación, a fin de generar mejores relaciones interpersonales basados en el respecto y la capacidad de negociación.

4. CONCLUSIÓN

- El modelo de liderazgo participativo reúne el desarrollo de otros modelos de liderazgo, el cual es útil para el desarrollo de la participación de los empleados en las empresas que tengan interés en incrementar la eficiencia de sus líderes y la efectividad de la organización. Este modelo apoya la innovación, motivación, el espíritu de equipo, logrando de esta manera reforzar la confianza y compromiso mutuo entre los empleados y la empresa.
- La motivación se genera en la propia empresa, en donde los trabajadores se sientan productivos e importantes en sus puestos de trabajo, de esta manera se incrementa su motivación laboral. Es por ello que, es muy importante cuidar el ambiente de trabajo para que los empleados generen esa misma motivación a los demás.
- La empresa u organización deberá implementar un manejo eficiente en la comunicación entre los colaboradores y las autoridades, el cual se encuentra afectando el clima organizacional y las relaciones entre ambas partes, siendo de vital importancia la motivación en el entorno laboral para incrementar la productividad y generar confianza entre las autoridades de la empresa y las áreas técnicas y administrativas. Además, deberá establecer un estilo de liderazgo de tipo situacional para que se adapte en cada situación permitiendo un equilibrio, puesto que la empresa interactúa con distintos tipos de personas. También, deberá establecer una gran motivación a los colaboradores de la empresa para lograr un desempeño de excelencia del trabajador, así también lograr un clima organizacional favorable, el cual es logrado por una buena práctica de liderazgo.
- Para lograr mejores acuerdos consensuados con efectividad y armonía es necesario que en todo proceso de negociación se priorice los intereses y no las posiciones, puesto que

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo- abril, 2022, Volumen 6, Número 2.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2226 p 4711

y la posibilidad de generar negociaciones satisfactorias para ambas partes, de esta manera lograr un mejoramiento en el rendimiento de la empresa.

En ese enfoque, podemos afirmar que, mejorar el funcionamiento, la aplicación y desarrollo de las variables como comunicación, negociación y facilidad de obtener acuerdos viables, ha dependido del diseño de estrategias que tienden a mejorar y promover el clima laboral y la calidad de liderazgo. Es así que la empresa debe continuar realizando proyectos y estrategias que orienten a mejorar continuamente la comunicación, a fin de generar mejores relaciones interpersonales basados en el respecto y la capacidad de negociación.

4. CONCLUSIÓN

- El modelo de liderazgo participativo reúne el desarrollo de otros modelos de liderazgo, el cual es útil para el desarrollo de la participación de los empleados en las empresas que tengan interés en incrementar la eficiencia de sus líderes y la efectividad de la organización. Este modelo apoya la innovación, motivación, el espíritu de equipo, logrando de esta manera reforzar la confianza y compromiso mutuo entre los empleados y la empresa.
- La motivación se genera en la propia empresa, en donde los trabajadores se sientan productivos e importantes en sus puestos de trabajo, de esta manera se incrementa su motivación laboral. Es por ello que, es muy importante cuidar el ambiente de trabajo para que los empleados generen esa misma motivación a los demás.
- La empresa u organización deberá implementar un manejo eficiente en la comunicación entre los colaboradores y las autoridades, el cual se encuentra afectando el clima organizacional y las relaciones entre ambas partes, siendo de vital importancia la motivación en el entorno laboral para incrementar la productividad y generar confianza entre las autoridades de la empresa y las áreas técnicas y administrativas. Además, deberá establecer un estilo de liderazgo de tipo situacional para que se adapte en cada situación permitiendo un equilibrio, puesto que la empresa interactúa con distintos tipos de personas. También, deberá establecer una gran motivación a los colaboradores de la empresa para lograr un desempeño de excelencia del trabajador, así también lograr un clima organizacional favorable, el cual es logrado por una buena práctica de liderazgo.
- Para lograr mejores acuerdos consensuados con efectividad y armonía es necesario que en todo proceso de negociación se priorice los intereses y no las posiciones, puesto que

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo- abril, 2022, Volumen 6, Número 2.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2226 p 4711

Dávila Ocampo, J. M. (2014). El concepto de poder en las organizaciones: bases analíticas. [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional. [fecha de Consulta 28 de Febrero de 2022]. Disponible en: http://hdl.handle.net/10784/2953

Díaz Chica, O. (2018). Avances en liderazgo: el modelo situacional. Universidad Europea Miguel de Cervantes (España). Disponible en:

https://www.researchgate.net/publication/326625814_Avances_en_liderazgo_el_modelo_situacional/citation/download

Foucault, M. (1991). El sujeto y el poder. Precedido por tiempo y espacio en el discurso de Michel Foucault. Gómez, C. & Ochoa, J. (Trad.) Bogotá: Carpe Diem Ediciones.

Fuquen Alvarado, M. E. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. Tabula Rasa, (1),265-278.[fecha de Consulta 22 de Marzo de 2022]. ISSN: 1794-2489. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39600114

García, M. R. (2013). Comunicación interpersonal digital y nuevas formas de comunidad. Reflexiones sobre la comunicación posmasiva. Imagonautas, Vol. 3, N.2, Pp. 52-65.

García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. vol. 11, no. 1, p. 60-79. Disponible en:

http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111

Griffin, R., & Van Fleet, D. (2016). Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo. México D.F., México: Cengage Learning .

Hellriegel, D. and Slocum, J. (2009). Comportamiento Organizacional (12ª. ed.) México, D.F.: Cengage Learning Editores. 270-274 Pp.

Hernández, M. y Prieto, C. (2002). Motivación animal y humana, primera Edición, Editorial El Manual Moderno.

Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1982). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. New Jersey, Prentice-Hall International.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). Management of organizational: Utilizieng Human Resources. Prentice-Hall.

Katzenbach, J.R. y D.K. Smith (2000). El trabajo en equipo: ventajas y dificultades. España: Ediciones Granica, SA

Madero Gómez, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. Acta universitaria, 29, e2153. Epub 11 de septiembre de 2020. https://doi.org/10.15174/au.2019.2153

Martín Cruz, N. & Martín Pérez, V. & Trevilla Cantero, C. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin multas de lucro. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (66),187-211.[fecha de Consulta 17 de Febrero de 2022]. ISSN: 0213-8093. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17413043009

Molina, H. (2000). ESTABLECIMIENTO DE METAS, COMPORTAMIENTO Y DESEMPEÑO. Estudios Gerenciales, 16 (75), 23-33. Recuperado el 15 de febrero de 2022, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232000000200002&lng=en&tlng=es

Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor Liberavit, 17, pp. 129–137.

Peris, R. (1998). El liderazgo en las organizaciones: un acercamiento desde las teorías implícitas (Tesis doctoral). Recuperado el 30 de abril de 2015, desde: http://www.tdx.cat/handle/10803/10522

Robbins S. P. y Judge T. A. (2013). Comportamiento Organizacional, Quinta Edición, Editorial Pearson.

Sánchez Santa Bárbara, E. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la Administración local.validez del modelo. Psicothema, 12(3),435-439.[fecha de Consulta 2 de Febrero de 2022]. ISSN: 0214-9915. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72712316

Sánchez Santa-Bárbara, E. & Rodríguez Fernández, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. Revista Latinoamericana de Psicología, 42(1),25-39.[fecha de Consulta 3 de Febrero de 2022]. ISSN: 0120-0534. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80515880003

Siliceo, A., Caseras, D. y González, J. (1999). Capítulo 4: Cultura Organizacional y Liderazgo. En Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Primera Edición, pág. 127-162. Recuperado el 30 de abril desde:
http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Especialidad/TecnologiaEducativaG12/Modulo05/PDF/Cultura_organizacional_y_liderazgo.pdf

Turienzo, R. (2016). El pequeño libro de la motivación. Edición N° 4. Editorial Alienta. Recuperado el 16 de febrero de 2022, de:
https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/34/33578_EL_PEQUENO_LIBRO_DE_LA_MOTIVACION.pdf

Uribe R, A. F., & Molina L, J. M., & Contreras T., F., & Barbosa R, D., & Espinosa M, J. C. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. Universidad & Empresa, 15(25), 53-71. [fecha de Consulta 21 de Marzo de 2022]. ISSN: 0124-4639. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746004

Vecchio, R.P. (1987). Situational Leadership Theory: An examination of a prescriptive theory". Journal of Applied Psychology, 72 (3), 444-451.

Velásquez Contreras, A. (2007). LA ORGANIZACIÓN, EL SISTEMA Y SU DINÁMICA: UNA VERSIÓN DESDE NIKLAS LUHMANN. Revista Escuela de Administración de Negocios, (61),129-155.[fecha de Consulta 28 de Febrero de 2022]. ISSN: 0120-8160. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611495014.

Weber, M. (2007). Sociología del poder. Los tipos de dominación. Abellán, G.J. (Trad.). Madrid. Alianza.

Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). State University of New York, Albany. New Jersey: Prentice Hall. https://www.pearson.com/us/higher-education/program/Yukl-Leadership-in-Organizations-8th-Edition/PGM151705.html

Zenger, J. H. (2010). El líder extraordinario: transformando buenos directivos en líderes extraordinarios. Alfaomega.

Resistencia al cambio en organizaciones modernas.

López Duque, M. E., Restrepo de Ocampo, L. E., & López Velasquez, G. L. (2013).*Scientia Et Technica*, *18*(1), 149–157.

Scientia et Technica Año XVIII, Vol. 18, No 1, Abril de 2013. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701

Resistencia al cambio en organizaciones modernas

Opposition to change in Modern Organizations

María Esperanza López Duque, Luz Estella Restrepo de Ocampo, Gloria Lucía López Velásquez
Ingeniería Industrial, Universidad Tecnología de Pereira, Pereira, Colombia
sanza@utp.edu.co
luzrestrepo@utp.edu.co
sori@utp.edu.co

***Resumen* — El presente artículo se fundamenta en la mirada del ser humano como pilar de todos los cambios al interior de la organización; considera como los procesos de cambio se inician con el cambio personal, y como las organizaciones modernas son conscientes de ello.**
Señala la necesidad de comprender los procesos que viven las personas sometidas al cambio constante, así como también se requiere contar con herramientas para establecer los criterios de implantación y reducción de barreras que interfieran en su aceptación, haciendo importantes aportes en el área de medición y cambio de actitudes.

***Palabras clave* — Actitud, Cambio, Organización, Proceso, Resistencia.**

***Abstract* — This article is based on the sight of the human being as a pillar of all changes within the organization; it considers how change processes are started with personal change, and how modern organizations are aware of it. Show the need to understand the processes that people live under constant change, as well it is necessary have the tools required to establish the criteria for implantation and reduction of barriers that interfere with their acceptance, making important contributions in the area of attitudes measurement and change.**

***Key Word* — Attitude, Change, Organization, Process, Opposition**

I. INTRODUCCIÓN

Estamos en el umbral de una revolución global, la cual repercute en dramáticos cambios fundamentalmente en los trabajos, los negocios, la administración y la estructura de las organizaciones.

Existen presiones, sumamente importantes, que enfrentan las empresas para el cambio. Ellas son:

a) Globalización de los mercados. Las organizaciones se enfrentan a una competencia global en una escala sin precedentes. Cada vez más los principales participantes de la economía del mundo son empresas internacionales o multinacionales. El surgimiento de estas organizaciones globales crea presiones sobre las compañías nacionales a fin de rediseñar y, a su vez, internacionalizar las operaciones. Existen mercados globales para la mayor parte de los productos, pero para lograr competir con eficacia las empresas suelen transformar cultura, estructura y operaciones.

b) La difusión de la tecnología de la información y de las redes sociales. Para hacer frente a la competencia internacional hace falta flexibilidad que con frecuencia no poseen las organizaciones tradicionales. La tecnología de la información permite a muchas organizaciones desarrollar la flexibilidad necesaria.

c) Los cambios en la naturaleza de la fuerza laboral empleada por las organizaciones. La fuerza de trabajo está cada vez más educada, menos sindicalizada y se caracteriza por valores y aspiraciones cambiantes. Aunque los valores y aspiraciones cambiantes no disminuyen la motivación para trabajar, afectan las recompensas que desean las personas del trabajo y el equilibrio que buscan entre el trabajo y otros aspectos de sus vidas.

Aunque todas estas organizaciones se encuentran en la obligación de cambiar, no significa que dicha transformación pueda ser llevada a cabo en forma armónica y eficiente, pues generalmente se generan grandes resistencias hacia ellos.
Con estas reglas de juego a nivel mundial, los modelos tradicionales de administración y gerencia, diseñados para manejar la complejidad, no son una respuesta que genere transformación. Es un imperativo contar con organizaciones eficientes, productivas, flexibles y autónomas, conscientes que tengan presente que lo que realmente existe son las personas.

II. CONTENIDO

A. El cambio y la resistencia:

El cambio es un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad.

Fecha de Recepción: 18 de Mayo de 2013
Fecha de Aceptación: 30 de Abril de 2013

El cambio es un fenómeno social que ocurre en diversos contextos, con diferentes magnitudes, y con variados tipos y manifestaciones. Este ha sido y es, inherente a la sociedad y al hombre desde el mismo inicio de su existencia y aunque su ocurrencia es diaria, las personas no pueden asumir sus repercusiones tan rápido como para no sufrir trastornos por ello (León, 2002).

En medio de todo proceso de innovación y cambio organizacional, es necesario contribuir a la comprensión de los procesos que viven las personas sometidas al cambio constante, así como también se hace necesario buscar herramienta para establecer los criterios de implantación y reducción de barreras que interfieran en su aceptación, haciendo importantes aportes en el área de medición y cambio de actitudes. Entendiéndose por actitud una disposición mental que se aprende y organiza mediante la experiencia y que ejerce una influencia específica en la forma en que una persona reacciona hacia la gente, a los objetos y situaciones.

La teoría de la actitud (Gibson y cols., 1994), propone que el afecto, la cognición y el comportamiento determinan las actitudes y estas determinan los tres componentes anteriores, existiendo una variedad de reacciones psicológicas en los tres niveles de respuesta (cognitivo, fisiológico, comportamental) concomitantes al cambio y su concepción. Para Böhrt (2001) estas reacciones conforman el cuadro de resistencia al cambio y son agudizadas por factores externos a las personas relacionados con la gestión y administración del fenómeno.

Ahora bien, la resistencia al cambio se produce tanto en el ámbito organizacional como personal, pudiendo estar ligada a la personalidad, al sistema social y al modo de implementación de cambio; adoptando diversas formas. Robbins (1999), señala que puede ser abierta (se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso o incluso sabotaje), o encubierta (demoras, ausentismo mayores, solicitudes de traslado, renuncias, pérdida de la motivación, moral más baja y tasas más altas de accidentes o errores). En este sentido se expresa que una de las formas más dañinas de la resistencia es la falta de participación y de compromiso de los empleados con los cambios propuestos, incluso cuando tienen oportunidad de participar (Hellriegel y cols., 1999).

Böhrt (2001), señala que se deben prever las consecuencias de las reacciones ante el cambio, aun cuando parezcan inicialmente irracionales, para saber cómo evitar o reducirlas, ya que quienes trabajan promoviendo procesos de cambio han aprendido que, siempre que se alteran las condiciones de trabajo, los procedimientos, el entorno físico, o las costumbres laborales, las personas se comportan con suspicacia, esto significa que muestran un comportamiento resistente. Además se ha pensado tradicionalmente que el cambio debería ser un evento que suceda de manera uniforme y mediante eventos discretizables. Sin embargo, la experiencia muestra que el proceso de cambio presenta una serie de peculiaridades, que deben ser tomadas en cuenta a tiempo de identificar, anticipar y encarar sus efectos sobre las personas (Dauphinais y cols., 1995).

Estamos en el umbral de una revolución global, la cual repercute en dramáticos cambios fundamentalmente en los trabajos, los negocios, la administración y la estructura de las organizaciones. Existen presiones, sumamente importantes, que enfrentan las empresas para el cambio. Ellas son:

1) Globalización de los mercados. Las organizaciones se enfrentan a una competencia global en una escala sin precedentes. Cada vez más los principales participantes de la economía del mundo son empresas internacionales o multinacionales. El surgimiento de estas organizaciones globales crea presiones sobre las compañías nacionales a fin de rediseñar y, a su vez, internacionalizar las operaciones. Existen mercados globales para la mayor parte de los productos, pero para lograr competir con eficacia las empresas suelen transformar cultura, estructura y operaciones.

2) La difusión de la tecnología de la información y de las redes de computación. Para hacer frente a la competencia internacional hace falta flexibilidad que con frecuencia no poseen las organizaciones tradicionales. La tecnología de la información permite a muchas organizaciones desarrollar la flexibilidad necesaria.

3) Los cambios en la naturaleza de la fuerza laboral empleada por las organizaciones. La fuerza de trabajo está cada vez más educada, menos sindicalizada y se caracteriza por valores y aspiraciones cambiantes. Aunque los valores y aspiraciones cambiantes no disminuyen la motivación para trabajar, afectan las recompensas que desean las personas del trabajo y el equilibrio que buscan entre el trabajo y otros aspectos de sus vidas.

Aunque todas estas organizaciones se encuentran en la obligación de cambiar, no significa que dicha transformación pueda ser llevada a cabo en forma armónica y eficiente, pues generalmente se generan grandes resistencias hacia ellos.

B. Enfoques del cambio:

Existen dos enfoques a tenerse en cuenta a la hora de hablar acerca del cambio, estos son:

Enfoque sistémico: proporciona una forma útil de pensar el cambio organizacional. El modelo de sistemas del cambio describe la organización en forma de seis variables que se afectan en forma recíproca, es decir, que son interdependientes, ellas son: la gente, la cultura, la tarea, la tecnología, el diseño y la estrategia.

La variable de la gente se aplica a las personas que trabajan para la organización, incluyendo sus diferencias individuales, personalidades, actitudes, percepciones, atribuciones, etc.

La variable de la cultura refleja las creencias, valores, expectativas y normas compartidas de los miembros de la organización.
La variable de la tarea incluye la naturaleza del trabajo en sí. La variable de la tecnología abarca los métodos y técnicas de solución de problemas y la aplicación de conocimiento a diversos procesos organizacionales. La variable del diseño es la estructura organizacional formal y sus sistemas de comunicación, control, autoridad y responsabilidad.

La variable estrategia abarca el proceso de planeación de la organización.

Una ventaja de este enfoque de sistemas es que ayuda a los directivos y empleados a pensar en las relaciones mutuas que se dan entre estas seis variables. El enfoque de sistemas afirma que no es posible cambiar parte de la organización sin cambiarla toda.

La perspectiva de **contingencia** no reconoce un enfoque único y aislado del cambio, sino que mantiene que ningún enfoque será efectivo bajo todas las circunstancias. Esta teoría conduce directamente a la necesidad de un diagnóstico preciso del funcionamiento y los problemas organizacionales. Antes de cambiar algo en forma efectiva, hace alta comprenderlo.

Por lo tanto, un diagnóstico preciso de los problemas organizacionales es absolutamente esencial como punto de partida para el cambio planeado. En el diagnóstico organizacional deben seguirse cuatro pasos básicos:

- Reconocer e interpretar el problema y evaluar la necesidad del cambio.
- Determinar la disposición y capacidad de la organización para el cambio. Cualquier programa de cambio planeado exige una evaluación cuidadosa de la capacidad para el cambio individual y organizacional. Dos aspectos importantes de la disposición individual para el cambio son el grado de satisfacción del empleado con el status quo y el riesgo personal percibido de cambiarlo.
- Identificar los recursos administrativos y de la fuerza laboral y sus motivaciones para el cambio
- Determinar una estrategia de cambio y las metas a alcanzar.

Teniendo en cuenta que la magnitud de un equipo es mucho menor a la de una organización toda, este enfoque resulta aplicable debido a que en un grupo reducido es más fácil la recopilación de datos e información para el correcto diseño de un diagnostico y una posterior estrategia de cambio. Esa misma información puede ser compartida por todos los miembros del equipo y también se facilita la determinación de la capacidad para el cambio del equipo.

C. Etapas del Proceso Estratégico de Cambio.

Teniendo en cuenta las teorías anteriormente desarrolladas (Teoria de Sistemas y Teorías de la Perspectiva de Contingencia) se debe concluir que el cambio debe plancarse en una serie de fases, acciones y estrategias que resulten del análisis profundo del sistema total.
Un cambio planeado en una organización es el conjunto de actividades de cambio intencionales y orientadas a las metas.

Las etapas del proceso estratégico de cambio son las siguientes:

Reconocimiento y análisis de la necesidad del cambio:
Requiere la conjunción de percepción y poder sintetizados en el líder que asume su rol de innovador estratégico. El N° 1 efectivo, el que quiere y puede. El proceso empieza en el momento en que las intuiciones, los datos y las señales que muestran la necesidad de un cambio se compaginan entre sí e inclinan decisivamente la balanza. La decisión del cambio se toma siempre en soledad; antes y después de la íntima decisión el proceso suele ser grupal. Pero el punto de inflexión es personal y pasa por el conductor con poder y convicción para realizar el cambio.

Los focos en la dinámica del proceso son tres: **Percepción, poder y realismo.**

La percepción es una sensación interior, una impresión materializada en nuestros sentidos ante estímulo exterior que nos hace ver de pronto algo que ante el momento anterior no teníamos claro.

El conocimiento se entrelaza con la percepción. No es necesario que el conocimiento específico este concentrado en él que promueve la ruptura, sino que el rol del líder es el del orquestador que sabe a quien recurrir y donde preguntar.

El poder es el ingrediente decisivo de la ruptura que, en conjunción con la percepción y el realismo permite generar la dinámica del proceso.

Poder sin percepción del cambio no produce ruptura y la percepción sin poder no puede materializarse.
El realismo permite ubicarse en la situación actual y proyectarse hacia el escenario más probable, previendo razonablemente los escenarios alternativos.

Las claves competitivas de esta etapa son los paradigmas, los cambios externos e internos y los impactos presentes y probables de dichos cambios en la organización.

Los paradigmas son los supuestos, las visiones, los modelos que, conscientemente o no, tenemos en cuenta en el momento del análisis y la toma de decisiones.

Fuerzas internas y externas:

- **Internas:** son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.
- **Externas:** son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural, por ejemplo el cambio de pintura de la fábrica, el intercambio de oficinas, cuando esto sucede se denominan Cambios Genéricos.
Otro factor a considerar es que si los cambios originan una nueva conducta esta debe tener carácter de permanencia de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo, todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje, tal es la relación que muchos de los autores consideran que cambio y aprendizaje son palabras sinónimas, el aprendizaje es cualquier cambio de carácter permanente en el comportamiento que ocurre como producto de la interacción de las experiencias.

- El Aprendizaje involucra cambios.
- Hay aprendizaje cuando se observa cambios de conductas.
- Los cambios deben ser permanentes, caso contrario pudo haber sido originado por un instinto.

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso, en este proceso de transformación las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, (Resistencia al Cambio) es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

Está claro que no todos los cambios son iguales ni se dan en condiciones similares. Los factores condicionantes que pueden trabar el cambio y los elementos reforzadores que pueden facilitarlo, suelen diferir significativamente en cada caso. Todo esto hace que cada situación de cambio sea única.

Si se quiere lograr un cambio efectivo, lo primero que se necesita es identificar cuáles son las características particulares del proceso de cambio a encarar. De esta forma, se puede posicionar en términos de qué procesos establecer y qué herramientas utilizar.

III. El proceso de cambio organizacional.

Cambiar no es muy fácil, primeramente por que ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aun que estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos padrones de funcionamiento. Kurt Lewin estructuro un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y, recongelar estos nuevos valores.
1. Descongelar implica tornar tan obvia la necesidad de cambio a punto del individuo, del grupo o de la organización poder fácilmente verla y aceptarla.
2. El cambio implica un agente de cambio entrenando, que irá a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. En el decorrer de este proceso, el agente de cambio irá a alimentar a los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización irán a identificarse con los valores, aptitudes y comportamientos del agente de cambio, internalizándolos así que percibieren su eficacia en el desempeño.
3. Recongelar significa transformar en regla general un nuevo padrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma.
El cambio es un fenómeno conceptualmente simple en que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que queremos salir y una situación objetivo que juzgamos como relativamente ventajosa. El cuarto concepto, es el de la transición.

La transición es esa especie de situación intermedia donde notamos las trabas, las dificultades y los costes del cambio y donde, desafortunadamente, no hemos aún abandonado completamente las desventajas originales ni hemos obtenido todavía los beneficios que esperamos. Es el momento en que el cambio es más frágil.

El desafío en todo este proceso es claro: consiste en minimizar el decaimiento temporal, pero sin resignar la profundidad que el cambio requiere y, por otra parte, en reducir la duración de la transición pero atendiendo a la capacidad de la organización y de los individuos para absorber los nuevos conceptos y adquirir las nuevas capacidades que se requieran para asegurar los resultados finales y su estabilidad en el tiempo.

Medir beneficios o costes de un mejor o peor manejo del cambio resulta dificultoso. Normalmente las organizaciones no registran integralmente este tipo de situaciones y mucho menos los costes de oportunidad de las malas decisiones o de las inacciones.
Sin embargo, los riesgos que se corren por un mal manejo del proceso de cambio son muy altos.

- Resultados finales negativos (peores que los que existían en el punto de partida) o beneficios sólo marginales,
- Mayores esfuerzos y costes en todo el proceso,
- Retrocesos a viejas prácticas luego de cierto tiempo, con el descrédito que ello trae aparejado para los procesos de cambios futuros,
- Efectos desfavorables en el clima de la organización, desmotivación, excesiva rotación de personal, o
- El desmejoramiento de la cadena de liderazgo de la empresa y el pago de costes políticos internos, entre otros posibles.

Hay formas de reducir estos riesgos, hay situaciones en las que ciertas intervenciones tienen un impacto muy positivo y otras en que no se logran efectos favorables. Es muy importante tener un enfoque situacional, pero esto requiere un grado de experiencia práctica que no se da frecuentemente en el managment de las empresas. Los costos de experimentación son demasiado altos y las posibilidades de éxito muy bajas.

IV. LA RESISTENCIA AL CAMBIO

"...la ignorancia sobre la intima naturaleza de nuestra resistencia a cambiar es lo que mata el cambio, y no la resistencia en si misma...". Douglas Smith

La resistencia al cambio es un síntoma absolutamente natural. Ahora bien, ¿cuales son los motivos que pueden ocasionarla?

Esta ignorancia esta generalmente ocasionada por:

- **Falta de comunicación sobre el proyecto de cambio.** En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en que consiste, para que se lleve a cabo y cual es su impacto en términos personales;
- **Visión demasiado parcializada del cambio.** En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que **no pueden cambiar**. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben como hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar. Algunos factores que contribuyen a esto son:

- **el tipo de cultura organizacional** que castiga excesivamente el error;
- la **falta de capacidad individual**, que limita el accionar concreto;
- las **dificultades para el trabajo en equipo**, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio;
- **la percepción de la falta de recursos**, ya sea en medios económicos o humanos;
- **la sensación de que el verdadero cambio no puede producirse**. Los agentes del cambio perciben que están atados de pies y manos para encarar las iniciativas realmente necesarias.

Por último, si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a encarar y se sienten capaces de realizarlo, empieza a tener mucha importancia la verdadera voluntad de cambiar.

En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente **no quieren cambiar**; ya que consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como:

- **el desacuerdo.** Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados;
- **la incertidumbre.** Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados;
- **la pérdida de identidad.** A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco de referencia, los cambios califican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas;
- **la necesidad de trabajar más.** Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

En casi todos los cambios de gran magnitud aparecen de alguna forma y en alguna medida los sentimientos mencionados, pero también es cierto que también pueden aparecer algunos sentimientos positivos como: el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal.

V. EL PROCESO DE CAMBIO DESDE EL PUNTO DE VISTA PERSONAL.

De acuerdo con lo que expresa William Bridges, uno de los autores especializados en cambio, tal como ha sido planteado para el caso de las organizaciones, a nivel personal el cambio también implica pasar indefectiblemente por tres estados muy importantes.

- El primero tiene que ver con la finalización del viejo estado de cosas, el "dejar ir algo".
- El segundo es la zona neutral, etapa a la que nos referimos al mencionar el concepto de transición. Es el proceso psicológico por el que las personas deben pasar para encontrarse en sintonía con la nueva situación. Es importante entender que el cambio no sucede sin este proceso.

- El tercero es el nuevo inicio, los primeros pasos dentro de la nueva realidad.

La finalización

Durante la etapa de finalización, los actores del cambio suelen presentar algunos de los siguientes efectos.

- Algunos de ellos perciben que pierden y otros que ganan con el cambio. Es por eso que en esta etapa resulta prioritario:
- Presentar el caso (el porqué) del cambio con el mayor cuidado y grado de detalle posible. Crear y comunicar una visión. Eventualmente es imprescindible remover los obstáculos que dificultan la concreción de la visión.
- Generar sentido de urgencia
- Crear un equipo de dirección fuerte, desde el primer momento. Formar un grupo que sustente el cambio. Incrementar permanentemente el número de personas que se suman para responder por el cambio;
- Comprender la medida de las pérdidas que sienten las personas, de una manera tal que nos permita encontrar formas de compensación. Debe tratarse de mantener un trato lo más personalizado posible;
- Asegurarse de que, en definitiva, todos conozcan los beneficios personales que les deparará el cambio.
- Las personas demuestran cierto grado de angustia y "bloqueos" en la compresión integral del cambio. Se percibe más el riesgo que la oportunidad. En este sentido, las personas suelen encontrarse en situaciones en las que ni siquiera quieren comprender el cambio. Operan evidentes mecanismos de negación, que hacen necesario:
- Dar a la gente información precisa sobre el cambio y su secuencia. En la mayoría de los casos, es necesario redundar en la información;
- Definir claramente lo que ha finalizado y asegurar que la situación anterior termino definitivamente. Resulta vital dar señales claras a toda la organización;
- Permitir que la gente guarde su pasado con orgullo y no con culpa. Manejar con sumo cuidado la comunicación;
- Fomentar la participación de la mayor cantidad posible de individuos afectados. Crear energía en torno del cambio.

La finalización es una etapa de duelo, que no puede obviarse en el proceso del cambio.

La zona neutral

En esta etapa suelen darse otros fenómenos muy particulares.

Se pierde el anclaje, el modelo de referencia.

En esta situación los individuos se encuentran perdidos y temen recurrir a los demás porque no quieren hacer evidente su estado de confusión. Es el momento en que se continúa por inercia con tareas inútiles. Aquí resulta importante: (i) proporcionar el marco de referencia para la creación del nuevo estado de cosas, de forma tal que la energía se utilice lo más productivamente posible; (ii) brindar elementos necesarios para poder generar las nuevas formas de operar.

La gente choca con sus limitaciones de análisis y de ejecución.

Hay muchas cosas para hacer y poco tiempo. Las presiones del día se hace sentir. No se tiene toda la información necesaria para definir los nuevos caminos a tomar. Todo el mundo parece tener el mismo problema. Todas las definiciones son provisionales, hay avances y retrocesos. En esta situación es imperioso:

- Partir de una visión global, sistémica, que ordene el cambio y la secuencia de definiciones;
- Sostener el cambio con comunicación y entrenamiento. Compartir información. Generar solidaridad;
- Atenuar los riesgos de cometer errores. Revisar los premios y castigos;
- Usar equipos de trabajo como implementados del cambio. Verdaderos action teams
- Privilegiar las resoluciones oportunas a pesar de errores aislados. Poner a la gente a aprender haciendo. Probar y ver que funcione y qué no. Ser indulgente.

Se pierde foco

Lo urgente oculta transitoriamente a lo importante. La tensión se incrementa por la gran cantidad de temas abiertos por resolver. Resulta necesario:

- Definir objetivos, metas realistas y puntos de control, para priorizar y direccionar las acciones
- Mantener el performance como objetivo primario del cambio de departamento
- Establecer un sistema de control que permita hacer un seguimiento continuo del proceso de transición. Crear mecanismo de feedback.

La etapa de transición es una etapa de dudas y de improductividad.

El nuevo inicio

Por último, la etapa de comienzo es cuando se empieza a operar con los nuevos parámetros. En esta etapa suelen suceder algunas de las cosas que siguen

Los nuevos conceptos no están totalmente definidos.

Empiezan a notarse temas ocultos. Aparecen las dudas, las necesidades que consulta, el desaliento, cuando se penaba que el camino llegaba a su fin. Es necesario:

- Obtener y exhibir éxitos rápidos que motiven a los individuos a seguir adelante, pero no declarar victoria con la primera mejoría
- Establecer símbolos del nuevo orden de cosas. Reafirmar todo lo hecho y compartir experiencias
- Asignar a todo el mundo una función. Hacer a todos partícipes del cambio
- Comunicar, comunicar, comunicar.

Las funciones no están claras. En la redefinición de la organización, aparecen problemas de superposiciones y tierras de nadie. Se nota cierta inmovilización en algunos temas al formarse cuellos de botella en la toma de decisiones. Es necesario:

- Definir claramente quien está a cargo y de qué
- Concentrarse en cómo hacerlo y no en temas relacionados con el poder
- Revisar políticas, alcances, funciones, estándares y procesos;
- Reforzar el cambio de abajo hacia arriba, de arriba hacia abajo y a través de los límites.
- Vigilar las conductas y actitudes propias de los líderes, para asegurar el ejemplo. Mostrar firmeza y decisión.

VI. Una estructura para facilitar procesos de cambio

Seis acciones claves:

1. Comunicar la necesidad de cambio
2. Obtener una visión compartida
3. Generar el compromiso de los líderes
4. Facilitar la participación del personal
5. Pensar sobre la organización en forma integrada
6. Medir el Performance

La necesidad de cambio, que desde el punto de vista personal puede traducirse en la percepción de la necesidad de cambio. Este componente es vital, porque tiene enorme influencia en la voluntad que pondrán las personas en el proceso.

En realidad, las posiciones de las personas pueden ir modificándose con el tiempo.

La visión, el compromiso de los líderes y la participación del personal deben canalizarse a través de una estructura de equipos de trabajo, con objetivos, prioridades, funciones y autoridad muy bien definidos. Estos equipos deberían ser los encargados de lograr un adecuado efecto "cascada" sobre el resto de la organización. Es importante tener en cuenta que la selección de los integrantes de estos equipos es el primer mensaje que se envía al conjunto. Se requiere de individuos exitosos e influyentes.

Los dos últimos componentes están relacionados con el concepto sistémico que nos dice que, de no sostener el proceso con anclajes a nivel de la cultura de la organización, del establecimiento de nuevos comportamientos, de mediciones coordinadas con la estrategia buscada, e inclusive de sistemas de premios y castigos coherentes, es posible que los resultados no sean los esperados o que se sufran retrocesos posteriores a la implementación del cambio.

VII. El modelo de los ocho factores

Este modelo comprende ocho factores que debidamente armonizados permiten generar un óptimo y exitoso cambio organizacional.

- Necesidad **sentida.** La existencia de tensión o malestar internos –o sea, una necesidad sentida- es una condición previa para el cambio de sistemas humanos a cualquier nivel de análisis (intrapersonal, interpersonal, organizacional). Cuando no existe malestar, no hay problema; donde no hay problema, no hay acción. Resulta claro que el tiempo óptimo para intervenir en un entorno organizacional es cuando existe tensión suficiente en el sistema para motivar a los miembros a buscar métodos o soluciones opcionales. Ante la ausencia de una necesidad sentida, los miembros de la organización deben ser informados acerca de los problemas existentes, y deben hacerse resaltar los costos de no cambiar. Además, si es posible, se puede ejercer mayor presión para el cambio partiendo de fuentes externas. Inicialmente, los cambios deben centrarse en torno de problemas y deficiencias visibles, las que son evidentes para casi todos los que participan en la organización. Es importante que la necesidad sentida se extienda a aquellos directivos que deben autorizar la utilización de los recursos requeridos para emprender el programa de cambio.

- **Apoyo visible de la alta dirección.** Pocas ideas son aceptadas tan ampliamente como la noción de que el apoyo visible de la dirección general es fundamental para la consecución exitosa del cambio planeado. El apoyo de una dirección general respetada y confiable aumenta la confianza de los miembros de la organización en que un cambio propuesto será exitoso. El apoyo visible de la dirección general es necesario para vencer la inercia y el miedo de fracasar que cunde en los mandos medios de muchas organizaciones. Los mandos medios reciben a menudo los cambios propuestos con precaución, pasividad y escepticismo. La dirección general debe proporcionar el apoyo entusiasta y el compromiso necesario para nutrir un esfuerzo incipiente de cambio. Para que un programa de cambio sea efectivo es muy importante que la dirección general manifieste un fuerte compromiso por el cambio, tanto con palabras como con hechos. Un programa de cambio necesita como patrocinadores a los gerentes de aquellos departamentos que se vean más directamente afectados.

- **Clarificación gradual.** Los cambios organizacionales amenazan la naturaleza, y aun la existencia, de un intercambio del empleado con la organización. En consecuencia, al oír hablar de un cambio inminente, es probable que la persona considere en qué forma afectará dicho cambio a su situación laboral (y no laboral). La cuestión fundamental para los miembros de la organización es *"¿Qué significa esto para mí? ¿Me irá mejor?"*. Por supuesto, es probable que venga a la mente de la persona

un número casi ilimitado de preguntas específicas: si se necesitarán nuevas capacidades y, de ser así, qué cantidad de tiempo y energía se precisará para adquirirlas; si afectará el cambio las perspectivas de ascenso del supervisor, si se verá alterada la influencia o la composición del grupo de trabajo de la persona; y así sucesivamente. En vista de los numerosos interrogantes que los empleados desearán que se les resuelvan, los directivos deben proporcionar información anticipada acerca del cambio que se planea y deben comunicarse frecuente y plenamente. Aunque la información inicial debe ser de tipo general, la misma debe ir aclarando gradualmente las características específicas del cambio.

- **Instrumentación y apoyo.** Un paso que minimiza la resistencia al cambio es ayudar a los empleados a adquirir las nuevas habilidades requeridas. Para ello es esencial proporcionar instrucción o capacitación formal, conjuntamente con tiempo y energía equivalente; así se le suministrará más tiempo e indulgencia al tiempo que aprende y se amolda a los nuevos requerimientos. Los directivos también pueden proporcionar apoyo emocional escuchando con empatía, reconociendo los sentimientos de un empleado, y siendo paciente. Tales acciones permiten que algunos problemas aparentemente grandes se disipen con el paso del tiempo. La introducción gradual de los cambios contribuye a facilitar la aceptación. *"Cambio masivo, ansiedad masiva, resistencia masiva"*. Por lo tanto, los directivos deben intentar introducir los cambios por etapas, maximizando la estabilidad en torno a cada fase temporal del proceso de cambio.

- **Modificación de los subsistemas componentes.** Las organizaciones son sistemas que tienden al equilibrio. Los mecanismos de adaptación y conservación tienden a producir que se "borren" los pequeños cambios, produciendo un estado constante. Más aún, la inercia suele persistir aun si las prácticas del pasado no han demostrado ser particularmente exitosas. Algunas veces las organizaciones se ven atrapadas en sistemas de creencias y prácticas que ya no son soluciones adecuadas a los problemas; irónicamente, las soluciones inefectivas son las seguidas más estrechamente en tiempo de adversidad. En otras palabras, las organizaciones se comportan con frecuencia en forma neurótica. Se deduce conceptualmente, que es más probable que los cambios que se intentan en las organizaciones prosperen si comprenden varios subsistemas relevantes en lugar de uno sólo. De tal modo, en la medida en que ocurran los cambios apropiados en cuanto a las características organizacionales, laborales e individuales, es más probable que los cambios demuestren ser efectivos. En un sentido más amplio, los programas de cambio que modifican sólo características estructurales (organizacionales) o sólo características tecnológicas (laborales) son generalmente menos efectivos que los que modifican tanto la estructura como la tecnología.

- **Aumento de la autoestima.** Las reacciones ante el cambio, y la efectividad de los esfuerzos de cambio, tienden a ser favorables en la medida que los cambios eleven el sentido de autoestima de los empleados. Puede afectarse la autoestima de los empleados por la forma en que se introduce el cambio.

- **Participación.** La participación de los empleados en el proceso de cambio mejora las reacciones ante el mismo y la efectividad de los esfuerzos de cambio planeado. La participación en las decisiones aumenta de manera pronunciada la aceptación de las decisiones. El proceso de participación afecta las actitudes solamente de aquellos que son consultados activamente; los que quedan fuera del proceso aparentemente no son influenciados.

- **Presentación de los beneficios del intercambio.** Los miembros de las organizaciones son muy sensibles a las posibles consecuencias adversas que provienen de los cambios. A veces, es por tal motivo necesario que los gerentes proporcionen prestaciones adicionales a los empleados para facilitar la aceptación de los cambios pretendidos. Resulta claro que la presentación de los beneficios del intercambio es particularmente apropiada cuando vaya a haber una pérdida significativa (de cualquier clase) para los empleados como producto de un cambio y cuando los empleados tienen el poder para impedir o evitar que el cambio tenga éxito. Sin embargo, aunque el uso de "endulzadores" es una forma fácil de reducir la resistencia, puede ser sumamente costoso: "Una vez que un gerente deja ver que él negociará para evitar una resistencia mayor, el mismo se abre a la probabilidad de un chantaje".

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. La palabra cambio se ha hecho familiar en las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer empresarial. Hoy, el paradigma parece ser "quien no se adapte al cambio morirá en el camino". Existe un consenso de que el cambio es una realidad, que afecta fuertemente, de hecho lo único sólido a lo cual es posible aferrarse, es a la certeza de que cualquier cosa que pasa hoy, ya habrá cambiado al día siguiente.
2. El ambiente en general que envuelve a las organizaciones esta en continuo movimiento y es dinámico, exige una elevada capacidad de adaptación de supervivencia. Deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante. Así, pues, para

sobrevivir y competir hay que adaptarse al cambio rápida y eficazmente.

3. El cambio que se realice, afectará en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización. La gente solo busca el cambio cuando experimenta un quiebre, además de reconocer el problema, se debe comprender suficientemente bien la intervención para identificar y prever nuevos quiebres.

4. Un proceso bien conducido de cambio implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre este más alerta, más flexible y por eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revision interior y de autoconocimiento. En este cambio, como proceso de aprendizaje permanente, deben involucrarse la alta gerencia de la organización y también todos sus trabajadores.

5. Es importante estar alerta, y aunque no es posible detener el vertiginoso ritmo del cambio, al menos debemos estar conscientes del equilibrio inestable en que se transforma constantemente, siendo imprescindible detenerse cuantas veces sea necesario para escuchar, para tratar de entender, reenfocando los objetivos, logros y metas hacia una dirección común.

6. Un aspecto importante a considerar es la tendencia natural de las personas de resistirse al cambio. Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura, que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas.

REFERENCIAS

[1] Andersen. *Prácticas de Gerencia del Siglo XXI.* España: Editorial La Palma, 1998.

[2] Furham. *Psicología Organizacional El comportamiento del Individuo en las organizaciones.* Oxford University Press - Alfa y Omega grupo editor, 2001.

[3] S. P. Robbins. *Comportamiento Organizacional.* Pearson Prentice Hall. Decima edición. 2004

[4] Chiavenato. *Gestión del talento Humano.* Mc Graw Hill. Tercera edición, 2008

[5] Custer. *La mente en las relaciones humanas.* Editorial CECSA. 1996.

[6] http://www.monografias.com

[7] http://pyme.com.mx

[8] Melegan, P. *La Organización Capaz de Cambiar. Vol 57 Num 1. 2003.*

[9] Reig, E., Jaula, I y Soto, E. *Gestión del cambio en las organizaciones.* México Ed Limusa. 2000.

[10] Holgestts, R. y Altman, S. *Comportamiento en las Organizaciones.* México, Nueva Editorial interamericana S.A. de C. V. 1986.

[11] Rodríguez, D. Diagnóstico Organizacional. México, Grupo Editor Alfa y Omega S.A. de C.V. 2001.

[12] Penago, Miguel y Pérez Bravo, Manuel. Aspectos Comportamentales del Cambio Organizacional. Editorial Técnica, Ed. Revisada 2007.

Maldonado, J. (2018). La estrategia empresarial. *Formulación, planeación e implantación*


LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL
SU FORMULACIÓN, PLANEACIÓN E IMPLANTACIÓN
José Ángel Maldonado
2018

0

Contenido

PRESENTACIÓN 6

LA ADMINISTRACIÓN, SU NATURALEZA Y PROCESO 7

Teoría y pensamiento administrativo 7

La División de la Administración 9

Doctrinas o Filosofías de una Empresa 13

El Proceso Administrativo 14

La Planificación 15

La Organización 20

La Dirección 27

El Control 32

FUNDAMENTOS BÁSICOS DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL 38

La Estrategia 39

Propósito de la estrategia 43

Tipos de estrategias 46

Clasificación de las Estrategias Empresariales 47

Otros tipos de estrategias 50

Ámbitos de la estrategia 66

5 P´s de la estrategia 68

La diferencia básica entre Estrategia y Táctica 70

Críticas al proceso estratégico 72

Los cinco errores más comunes en Estrategia Empresarial 72

DIFERENTES ENFOQUES DE ESTRATEGIAS 75

La estrategia competitiva de Michael Porter 77

La matriz de crecimiento/cuota de mercado del Boston Consulting Group (BCG) 93

Compitiendo por el futuro: Hamel y Prahalad 102

Las Disciplinas: Treacy y Wiersema 110

El final de la competencia: James Moore 118

Cómo cambiar el juego de los negocios: Brandenburger y Nalebuff..... 125

Puntos clave sobre las cinco estrategias reseñadas..... 134

LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL 136

Introducción..... 136

Principios para establecer una estrategia de océanos azules 139

Conclusión..... 155

EL MODELO DELTA - UN NUEVO MARCO ESTRATÉGICO 155

Modelo Delta: Empresa extendida 157

El Modelo Delta. Una estructura de estrategia íntegra..... 159

La vinculación con el Cliente, la fuerza impulsora de la Estrategia..... 161

Tres opciones de posicionamiento estratégico 164

Las opciones para cada posicionamiento estratégico 168

La necesidad de transformar la organización: Comenzar por cambiar la forma de pensar 171

Repensar el proceso de compromiso del cliente..... 173

El proceso adaptativo - Cómo unir (relacionar) la estrategia y la ejecución. 177

La fórmula ganadora del modelo Delta 178

Conclusiones..... 179

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 181
Inicios y evolución de la Planeación Estratégica 185
Evolución de la planeación estratégica 186
Importancia de la Planeación Estratégica 188
Beneficios de la planeación estratégica 189
Lo que no es la Planeación Estratégica 190
Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica 191
Proceso de Planeación Estratégica 193
Matriz del Análisis Estratégico 196
Temas Estratégicos 201
EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO 207
Nivel 1. Diagnóstico del macro entorno 208
Nivel 2. Diagnóstico del micro entorno o local 210
Nivel 3. El diagnóstico interno de la organización 211
Los Pronósticos 223
EL ANÁLISIS FODA 226
El Análisis Estratégico 226
Qué es FODA 232
El Análisis FODA 234
La Matriz FODA 238
Cuatro tipos de estrategias 241
La FODA sistémica 242
Ejemplos de Análisis FODA en empresas 250

LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA 252

Niveles de estrategia 253

Alternativas fundamentales de estrategias 256

Selección de estrategias 261

Elaboración de los Planes y Proyectos 265

Procesos de la estrategia 266

Lineamientos para establecer estrategias 267

El diseño de la estrategia 268

El Proceso de Formulación de la Estrategia 271

Fases de la formulación de la estrategia 279

Discusión y aprobación 283

El Triángulo Estratégico 284

Las 3Cs de Kenichi Ohmae 285

IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA 290

El proceso de implantar la estrategia 291

Desarrollo de una organización capaz de ejecutar la estrategia 293

Establecer un presupuesto que apoye la estrategia 302

Instalar sistemas internos de apoyo administrativo 303

Diseñar recompensas e incentivos que se relacionen estrechamente con los objetivos y la estrategia 307

Los implantadores de la estrategia 318

Desarrollo de una cultura corporativa que apoye la estrategia 318

Ejercer el liderazgo estratégico 324

El proceso de difusión de la estrategia 327

EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA 331

El proceso de evaluación de estrategias 332

Marco de evaluación de estrategias 333

Importancia de la medición en la gestión y evaluación de estrategias empresariales 337

Sistemas efectivos de evaluación 339

El control como proceso 341

Tipos de control 342

Técnicas de Control 344

Establecimiento de estándares 346

Medición de resultados 347

El Control Estratégico 348

El Proceso de Control Estratégico 351

Información para el Control Estratégico 356

A MANERA DE CONCLUSIÓN 358

BIBLIOGRAFÍA 362

EL AUTOR 364

Fortalezas • Fuerte imagen de marca • Altos márgenes de ganancia • Proceso de innovación efectivo	**Oportunidades** • Expansión de la red de distribución • Crecimiento en la demanda de tablets y smartphones • Creación de nuevas líneas de productos
Debilidades • Red de distribución limitada • Precios altos • Ventas limitadas al mercado de gama alta	**Amenazas** • Competencia agresiva • Imitaciones • Aumento de costos laborales en los países donde se ubican las plantas de producción de Apple

LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La definición de una estrategia de negocios siempre suscita discusiones. Sin embargo a la mitad del proceso del desarrollo de la misma cuando ya contamos con una idea clara de los parámetros básicos de los tres participantes clave es necesarios reafirmar la validez de nuestra estrategia, esto lo podemos realizar mediante la formulación de tres preguntas clave:

1. ¿Están bien definidas y comprendidas por la industria las necesidades de los clientes y se encuentra segmentado el mercado de forma que esas necesidades puedan tratarse de forma individual?

2. ¿La estrategia de negocios se encuentra equipada para responder de forma funcional a los deseos y necesidades básicas de los clientes en los segmentos definidos?

3. ¿Los competidores tienen diferentes conjuntos de condiciones operativas que puedan proporcionarles ventajas relativas sobre la estrategia en cuestión?

Si las respuestas dan motivos para dudar de la capacidad de nuestra estrategia para competir con eficacia en el mercado, **la estrategia debe redefinirse** para que se adapte mejor a las necesidades de los clientes y a las amenazas de la competencia.

Ahora, las empresas para satisfacer los intereses propios y las necesidades de los clientes no sólo generan ideas y desarrollan estrategias sino que hacen los aportes

252

de capital requeridos para comprar o desarrollar tecnología; pero es su grupo de colaboradores quienes llevan a la práctica las estrategias y dependiendo de su labor estas serán más o menos exitosas.

La tarea del grupo de planeación estratégica consiste en lograr el mejor desempeño de la empresa en los factores claves del éxito del negocio en relación con la competencia, combinando adecuadamente sus puntos fuertes con las necesidades de los clientes y alcanzando simultáneamente un excelente desarrollo del recurso humano que haga factible los dos aspectos anteriores, y por lo tanto, garantice la permanencia de la empresa en largo plazo.

Niveles de estrategia

El análisis y la elección de estrategias implica, en gran medida, tomar decisiones subjetivas basadas en información objetiva.

Presentamos algunos conceptos importantes que pueden servir a los estrategas para generar alternativas viables, evaluar dichas alternativas y elegir un curso concreto de acción. Se describen aspectos del comportamiento de la formulación de estrategias. Se describen algunos instrumentos modernos para formular estrategias y se explica el papel que corresponde al consejo de directores.

Si una organización produce un sólo producto o servicio, sus gerentes podrían desarrollar un plan estratégico único que abarcase todas sus actividades. Pero muchas organizaciones tienen varias líneas de negocios. Por ejemplo la compañía Gillete incluye una amplia variedad de productos que van desde navajas y máquinas de afeitar y artículos de baño, hasta bolígrafos, productos de papelería y pequeños aparatos para el hogar y uso personal. Cada uno de estos negocios casi siempre exige una estrategia separada. Además, estas compañías de negocios diversos también tienen diferente departamentos funcionales como finanzas y marketing que apoyan cada uno de sus negocios.

Como resultado, distinguiremos entre estrategias a nivel corporativo, de negocio y funcional.

1. **Estrategia a nivel corporativo.** Si una organización está en más de una línea de negocios, necesitará una estrategia a nivel corporativo. Esta estrategia busca dar respuesta a la pregunta ¿en qué negocios debemos participar? y la combinación de negocios más propicia. En una empresa como PepsiCo, la estrategia a nivel corporativo de la alta gerencia integra las estrategias de sus divisiones Pepsi, 7/Up international, Taco Bell, Frito-Lay etc.

2. **Estrategia de negocios.** A este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica, es decir, en un entorno competitivo, ¿cómo debemos competir en cada uno de nuestros negocios? Para la organización pequeña con una sola línea de negocio, o la organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados, la estrategia a nivel de negocios es generalmente la misma que la estrategia corporativa de la organización. Para organizaciones con negocios múltiples, cada división tendrá su propia estrategia que defina a los productos o servicios que proporcionará, los clientes a los que quiera llegar, etc.

   Cuando una organización está en varios negocios diferentes, la planificación puede facilitarse al crear unidades de negocio estratégicas. Una **Unidad Estratégica de Negocio** (UEN) representa un negocio único o un grupo de negocios relacionados, es decir, es un conjunto de actividades o negocios homogéneos desde un punto de vista estratégico para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es en sí autónoma, si bien no independiente de las de las demás unidades estratégicas puesto que se integran en la estrategia de la empresa. Cada UEN tendrá su propia misión distintiva y competidores diferentes. Esto le permite a la UEN tener una estrategia independiente de los otros negocios de la organización mayor

3. **Estrategia funcional.** La estrategia a nivel funcional buscar responder a la pregunta: ¿cómo podemos apoyar la estrategia a nivel de negocios? Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como producción, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo y finanzas, estas estrategias deben apoyar la estrategia a nivel de negocios. A este tercer y último nivel la cuestión es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional existente en cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

Por otro lado, una de las principales tareas de la gerencia es la de optimizar la utilización de los recursos de que dispone para lograr los objetivos de la organización, labor que comienza con el proceso de toma de decisiones, las cuales caen en tres categorías: **estratégicas, administrativas y operativas**.

Las decisiones estratégicas, esto es, las pertinentes a la dirección de la empresa en el largo plazo, tienen que ver principalmente con aspectos relativos a la selección de la mezcla de productos y servicios, sus respectivos mercados y la forma de atenderlos. Las preguntas claves son: ¿Cuáles son los objetivos y metas de la compañía y cuál la estrategia para lograrlos? ¿Debería la empresa buscar la diversificación? ¿En qué áreas? ¿Qué tan vigorosamente? ¿Cómo debería desarrollar y explotar la actual posición del producto en el mercado?

Decisiones "estratégicas" no quiere necesariamente decir "importantes". Hay decisiones de operación más importantes que algunas estratégicas.

Las decisiones administrativas tienen que ver con estructurar los recursos de la firma de tal forma que se cree el máximo potencial de ejecución. Tienen que ver con la estructura de autoridad y relación de responsabilidades, flujo del trabajo, localización de medios, adquisición y desarrollo de los recursos, desarrollo y entrenamiento de personal y financiación y adquisición de equipos entre otras.

Es cierto que la estructura sigue a la estrategia, pero la estrategia impone a la estructura entre otras cosas, organizar la administración de la empresa de tal forma que se logre un adecuado balance de asignación de recursos para soportar las decisiones estratégicas y operativas.

Las decisiones operativas absorben el grueso de la energía y atención de la gerencia. Su objetivo es maximizar las utilidades de la operación. Las principales áreas de decisión son: asignación de recursos (presupuesto), programación de la operación, supervisión de la ejecución y aplicación de acciones de control.

La formulación de la(s) estrategia(s) consiste en desarrollar una respuesta amplia a las preguntas de: cómo la empresa va a competir, cómo va a crecer, por qué los clientes le deben comprar, y cómo atraer y retener a sus colaboradores para, a partir de allí, definir cuáles deben ser los objetivos y medios necesarios para alcanzar la visión. La guía más amplia para este proceso está en términos de utilizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

La formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados internacionales, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.

Dado que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas son las más benéficas para la empresa. Las decisiones para formular la estrategia sujetan a la organización a productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un plazo bastante largo. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas tienen fuertes repercusiones en la organización, así como grandes consecuencias para las diversas funciones. Los gerentes son quienes están en la mejor posición para entender plenamente los efectos de las decisiones de la formulación; también tienen autoridad para comprometer los recursos que se necesitan para su implementación.

255

Una vez definidos los objetivos estratégicos anuales por parte de la alta gerencia, éstos deben ser desplegados a toda la organización para que en cada departamento o sección se definan las acciones específicas con que cada uno contribuirá al logro de esos objetivos. Esto se logra mediante la aplicación del despliegue de objetivos.

Finalmente se consolidan todas las acciones en los documentos conocidos como Plan estratégico y Plan Operativo para los cuales se elaboran los respectivos presupuestos.

Alternativas fundamentales de estrategias

El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

Con el fin de escoger entre las alternativas generadas por un análisis FODA, la organización debe evaluarlas confrontándolas entre sí con respecto a su capacidad para lograr metas importantes.

Las alternativas estratégicas generadas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativas y globales. El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio, típico de la mayoría de las industrias modernas.

Las estrategias de una empresa básicamente se clasifican en **estrategias generales y estrategias específicas:**

1. Estrategias generales

Las estrategias generales son estrategias que consideran a la empresa como un todo, es decir, sirven para alcanzar los objetivos generales de la empresa.

Algunos ejemplos de estrategias generales:

- diversificar los productos.
- diversificar los mercados.
- competir en base a los costos.
- competir en base a la diferenciación.
- enfocarse en un segmento de mercado específico.
- fusionarse con otra empresa.

2. Estrategias específicas

Las estrategias específicas son estrategias que sirven de ayuda para poder llevar a cabo las estrategias generales; las estrategias específicas más conocidas y utilizadas son las estrategias de marketing.

Algunos ejemplos de estrategias generales:

- aumentar el número de vendedores.
- aumentar el número de puntos de ventas.
- disminuir los precios.
- elevar el gasto en publicidad.
- agregar nuevas promociones de ventas.
- establecer nuevos sistemas de información.

Según Menguzzato y Renau, existen dos alternativas fundamentales: el concepto de **ciclo de vida de la empresa** y el concepto de **estrategia competitiva**, que permiten definir las estrategias posibles.

El conjunto de estrategias derivadas de estos dos conceptos aparecen recogidas en el esquema siguiente:

Estrategias según el ciclo de vida de la empresa:	Estrategias de crecimiento:	• Estrategias de crecimiento estable
		• Estrategias de crecimiento:
		  ○ Concentración en un solo producto o servicio
		  ○ Diversificación.
		  ○ Integración vertical

	Estrategias de estabilidad y supervivencia: tienen naturaleza defensiva:	• Estrategias de saneamiento • Estrategia de cosecha • Estrategia de desinversión y liquidación.
Estrategias competitivas:		• Estrategia de liderazgo en costos. • Estrategia de diferenciación. • Estrategia de enfoque o alta segmentación.

I. Estrategias según el ciclo de vida de la empresa

Se indica que la empresa pasa por sucesivas etapas (crecimiento, madurez o estabilidad y declive); esto no imposibilita que cualquier empresa pueda mantenerse indefinidamente en alguna de ellas si diseña y utiliza la estrategia adecuada. En esta situación se habla de **estrategias de crecimiento** y de **estrategias de estabilidad y supervivencia.**

- **Estrategias de crecimiento**

Pueden ser desarrolladas mediante crecimiento interno, es decir, recurriendo a la inversión en nuevos equipos productivos, nuevas instalaciones, etc., o acudiendo al crecimiento externo, esto es, la adquisición, fusión u otras alternativas. Distinguimos:

a) Estrategias de crecimiento estable

Son unas estrategias conservadoras, continuistas y defensivas sin ánimo de pretender incrementar la participación en el mercado. La tasa de crecimiento es la misma que en ejercicios anteriores.

b) Estrategias de crecimiento.

Estas estrategias contrariamente a las anteriores, están más orientadas a aumentar la participación de las empresas en el mercado o mercados en los que opera, a extender su ámbito de acción a otros mercados y/o a dotar a la empresa de nuevos productos. Cabría citar, de un lado, las de concentración o aquéllas que centran el crecimiento de la empresa en un solo producto o servicio o en una línea concreta de productos, tratando de incrementar las ventas mediante la extensión de dichas ventas a otros sectores, zonas geográficas o grupos de clientes.

La estrategia de diversificación supone para la empresa el desarrollo de nuevos productos para los mercados en los que ya opera, de la comercialización de los productos actuales en nuevos mercados, o bien del desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados.

Con la estrategia de integración vertical, la empresa persigue crecer mediante la extensión de su gama de actividades, manteniendo sus actuales productos o servicios. En definitiva la empresa pasaría a desarrollar actividades anteriores o posteriores a las actividades de la cadena de valor de los productos necesarias en para la obtención de los productos o servicios que comercializa y que en la actualidad no son llevadas a cabo por ella.

- **Estrategias de estabilidad y supervivencia (tienen naturaleza defensiva)**

a) Estrategia de saneamiento.

Las aplicaremos ante fases de inestabilidad para tratar de frenar caída de las ventas y de los beneficios, incrementando la eficiencia de empresa y saneando su situación económico-financiera. Con este fin se procede: a la sustitución de la alta dirección, a la supresión de algunos activos o el empleo de estos en otras actividades buscando mayor eficacia, a la reducción de costos en existencias, personal, etc.

258

b) Estrategia de cosecha.

Cuando la situación de una empresa es relativamente buena a pesar de sufrir un declive en sus ventas, pero sin llegar a resultados negativos y a situaciones de insolvencia, resulta conveniente la implantación de este tipo de estrategia que, básicamente, consiste en una reducción de inversiones en aquellas actividades poco o nada rentables, reduciendo costos y generando una liquidez que será utilizada para sanear la empresa y reemprender de nuevo el crecimiento.

c) Estrategia de desinversión y liquidación.

Esta estrategia deberá ponerse en práctica cuando las dos estrategias mencionadas anteriormente se muestren ineficaces, dándose un agravamiento en la situación de la empresa y consistirá en la venta de partes de la empresa, procediendo a una reestructuración interna, con el objeto de reiniciar posteriormente una actividad desde una dimensión mucho más reducida. Esta liquidación de actividades va a permitir reducir costos, hacer frente al pago de las deudas e incluso realizar nuevas inversiones buscando mayor eficiencia.

En el peor de los casos estas estrategias sirven para una liquidación total, más o menos progresiva de la empresa.

II. Estrategias competitivas

Una estrategia competitiva tiene por objeto asegurar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera, frente a las fuerzas competitivas de un mercado concreto. A partir del análisis externo e interno de la empresa (análisis FODA) Porter (1982) propone las llamadas estrategias genéricas, definiendo a la estrategia competitiva "cómo emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa". Las tres estrategias genéricas son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación.

Las dos primeras se plantean en empresas que compiten en todo un sector o industria (calzado, mueble, juguetes, textil, etc.), mientras que la tercera, es apta para competir en un segmento particular de un sector industrial o mercado (mueble para oficina, textil-hogar, etc.)

a) Estrategia de liderazgo en costos

Consiste en fabricar uno o varios productos incurriendo en unos costos menores que la competencia, aunque no pueden descuidarse del todo

aspectos como la calidad, el servicio etc. El liderazgo en costos requiere que se den, entre otras, situaciones como las enumeradas a continuación:

- El acceso favorable a las materias primas.
- Un diseño adecuado de los productos para facilitar su fabricación.
- Búsqueda de economías de escala y efecto experiencia.
- Precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr la participación en el mercado, de tal manera que una vez lograda ésta, los bajos costos proporcionen altos beneficios que pueden reinvertirse en nuevas instalaciones y equipo que permitan mantener el liderazgo.
- Rigidos controles de costos y gastos indirectos.
- Fuerte inversión inicial en capital productivo.

A pesar de las ventajas que presenta el liderazgo en costos, también tiene sus riesgos, como la inflexibilidad que muestran las empresas ante cambios en la demanda o ante la innovación tecnológica.

Además, su obsesiva preocupación por los costos puede llevar a reducir su inversión para I+D, dejando claramente olvidado al entorno.

b) Estrategia de diferenciación

Esta estrategia consiste en ofrecer un producto que el consumidor considere distinto a los ofertados por los competidores, lo que le mueve a pagar un precio superior por él. Con esta estrategia la empresa consigue aislarse de la rivalidad competitiva debido a la lealtad de los clientes y a la menor sensibilidad al precio resultante. No obstante, esta estrategia tiene ciertos riesgos como puede ser la entrada de imitadores en el mercado que oferten unos precios algo menores.

Una empresa va a disponer de una amplia gama de elementos para distinguir su producto de la competencia; de esta forma puede optar por dos maneras de diferenciar su producto:

- Potenciar las características intrínsecas del producto: calidad, diseño, tecnología e innovación.
- Emplear las variables del marketing, como son los sistemas de distribución, promoción, publicidad y las características extrínsecas del producto: envase, marca, amplitud de gama e imagen social.

c) Estrategia de enfoque o alta segmentación.

- Va a consistir en centrarse en un grupo concreto de clientes o en una determinada área geográfica.

Limitado el ámbito de su competencia, esta estrategia puede ser a su vez de liderazgo en costos o de diferenciación con las consabidas ventajas e inconvenientes que ambas estrategias presentan.

Selección de estrategias

El criterio para la selección de estrategias, debe ser tratado como algo que involucre tanto a la Gerencia como al grupo estratégico, y las estrategias deben buscar cumplir los objetivos de corto (en este caso tácticas) y largo plazo para llegar a la visión. El presente artículo permite conocer más acerca de cuales deberán ser los pasos para tener éxito en la selección de estrategias, enfocado en 4 pasos: tener bien claro el concepto de estrategia, que niveles organizacionales implica el proceso de aplicación de la estrategia, desarrollar pensamiento estratégico dentro del grupo de estrategas y finalmente la valoración de la estrategia. Lo que se trata es de darle al lector la capacidad de realizar un mayor análisis al momento de seleccionar la estrategia.

La selección de las estrategias debe estar fundamentada en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.

La selección de estrategias implica un análisis cuantitativo y cualitativo para ver cuál es la más rentable para la organización, es necesario hacer estimaciones sobre su consecuencia futura para lograr una mejor toma de decisiones.

Mucho se ha escuchado hablar sobre los diferentes tipos de estrategia que deben utilizar las organizaciones, tales como las estrategias genérica de Michael Porter (liderazgo en costos, en diferenciación, y enfoque), las estrategias para la internacionalización de George Yip, pero tomar una decisión de elección de estrategia conlleva a varios puntos que se detallarán en este ensayo para que la decisión sea la más adecuada; primero se tiene que tener bien claro el concepto de estrategia, luego definir en cuál de los niveles de la compañía se va aplicar, el tercer paso que se debe tener en cuenta como debe ser el pensamiento estratégico dentro del grupo que lo va aplicar, y finalmente valoración de la estrategia.

Estos son **los cuatro pasos** que deben seguir las compañías para seleccionar la estrategia más apropiada:

- **El primer paso**, concepto de estrategia se ha convertido en un término muy recorrido en los entornos empresariales, y ha sido tocado por muchos autores, la mejor definición para el ensayo es la siguiente "es un plan de acción para que la compañía avance hacia una posición de negocios atractiva y desarrolle una ventaja competitiva sustentable". Las organizaciones deben desarrollar la ventaja competitiva más importante que es el conocimiento o capital intelectual que se da bajo la base de

experiencias, innovación, y motivación; pero no consiste en solo tenerla, el éxito de esta ventaja será siempre y cuando sea sostenible en el tiempo.

- **El segundo paso**, es el de definir en qué nivel de la organización donde se va aplicar la estrategia y a quiénes va implicar, cuando se habla de niveles se tiene que detallar cuales son, siguiendo los conceptos de Thompson y Strickland existen tres niveles:

  - **Un nivel de negocios**, donde la responsabilidad es del ejecutivo, administrador, se aplica en organizaciones donde existe una línea de negocios y el éxito radicará en desarrollar una posición competitiva más poderosa a largo plazo, por ejemplo desarrollar estrategias para aumentar las ventas en un año en 10% (abarca prácticamente a todas las áreas que conforman el ciclo operativo de la empresa).
  - **Un nivel funcional**, orientado más jefaturas, la clave está en un manejo adecuado de una actividad funcional o algún proceso importante dentro de la organización, por ejemplo estrategias de marketing, desarrollo de nuevos productos, y
  - **Un nivel operativo,** que está dado por la responsabilidad de los supervisores, por ejemplo en una planta textil, el supervisor deberá desarrollar una estrategia para reducir el número de mermas en los telares a menos del 0.05%,

Es bueno aclarar que estos tres niveles de aplicación de estrategia es solo para una compañía de un solo negocio; para una compañía diversificada se tendría que añadir **un nivel adicional que es el nivel corporativo**, donde la estrategia se extiende dentro de toda la compañía, un ejemplo que la compañía ingrese a nuevos negocios en industrias atractivas.



Identificación de la estrategia según nivel de la organización
Fuente: adaptado del libro de libro Administración estratégica, Thompson & Strickland

- **El tercer paso,** vital para la adecuada selección de estrategias es cómo debe pensar el estratega, tendrá que "tener el claro entendimiento del carácter particular de cada elemento en la coyuntura dada, y la capacidad de reestructurar estos elementos de la forma más adecuada buscando un objetivo el cual nos permitirá llegar a la visión de la organización." Para lo cual es indispensable desarrollar un liderazgo estratégico eficaz basado en el desarrollo de un plan propósito y una misión estratégica, deben de ser capaces de tomar decisiones sinceras, de desarrollar retroalimentación correctiva acerca del valor de las decisiones cruciales para la organización.

  El estratega tiene que ser inteligente (entiende los procesos, tiene ideas claras y precisas), tiene que ser analítico (capaz de obtener respuestas y soluciones), curioso (tiene que ver más allá de la superficie del problema), y un comunicador eficaz (la comunicación al interior del grupo tiene que ser asertiva). Se concluye que el pensamiento estratégico es una habilidad humana que requiere un esfuerzo mental, para visionar y pronosticar situaciones que nos lleven al cumplimiento de los objetivos a largo plazo y nos permitan afrontar conflictos desde una situación de ventaja.

- **El último paso**, para evaluar y comparar estrategias formuladas, se debe desarrollar la **valoración de la estrategia**. Para lo cual se plantea la utilización del marco para la valorización y elección de estrategias, planteado por Jonhson y Scholes.

El proceso de valoración empieza por el **Análisis Estratégico**, el cual consiste en identificar el contexto actual de la organización, cuál es su situación actual y como podrá afrontar las estrategias seleccionadas, luego se ubica las opciones estratégicas en la cual se identifica las posibilidades de desarrollo y como filtrar las posibilidades para delimitar el campo de estudio, es decir, hasta donde abarcará la estrategia.

La siguiente fase es la **valoración de la oportunidad**, es decir, definir si la estrategia es útil en la situación actual, como está operando y como quiere operar, lo que se busca es que las estrategias seleccionadas sean racionales, para lo cual se puede aplicar herramientas empresariales tales como la **cadena de valor** de Porter o su **diamante competitivo**, tener bien claro cuáles son las actividades primarias y secundarias dentro de la organización.

Posteriormente hay que ponderar las estrategias a partir de una lista de variables estratégicas, las cuales solidifiquen la estrategia, por ejemplo indicadores de liderazgo y gestión dentro de los miembros del grupo estratégico. Otro factor para reducir el riesgo de fracaso, es el desarrollo de escenarios, tras la implantación de la estrategia, lo cual permitiría tener mayor certeza de los resultados.

Finalmente toca analizar los dos últimos puntos de la gráfica anterior que la **aceptabilidad y factibilidad**, en esta fase se hace un desarrollo cuantitativo. La

aceptabilidad involucra un análisis de resultados esperados que abarca puntos como un análisis de rentabilidad se podría utilizar como herramienta el desarrollo de flujo de caja (cash flow), un análisis de costo – beneficio (el sacrificio de aplicar una estrategia que trajo como resultado) y finalmente analizar qué valor tiene para el accionista (como diría Jack Welch, las organizaciones deben buscar que los accionistas se hagan ricos).

Marco para la valoración y selección de estrategias



Fuente: Adaptado del modelo de Jonhson y Scholes

Respecto a las herramientas para lograr mayor certeza en la elección se pueden usar para reducir el riesgo y la aceptabilidad sea para la estrategia adecuada, tenemos modelos de simulación, matrices de decisión, y análisis de sensibilidad.

En el **análisis de factibilidad** se busca saber si la organización tiene los recursos y competencias necesarias para la aplicación de la estrategia, además es necesario un análisis de factibilidad financiera, ¿Qué relación hay entre las entradas y salidas de capital?, ¿Se mide la rentabilidad?, ¿Las ventas cubren los costos de la organización? y además es necesario estimar un retorno sobre la inversión.

No hay que quedarse en ventajas competitivas *per se*. Es necesario que sean sostenibles en el tiempo, para lo cual las organizaciones deben poseer algunas barreras que hagan difícil que su estrategia sea imitable siendo el capital intelectual el mejor recurso para conseguirlo.

Para definir el nivel en el cual se va desarrollar la estrategia, **es necesario que los empleados de la organización sepan sus funciones y obligaciones y cuán involucrados están en el desarrollo de la estrategia**, por ello, tienen que trabajar de manera conjunta para lograr que los objetivos se cumplan.

264

El pensamiento estratégico, debe ser inculcado entre todos los participantes del plan estratégico, es necesario fortalecer ideas y desarrollar soluciones para resolver problemas que se presenten, para lograr cumplir los objetivos de largo plazo.

Elaboración de los Planes y Proyectos

Definidas las metas y los temas estratégicos, se deben determinar, por otro lado, los planes operativos que aseguren su incorporación en el funcionamiento rutinario de la Empresa. Para cada plan el equipo a cargo de su desarrollo debe inicialmente establecer lo siguiente:

- ¿Cuál es el trabajo que tenemos que ejecutar? (Resultado concreto y medible)
- ¿Cuánto tiempo tenemos para ejecutarlo? (Tiempo y fecha límite)
- ¿Cuáles son todas las actividades que tenemos que ejecutar para llevar a cabo el trabajo o alcanzar el objetivo? (Lista de actividades sin preocuparse por el orden en que debe ir cada actividad)
- ¿Qué actividad debemos ejecutar primero? (Hacer una cadena de actividades)
- ¿Cuánto tiempo máximo tomará cada actividad? (Hacer un cronograma de actividades)
- ¿Quién va a ejecutar cada actividad? (Asignación de funciones)
- ¿Cuándo y cómo vamos a saber que las cosas se están haciendo dentro de lo esperado? (Revisión y reajuste)

En el resto del proceso de planeación se debe tener en cuenta que por lo general las personas y los grupos no tienen la suficiente paciencia para definir todo lo que deben hacer antes de alcanzar el resultado final. Elaborar una lista de actividades es una tarea que genera ansiedad en una persona. Pero hay que hacerlo.

El proceso de elaboración de esta lista tiene algunos requisitos que son necesarios para que sea efectiva.

- No se preocupe por el orden. La preocupación inicial consiste en identificar todas las actividades que se deben llevar a cabo y escribirlas.
- Tenga en cuenta las ideas de todos los miembros del grupo. En la elaboración de la lista de actividades escuche todas las sugerencias y escríbalas en un papelógrafo sin comentar su importancia o su orden.
- Preocúpese por establecer el orden de las actividades, pero no pretenda armar todo el rompecabezas de una sola vez. Para ello solo preocúpese por identificar qué va inmediatamente antes de la actividad que estoy analizando.

Se propone seguir el procedimiento que se detalla a continuación:

- Reúna al grupo frente a un papelógrafo para que todos puedan ver lo que escribe.
- Escriba el objetivo o resultado específico cuya consecución se va a planear.
- Pregunte al grupo: "¿Qué actividades debemos llevar a cabo para alcanzar este resultado (el que está escrito en el papelógrafo)?"
- Escriba cada idea que se vaya proponiendo, numerándolas del uno (1) en adelante.
- Una vez terminada la lista de ideas, proceda a analizarlas con el fin de poder priorizarlas de acuerdo al grado de compromiso que tenga cada una de las actividades en el cumplimiento del objetivo propuesto.
- Una vez analizadas todas las actividades se procede a armar una cadena de actividades.

Procesos de la estrategia

La estrategia organizacional está relacionada con los estudios de la organización. Es un campo académico que analiza las organizaciones y lo que las hace triunfar o fracasar. Se encarga de la dirección general de una empresa. Formula una estrategia que combina los siguientes tres procesos principales.

El primer proceso es llevar a cabo un análisis de la situación de la empresa, interna y externa, micro y macro ambiental. Esto significa analizar lo que sucede con sus competidores y con cada parte interna de la empresa en sí. **El segundo proceso** consiste en la fijación de objetivos, tanto a corto como a largo plazo. Esto significa crear una visión y misión. **El proceso final** es el desarrollo de un plan estratégico que proporcione detalles sobre cómo se lograrán los objetivos propuestos para la empresa.

Adecuación

El modelo de Johnson, Scholes y Whittington de estrategia corporativa (ver figura anterior) contrasta con la estrategia organizacional en tres criterios o preguntas.

El primer criterio tiene que ver con la adecuación: "¿funcionaría?" ¿Cuál es la justificación general de la estrategia de "la organización debe determinar si la estrategia es económicamente posible, y si se adapta al medio ambiente? No sería adecuado, por ejemplo, establecer un nuevo restaurante en un área en la que ya hay demasiados.

Viabilidad

El segundo criterio es la viabilidad: "¿es viable?" La pregunta sobre viabilidad busca determinar si se dispone de los recursos necesarios (que incluyen financiación, personal, tiempo e información) para aplicar la estrategia o si se pueden desarrollar.

Una organización debe determinar si tiene el flujo de caja adecuado, o si los resultados que desea se pueden pronosticar, el cual es un término comercial que se refiere a realizar estimaciones sobre los eventos cuyos resultados reales no han sido aún observados.

Aceptación

El tercer criterio es la aceptación: "¿van a colaborar en el proceso para lograr los objetivos las partes interesadas?" Se debe determinar si las partes interesadas (accionistas, empleados y clientes) aceptan la estrategia. Esto se conoce mediante el análisis de las expectativas de las partes interesadas en cuanto a los resultados esperados de la organización, que se relacionan con la rentabilidad en cuanto al retorno de la inversión, el riesgo, y las reacciones. El retorno de inversión se define como las ganancias que se esperan recibir, y el riesgo tiene que ver con la probabilidad de que la estrategia fracase, y sus consecuencias. La reacción de las partes interesadas frente a la estrategia es con frecuencia lo más difícil de anticipar.

Es cierto que vivimos en una época de cambios acelerados. Alvin Toffler escribió en su libro de 1970 **"El shock del futuro"**, que cada generación ha tenido que experimentar la incorporación de las normas sociales y tecnológicas cada vez más rápido. Estos cambios causan un gran estrés psicológico, por lo que la necesidad de desarrollar una estrategia organizacional es más importante que nunca. También son la causa de grandes conflictos y oportunidades en el mundo de los negocios, algo que las organizaciones pueden utilizar para su beneficio si tienen una estrategia organizacional implementada

Lineamientos para establecer estrategias

Para que las estrategias sean operables y cumplan con su función, es necesario:

- Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo.
- Determinarlas con claridad.
- No confundir las estrategias con las tácticas, ya que estas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.
- Considerar las experiencias pasadas en su establecimiento, esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.

- Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.
- Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación.

La formulación de la estrategia implica:

- Hacer un análisis de situación: interno y externo, Análisis FODA.
- Desarrollar sus declaraciones de Visión (vista a largo plazo de un futuro posible), de Misión (el papel que la organización se da sí mismo en la sociedad), de los objetivos corporativos totales (financieros y estratégicos) y de los objetivos de las diferentes unidades estratégicas de negocio.
- Estos objetivos deben, teniendo en cuenta el análisis de situación, sugerir un plan estratégico. El plan proporciona los detalles de cómo alcanzar estos objetivos. La puesta en práctica de la estrategia implica:
- Asignación de suficientes recursos (financieros, personal, tiempo, tecnología)
- Establecimiento de una estructura funcional.
- Asignar la responsabilidad de tareas o de procesos específicos a los individuos o a grupos específicos.
- También implica manejar el proceso. Esto incluye la supervisión de resultados, comparar con estándares y con las mejores prácticas, la evaluación de la eficacia del proceso, controlar los desvíos y realizar los ajustes necesarios al proceso. La formulación y la puesta en práctica de la estrategia es un proceso en curso, interminable e integrado que requiere de nueva valoración y reforma continúas. La gerencia estratégica es dinámica, implica un patrón complejo de acciones y de reacciones.

El diseño de la estrategia

La metodología que se puede adoptar, para la realización del complejo proceso de formulación estratégica, es la conocida como Balanced Scorecard[21], creada a principios de la década de los 90 por Robert Kaplan (profesor en Harvard University) y David Norton, la cual sigue los siguientes pasos:

- Establecer las metas estratégicas a que apuntará la Compañía en el periodo de tiempo definido según criterios previamente acordados.
- Identificar de 3 a 5 temas estratégicos directamente relacionados con estas metas.
- Construir los mapas estratégicos para cada tema
- Definir los objetivos cada tema estratégico, así como los indicadores que medirán su progreso y alcance, lo que constituirá el Sistema de Control Estratégico.

[21] BSC - Una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores.

- Establecer los Planes Operativos que convertirán la estrategia en acción a lo largo y ancho de la Compañía.
- Confrontar los Planes Operativos establecidos contra los objetivos estratégicos para definir su pertinencia y viabilidad.
- Definir una estrategia de despliegue que asegure el entendimiento de los Temas Estratégicos, Planes Operativos, Metas e Indicadores en todos los niveles de operación.

Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

1. Determinar dónde estamos: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz FODA.
2. Determinar a dónde queremos llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
3. Determinar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico, la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como:

    - ¿Qué productos y servicios ofrecer?
    - ¿Qué demandas del mercado satisfacer?
    - ¿A qué segmento de clientes atender?
    - ¿Qué tecnología utilizar (o desarrollar)?
    - ¿Qué método de ventas utilizar?
    - ¿Qué forma de distribución utilizar?
    - ¿Qué área geográfica atacar?

El diseño de la estrategia puede plantearse desde diversos ámbitos de actuación, atendiendo en cada uno de ellos a un aspecto concreto que resulta crucial para el desarrollo de la empresa, así podemos concentrarnos en el conjunto de la empresa o centrarnos en los distintos negocios de forma más específica. En el primer caso estamos hablando de estrategia corporativa y en el segundo de estrategia competitiva.

Por otra parte, podríamos considerar el papel que la empresa desarrolla con respecto al marco social, legal e institucional en el que se desenvuelve, en este caso estaríamos tratando de la estrategia institucional.

Por último podríamos detenernos en el sistema de actividades de valor que la empresa desarrolla. Nos estaríamos refiriendo a la estrategia funcional.

Teniendo en cuenta la amplitud del campo de su enfoque, el orden de arriba hacia abajo sería:

- Estrategia institucional
- Corporativa
- Competitiva
- Funcional

* **La estrategia institucional** atiende al ámbito más amplio: la empresa, su papel en la sociedad. Este nivel de la estrategia es probablemente de los menos desarrollados. Se trata de plantearse como la empresa se adapta al entorno social y al marco político. La investigación en estrategia no aporta aún un caldo suficiente para conjugar adecuadamente la competitividad de la empresa respecto al papel de las instituciones, las leyes o el pensamiento social, cuando estos aspectos tienen una influencia notable en la marcha de la empresa.
* **La estrategia corporativa** se refiere al conjunto de la organización, centrándose fundamentalmente en la empresa como ente generador de riquezas para los grupos de interés que la sostienen. Para alcanzar este objetivo la empresa debe ser competitiva al operar en un mercado abierto. En este nivel se fijan las acciones para las estrategias e incluso se establecen los acuerdos de cooperación estratégicos.
* **La estrategia competitiva** trata de ofrecer respuesta a los estímulos procedentes del entorno, en particular los derivados de oportunidades de mercado a los que puede acceder la empresa. Esta respuesta se efectúa a través de unos productos o servicios que pueden satisfacer a unos determinados clientes e indirectamente los objetivos esenciales de la organización. Los estímulos procedentes del entorno, y más concretamente del mercado, movilizan una respuesta desde la empresa a través de la oferta de un determinado producto o servicio. Para responder adecuadamente se precisa una determinada configuración de la empresa.
* **La estrategia funcional** atiende a los campos de comercialización, I+D, producción y finanzas tratando de establecer la orientación más coherentes de cada función hacia la tarea a desarrollar. Muchas veces se enfatizan una o varias de las funciones; la razón fundamental es que estas funciones representan un papel más crítico que otras y se consideran vitales para alcanzar los objetivos propuestos.

El Proceso de Formulación de la Estrategia

Desarrollo

La formulación de las estrategias incluye:

- La identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización,
- La determinación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa,
- El establecimiento de misiones de la compañía,
- La fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas,
- El análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger.

Es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

La formulación de la estrategia se desarrolla a través de una serie de fases:

- Análisis de la situación.
- Establecimiento de los objetivos.
- Definición de los planes de acción.
- Programación de recursos y presupuestación.

➔ **Análisis de la situación**

Para formular la estrategia se combinan dos elementos: las reflexiones sobre la **misión y visión, y un análisis interno y externo**.

La misión expone el porqué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Por ejemplo, la misión de una aerolínea nacional podría definirse como: satisfacer las necesidades de individuos y viajeros de negocios en cuanto a transporte rápido, a un precio razonable y hacia los principales centros del país.

La misión es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos. Al menos por dos razones importantes, es generalmente amplia en sus alcances: **primero,** porque una formulación de misión de amplio alcance permite el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad gerencial. **Segundo,** porque la especificidad excesiva limita el potencial de crecimiento de la organización; la segunda, para ser amplia. De este modo es que reconcilia las diferencias entre los diversos poseedores de intereses en la empresa.

Las misiones empresariales generalmente se expresan a altos niveles de abstracción. La vaguedad, no obstante, posee sus virtudes. No es propósito de las

mismas expresar fines concretos, sino proporcionar motivación, dirección general, imagen, tono y una filosofía que sirva de guía para la empresa.

La definición de la misión del negocio es la respuesta a la pregunta "¿En qué negocio estamos?" Está expresada como una descripción amplia de los productos, mercados, cobertura geográfica de los negocios y la forma como busca posicionarse en el mercado. A partir de esta descripción se definen las **Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)** sobre las cuales se hace todo el análisis posterior.

Cuando una empresa formula su misión, no trata de hacer la publicidad de sus productos; tampoco les dirige un discurso filosófico a los accionistas sino que aclara sus propósitos, identifica su razón de ser y define su negocio en todas sus dimensiones.

La responsabilidad de la empresa se establece en función de la utilidad social, lo cual implica un juicio de valor sobre la contribución eventual de la empresa a un conjunto de objetivos sociales o político económicos, mientras que la misión de la empresa no es más que una delimitación del campo de acción que los dirigentes le fijan a priori a la empresa.

Para el gerente, la misión es lo que la cancha para el futbolista. Enmarca su acción y sus movimientos (estrategias). El juego no puede desarrollarse fuera de la cancha. Por lo general, fracasan las compañías que cometen el error de salirse de la cancha y lanzarse a negocios que no corresponden a su misión.

Los propósitos y las misiones comerciales básicas son la base para el conjunto de metas en un negocio. No existe uniformidad en la estructura del mismo en el mundo de los negocios, sino lo que se incluye o excluye, la manera en que se ordenan y se relacionan las metas varía de una compañía a otra, y de un momento a otro dentro de la misma empresa.

La Visión es una definición duradera (mas no necesariamente estática) del objeto de la empresa, que la distingue de otras similares. Su declaración señala el alcance de las operaciones en términos de productos y mercados.

Esta responde la pregunta básica que se hacen todos los estrategas: ¿Cuál es nuestro negocio? Un enunciado claro de la visión describe los valores y las prioridades de una organización. Al redactarla, los estrategas se ven obligados a analizar la índole y el alcance de las operaciones presentes, así como evaluar el posible atractivo de los mercados y las actividades en el futuro.

La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización. Es común observar términos y adjetivos cuya tendencia positiva expresan el crecimiento, el aprendizaje, la calidad, la innovación y la creación de valor, es la razón de ser de las organizaciones, más que un lema escrito en un agradable afiche o en un moderno y elegante Website, la Visión es el norte que han

de seguir todos los empleados de la organización sin importar su nivel, es el centro donde gravita esa gran familia empresarial.

Podríamos concluir que la visión es necesaria e importante dentro de la Gerencia Estratégica y los Sistemas de Gestión. Entonces la discusión necesariamente se dirigiría hacía lo complicado que es redactarla, transmitirla y más allá lograr que sea compartida por el resto de la organización.

El análisis interno está referido a la propia organización, y de su entorno forma parte del proceso de reflexión mediante el cual se decide la estrategia.

Este análisis contempla el examen de los aspectos relevantes de la situación actual y futura tanto internos como externos. Se acostumbra a articular utilizando el ya conocido esquema **FODA**.

En este esquema, las fortalezas y las debilidades corresponden a los aspectos favorables y desfavorables de la organización, mientras que las amenazas y oportunidades corresponden a los del entorno.

En el análisis interno se examina la historia de la organización, su cultura e idiosincrasia, sus clientes, posicionamiento, estructura de costos, activos y capacidades.

En el examen de las capacidades se revisan aspectos tales como el talento disponible, las relaciones con los proveedores y clientes, la estructura organizativa, los procesos y cadena de valor, los equipos e infraestructuras (activos físicos) y los intangibles (activos intelectuales como marcas, patentes, conocimientos tecnológicos, etc.).

En el análisis externo se examinan cuatro cuestiones: los clientes y mercados, la industria y competidores, el entorno general y los stakeholders[22].

Al analizar los clientes se busca caracterizar sus expectativas, necesidades y problemas, sus capacidades, sus segmentos y volumen. Para ello se puede recurrir a estudios de mercado así como a fuentes secundarias que permitan ilustrar cuestiones de interés.

Respecto al sector, se intenta entender su estructura y cómo esta afecta a su potencial de rentabilidad. Para ello se utilizan herramientas como las cinco fuerzas

[22] Stakeholder es un término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: "Strategic Management: A Stakeholder Approach" (Pitman, 1984), para referirse a los grupos que tienen interés en que la empresa sobreviva. Estos grupos de interés (personas u organizaciones) pueden afectar o verse afectados por las decisiones de la empresa de la que están interesados.

de Porter. También se intentan conocer con profundidad las fortalezas, debilidades e intenciones de los competidores.

Al analizar el entorno general se examinan factores de diversa índole: políticos y legales, económicos, sociales y demográficos, y tecnológicos. El repaso de estos elementos permite identificar las cuestiones clave de estos ámbitos que sea preciso incorporar en la estrategia.

Los stakeholders pueden ser muy diversos: las administraciones, las comunidades en las que opera el negocio, la sociedad civil, grupos de presión, clientes, personal, asociaciones sindicales, proveedores, distribuidores, clientes, etc.

El análisis de los stakeholders es importante porque frecuentemente estos tienen expectativas diferentes sobre la organización, a veces en conflicto, que en mayor o menor grado deben ser satisfechas o, al menos, escuchadas.

Una vez examinada la situación actual es conveniente realizar una cierta prospectiva para determinar qué situación futura puede darse y cómo se deberá preparar la organización. Con ese objeto se examinan:

- Tendencias.
- Escenarios.
- Respuestas de competidores.

Las tendencias son direcciones en las que evolucionan una serie de factores asociados. El conocimiento de su evolución permite desarrollar soluciones a las cuestiones que se derivan.

Los escenarios son otros de los elementos a contemplar. Son caracterizaciones de posibles situaciones futuras que se utilizan a efectos de planificar posibles respuestas.

Las respuestas de los competidores. Hay que considerar que la organización no se enfrenta a unos rivales petrificados que dejarán de responder a las acciones de la empresa para facilitar la consecución de sus objetivos. Si se bajan precios para aumentar la cuota de mercado, posiblemente los competidores respondan, desencadenando una guerra de precios que puede hundir la rentabilidad de todo el sector. Si se introduce un nuevo producto, posiblemente los competidores reaccionen promocionando los suyos para restar las ventas de la primera, y así sucesivamente.

Todo movimiento de la organización será contestado por los competidores y por ello se deben incorporar sus respuestas en la propia estrategia. El objetivo es doble. En primer lugar, ir un paso más allá que los competidores para conseguir una situación final favorable. En segundo lugar, evitar que la empresa realice movimientos que desencadenen una secuencia de respuestas de resultados nefastos.

274

Establecimiento de los objetivos

Una vez que se comprende la situación de partida y su posible evolución, se puede realizar un análisis de comparación entre la situación deseada y la prevista. A partir de aquí se pueden definir los objetivos a perseguir.

Los objetivos harán referencia a aspectos financieros, de mercado, de operaciones, recursos humanos, nuevos productos, etc. Estos objetivos deben estar expresados de forma concreta, cuantitativa y temporizada, de forma que se pueda evaluar el progreso hacia su consecución.

De estos, algunos serán objetivos finales, que reflejarán la creación de valor hacia clientes, accionistas y *stakeholders*. Pero otros serán objetivos intermedios, es decir, medios con los que conseguir los objetivos finales. Generalmente estos objetivos intermedios serán acciones para crear capacidades.

Las estrategias deben basarse en los espacios vacíos y los puntos débiles de los competidores.

De forma ideal los objetivos perseguidos deben ser pocos, aunque el número dependerá del volumen y complejidad de la organización. Si los objetivos son muchos, no se estarán realzando los prioritarios por encima de los secundarios.

Las estrategias exitosas tienen dos características: se dirigen a los espacios vacíos del mercado y a los puntos débiles de los competidores. La forma de conseguir el liderazgo es centrarse en oportunidades que estén desaprovechadas, es decir en necesidades insatisfechas de los clientes. Pero también deben explotar las flaquezas de los rivales: oportunidades que requieran capacidades que no tengan y para los que no estén motivados por escaparse de su área de atención.

Tipos conceptuales y operativos de objetivos

En teoría, los objetivos deberían establecerse para cada elemento de una empresa los cuales según la alta dirección deben ser sujetos a planes. No existe una clasificación estándar de objetivos o de la cantidad de los mismos que debería tener una empresa.

En la práctica, la mayoría de las compañías tienen relativamente pocos objetivos de planeación a largo plazo. Generalmente establecen los mismos para ventas, utilidades se expresan por lo general en cifras absolutas o porcentaje, o ambos.

Otras áreas para las cuales se establecen objetivos incluyen: desarrollo del producto, productividad, diversificación, contratación de minorías, sustitución de instalaciones, intensidad de trabajo del producto, clasificación de la industria,

desarrollo directivo, condiciones laborales, niveles de empleo y responsabilidades sociales.

Peter Drucker dijo "que los objetivos son necesarios para cada área de negocio cuyo desempeño y resultado directamente afectan la supervivencia y prosperidad de la empresa. Identificó las siguientes áreas como aquellas que necesitan un objetivo: posición del mercado, innovación, productividad, recursos financieros y físicos, utilidad, desempeño y desarrollo directivos, desempeño y actitud de los trabajadores, y responsabilidad pública".

La relación entre objetivos

Los objetivos y los sub objetivos deberían estar muy relacionados, ya que en las operaciones actuales de una empresa existe una estrecha relación entre los objetivos económicos dominantes.

Despliegue de objetivos

Este sistema tiene su origen en la metodología japonesa "Hoshin Kanri", término que fue traducido inicialmente como "Despliegue de Políticas". Sin embargo la expresión más comúnmente usada es "Despliegue de objetivos" para contraponerlo a la "Administración por Objetivos".

Es un sistema para desplegar a toda la organización los objetivos y políticas administrativas anuales de la alta dirección para que cada sección o departamento defina la forma y metas particulares con que cada uno de ellos va a contribuir al logro de esos objetivos. De esta forma, despliegue se constituye en el proceso por medio del cual toda la organización conoce, participa y trabaja en el cumplimiento de sus planes estratégicos y operativos.

Ventajas del Despliegue de objetivos.

- Permite establecer una estructura sistemática y efectiva para divulgar los objetivos generales a largo y corto plazo, desde la alta gerencia hasta los supervisores y trabajadores lo cual asegura su cumplimiento.
- Los conceptos de participación y compromiso de los empleados se convierten en realidad, y éstos se sienten parte activa e importante en las funciones gerenciales de la empresa.
- Contribuye en al desarrollo del recurso humano porque cada departamento define su papel y responsabilidad
- Cada gerencia crea ideas para el logro de los objetivos y así, precisa auto motivarse para el logro de objetivos más altos.
- Cada gerencia se da cuenta del estado permanentemente de sus logros. Al implantarse, la capacidad de predecir y de responder a cambios se mejora.

Definición de los planes de acción

Una vez definidos los objetivos, se deben establecer los programas y definir planes de acción con los que conseguirlos, disponiendo su despliegue en el tiempo.

En algunos aspectos, un plan de acción es un acto "heroico": ayuda a convertir nuestros sueños en realidad. Un plan de acción es un modo de asegurarnos de que la visión de nuestra organización se concreta. Describe el modo en que el grupo empleará las estrategias para el alcance de sus objetivos. Un plan de acción consiste en un número de pasos de acción o cambios a realizar en su comunidad.

Cada paso de acción o cambio a ser visto debe incluir la siguiente información:

- ¿Qué acciones o cambios ocurrirán?
- ¿Quién llevará a cabo esos cambios?
- ¿Cuándo tendrán lugar, y durante cuánto tiempo?
- ¿Qué recursos (por ejemplo: dinero, equipo) se necesitan para llevar a cabo esos cambios?
- Comunicación (¿Quién debería saber qué?)

Criterios para un plan de acción adecuado

El plan de acción para su iniciativa debe cumplir varios criterios. **El plan de acción es:**

- **¿Completo?** ¿Están enlistados todos los pasos de acción o cambios a ser vistos en todas las partes relevantes de la comunidad (ej., escuelas, negocios, gobierno local, iglesias)?
- **¿Claro?** ¿Está claro quién hará qué para cuándo?
- **¿Actual?** El plan de acción refleja el trabajo actual?, ¿anticipa las nuevas oportunidades y barreras que puedan surgir?

Por qué desarrollar un plan de acción

Hay un dicho que dice: "*La gente no planea fracasar.* En su *lugar fracasa en planear*". Debido a que ciertamente no se desea fracasar, tiene sentido considerar todos los pasos necesarios para asegurar el éxito, incluyendo el desarrollo de un plan de acción. Existen buenas razones para resolver los detalles del trabajo de su organización en el plan de acción. Estas razones incluyen:

- Da credibilidad a su organización. Un plan de acción muestra a los miembros de la comunidad (incluyendo patrocinadores) que la organización está bien estructurada y dedicada a obtener hechos.
- Asegura que usted no pasa por alto alguno de los detalles.
- Para entender qué es y qué no es posible realizar para su organización.

277

- Por eficiencia: ahorrar tiempo, energía y recursos a lo largo del trabajo.
- Por responsabilidad: incrementar las oportunidades de las personas para que hagan lo que necesitan hacer.

Cuándo crear un plan de acción

Idealmente, un plan de acción se debería desarrollar dentro de los primeros seis meses a un año tras el inicio de una organización. Se desarrolla después de haber determinado la visión, la misión, los objetivos, y las estrategias del grupo. Si usted desarrolla un plan de acción cuando se está listo para comenzar a obtener hechos, esto dará como resultado un anteproyecto para poner en marcha su organización o iniciativa. Es fundamental, mantenerlo visible en todo momento, mostrarlo visiblemente.

➔ **Programación de recursos y presupuestación**

Cuando se han determinado las acciones, se pueden estimar los recursos necesarios y elaborar los presupuestos que plasmarán las asignaciones oportunas para desarrollarlas.

Con frecuencia los presupuestos y la programación de recursos deberán ser tensados para ajustarse a los que puedan obtenerse de forma realista.

Obviamente, las unidades de la organización necesitan recursos suficientes para efectuar su parte del plan estratégico. Esto incluye contar con los tipos adecuados de persona suficientes fondos operativos para que hagan su trabajo con éxito. Además, las unidades de la organización necesitan:

1) Establecer programas de acción detallados paso por paso para colocar cada pieza de la estrategia en su lugar,
2) Establecer programas y límites de tiempo para su logro, y
3) Designar quién es responsable de qué y cuándo.

El hecho de cuán bien relacione el implantador de la estrategia las asignaciones presupuestarias con las necesidades de la estrategia puede promover o impedir el proceso de implantación.

Cuando los fondos son escasos, las unidades de la organización no pueden poner en práctica con eficiencia su parte del plan estratégico. Si éstos son excesivos, los recursos de la organización se desperdician y el rendimiento financiero se reduce. Ambos resultados muestran por qué el implantador de la estrategia debe participar de manera profunda en el proceso de elaboración de presupuestos, revisando con cuidado los programas y las propuestas de presupuesto de las subunidades cruciales para la estrategia.

Las unidades a las que se les asigne una función estratégica mayor y más crítica pueden necesitar más gente, equipo nuevo, instalaciones adicionales e incrementos superiores al promedio en sus presupuestos operativos. El implantador de la estrategia debe dirigir su reasignación, restringiéndolos en algunas áreas, aumentándolos en otras y destinando recursos importantes para actividades particularmente cruciales. La estrategia debe dirigir las asignaciones presupuestarias.

Las unidades de la organización que son esenciales para el éxito estratégico y que no cuentan con los fondos suficientes pueden constituir el fracaso de todo el proceso el proceso de implantación.

Fases de la formulación de la estrategia

El proceso de planeación se aplica principalmente a empresas de ramo único y a empresas de ramas muy afines, y se divide en ocho fases.

Fase 1: Desarrollo de la misión y objetivos

La misión y los objetivos toman una dirección cuando se consideran preguntas como, ¿en qué negocios estamos?, ¿cuál es nuestro compromiso?, y ¿qué resultados deseamos? Los objetivos generales generan una sensación de rumbo en la toma de decisiones y tal vez no cambien de un año a otro. La misión y los objetivos no se conciben por separado. Se ven influidos por las evaluaciones de las amenazas y oportunidades del entorno y de las fortalezas debilidades.

Fase 2: Diagnóstico de amenazas y oportunidades

Las fuerzas del entorno internas y externas, nacionales y globales representan oportunidades y amenazas para una organización. La planeación estratégica ayuda a identificar tales oportunidades y amenazas y a considerarlas al crear la misión, objetivos, planes y estrategias de una organización. Las fuerzas políticas y los participantes internos y externos de una organización desempeña una función medular al determinar su misión y objetivos y ejerciendo presión para que se modifiquen.

Los competidores, clientes, proveedores, nuevos participantes y bienes y servicios sustitutos son fuerzas competitivas que influyen en las posibilidades de ganancias a largo plazo en un sector, esto repercute en las posibilidades generales de ganancias, perspectivas de crecimiento y hasta de supervivencia de cada empresa en particular. La planeación estratégica debe incluir una evaluación de estas fuerzas.

Fase 3: Diagnóstico de fortaleza y debilidades

Permite identificar las **fuerzas centrales** de una organización y determinar lo que debe mejorarse. Este diagnóstico abarca el análisis de la relativa posición competitiva de la organización, su capacidad para adaptarse e innovar las habilidades de sus recursos humanos, sus capacidades tecnológicas, recursos financieros, su profundidad administrativa y los valores y antecedentes de sus empleados clave.

Las fuerzas centrales son las fortalezas que hacen distinta y más competitiva a una empresa cuando proporciona bienes o presta servicios que cuentan con un valor único para sus clientes.

Un proceso confiable comprende dar el resultado esperado, con rapidez, eficacia, sin interrupciones y con el menos inconveniente para los clientes.

Las fuerzas organizacionales representan fortalezas donde es más sencillo evaluar sus aciertos que sus puntos flacos, pero las debilidades no se corrigen solas y es probable que empeoren si no se enfrentan abiertamente en el proceso de planeación estratégica.

Fase 4: Desarrollo de estrategias

El desarrollo de estrategias debe evaluarse en términos de:

1. Oportunidades y amenazas externas.
2. Fortalezas y debilidades internas
3. La probabilidad de que las estrategias ayuden a que la organización logre su misión y objetivos.

La planeación y la estrategia a nivel de negocios poseen tres estrategias básicas en común y son:

1) La estrategia de penetración de mercado

Busca el crecimiento en los mercados actuales con los productos que se tienen. Una empresa podría aumentar su penetración de mercado si:

- Motiva al mayor uso de su producto.
- Atrae clientes de los competidores.
- Adquiere un competidor.

2) Estrategia de desarrollo de mercado

Exige buscar nuevos mercados para productos actuales. Tres formas de hacerlo son:

- Ingresar a nuevos mercados geográficos.
- Ingresar en mercados objetivos.
- Ampliar los usos de productos e instalaciones actuales.

3) Estrategia de desarrollo de productos

Comprende crear bienes o servicios o mejorar los existentes para los mercados actuales. Los métodos a los que se recurren incluyen:

- Mejorar las características.
- Mejorar la calidad en términos de fiabilidad, velocidad, eficiencia o durabilidad.
- Mejorar el atractivo estético.
- Introducir nuevos modelos.

Fase 5: Preparación del plan estratégico

Luego de crear estrategias opcionales y elegir entre éstas, la gerencia está preparada para redactar el plan estratégico contemplando:

Misión y objetivos organizacionales.

- La oferta de bienes, servicios o ambos, sin olvidar lo que los vuelve únicos.
- Un análisis y estrategias de mercado, entre las que se hallan oportunidades y amenazas y planes de contingencia si las cosas no marchan como se esperaban.
- Estrategias para obtener y utilizar los recursos tecnológicos, fabriles, de marketing, financieros, y humanos necesarios para la consecución de los objetivos planteados, lo que incluye sacar partido de las fortalezas y superar los puntos flacos, además de planes de contingencia en estos rubros.
- Estrategias para cultivar y aprovechar las competencias organizacionales y de los empleados.
- Informes financieros que comprendan proyecciones de pérdidas y ganancias, flujo de efectivo, puntos de equilibrio.

Fase 6: Preparación de planes tácticos.

El propósito de los planes tácticos es ayudar a instrumentar los planes estratégicos. Los gerentes de primer nivel y de mandos intermedios, así como los quipos de empleados, basan sus planes tácticos en el plan estratégico de a organización.

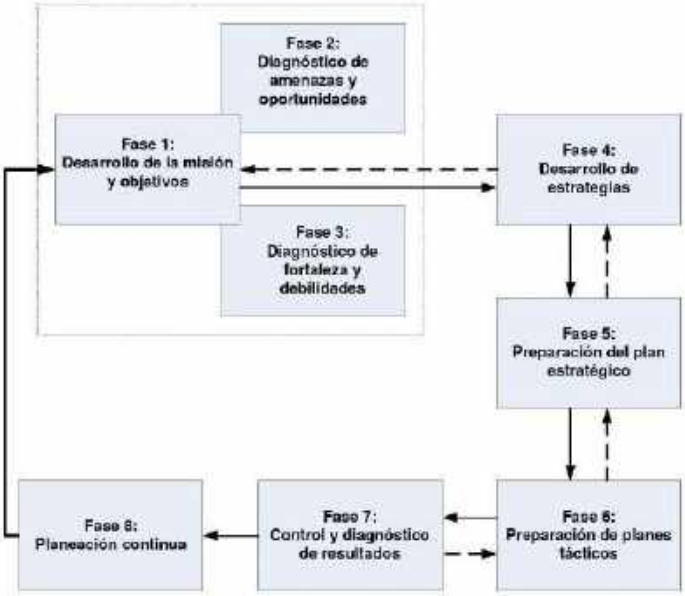
281

Fase 7: Control y diagnóstico de resultados

Se necesitan controles para asegurar que la instrumentación de los planes se realice conforme a lo establecido y evaluar los resultados conseguidos mediante tales planes. Si éstos no generan los resultados deseados, gerentes y equipos tienen que modificar la misión y los objetivos, revisar las estrategias, idear nuevos planes tácticos o cambiar los consoladores utilizados. Una evaluación minuciosa revelas los cambios específicos que hay que incorporar en el siguiente ciclo de planeación.

Fase 8: Planeación continua

La planeación es un proceso ininterrumpido. El entorno externo y el interno cambian constantemente, algunos de estos cambios son graduales y previsibles; otros, abruptos e impredecibles.



Entonces, podemos concluir que:

En términos sencillos el proceso completo de planeación estratégica lo componen cuatro etapas (que servirán de titulares de capítulos posteriores):

282

1) Diagnóstico estratégico,
2) Formulación de la estrategia,
3) Implantación de la estrategia,
4) Control de la estrategia.

La lógica de todo el proceso consiste en primero realizar un reflexión que nos permita definir tres cosas: la primera, quienes somos y donde estamos; la segunda, donde queremos estar y la tercera, que nos hace falta (brecha), que necesitamos, para recorrer el camino entre las dos (incluidos los obstáculos que nos impiden o nos pudieran impedir recorrerlo).

- Hecho esto, se debe realizar un **diagnóstico** del entorno en el que se desenvuelve nuestra empresa que nos permita establecer cuáles son las oportunidades que nos brinda el medio para alcanzar nuestro objetivo y cuales las amenazas que representa para salvar la brecha que nos separa de él.
- Con este diagnóstico en mente, se deben **formular** las estrategias (no más de cinco) que nos permitan recorrer el camino de la manera más eficiente y eficaz posible. A cada una se le deben definir: acciones, responsables, plazo y costo. Así mismo se le deben establecer sus respectivos criterios de logro y los indicadores con los que se medirá su progreso.
- Establecidas las estrategias, se deben **difundir** su naturaleza y propósito a todo lo largo y ancho de la organización, estableciéndole a cada funcionario cuál será su contribución en el desarrollo de las mismas para el logro de los objetivos propuestos.
- Finalmente, se montará el sistema de **monitoreo** estratégico que permita hacer seguimiento al comportamiento de los indicadores de avance de las estrategias, para realizar los ajustes necesarios.

Discusión y aprobación

La estrategia, ya elaborada, debe ser debatida con intensidad por la Alta Dirección. Toda estrategia implica una asignación de recursos. Si no provoca un debate acalorado, puede que sea un pacto diplomático que no altere el *statu quo* y que no implique elecciones reales ni conlleve medidas imaginativas. Si la dirección no debate vivamente la estrategia probablemente sea porque o no la ha entendido o porque no la ha estudiado. Y en esas circunstancias será difícil que esté suficientemente comprometida para llevarla a cabo. Conseguir una implantación eficaz es uno de los aspectos más problemáticos de la estrategia.

La dirección debe debatir si la estrategia es adecuada, clara y distintiva.

El debate debe abordar una serie de cuestiones fundamentales sobre la estrategia propuesta. Hay que deliberar si los objetivos y acciones planteados son los

283

adecuados para la empresa y su situación. También debe discutirse si la estrategia es clara y sencilla porque la complejidad dificulta su eficaz aplicación. Asimismo debe revisarse si es suficientemente atrevida pero realizable.

Finalmente debe examinarse si el contenido de la estrategia, sus objetivos y sus acciones, la selección de segmentos, la propuesta de valor y las capacidades sugeridas son realmente diferentes o simplemente siguen la estrategia de moda en el sector (como, por ejemplo, cuando todas las empresas intentan hacer productos "premium"). Si se trata del segundo caso, muy probablemente la empresa tenga un problema de inventiva y sagacidad estratégicas y esté condenada a obtener los mismos resultados que todas las empresas que estén intentando realizar esa estrategia en ese momento.

La conclusión del debate debe ser un acuerdo sobre la estrategia o una revisión tras lo cual sea aprobada.

El Triángulo Estratégico

Cuando diseñamos estrategias de negocios, debemos tomar en cuenta los tres participantes principales: **la Corporación misma** (entendida ésta como los accionistas y su alta gerencia), **el Cliente y la Competencia**. Cada una de estas tres **Estrategias "C"** es una entidad viviente, con sus propios intereses y objetivos; en forma colectiva, el autor Kenichi Ohmae en su libro "La Mente del Estratega" (2004) se refiere a ellos como el **Triángulo Estratégico**.

La tarea consiste en que nuestra estrategia debe de lograr un rendimiento superior, en relación a la competencia en los Factores Clave de Éxito del negocio, al mismo tiempo debemos asegurar que nuestra estrategia combine adecuadamente las fortalezas de la corporación con las necesidades de nuestros clientes de un mercado claramente definido.

Una estrategia eficaz es la que asegura una combinación mejor y más sólida en las fortalezas de la corporación y las necesidades del cliente que la ofrecida por la competencia.

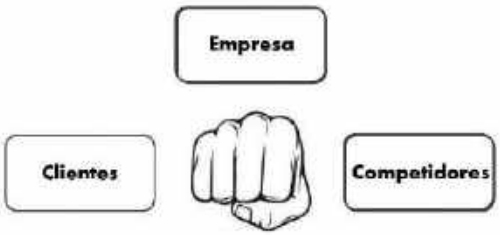
Para desarrollar y poner en práctica una táctica eficaz la Unidad de Negocios (UN) debe contar con total libertad de operación en cada uno de los tres participantes clave.

En lo que respecta a los clientes se debe estar en condiciones de atacar el mercado meta y no solo algunas de sus partes, por ende para estar en condiciones de responder con máxima libertad a todas las necesidades de los clientes en este mercado, la corporación misma debe abarcar todas las funciones críticas desde el abastecimiento, diseño e ingeniería, manufactura ventas, marketing hasta la distribución y el servicio.

284

Además de tomar en cuenta las funciones críticas de la corporación y el total de mercado, nuestra estrategia debe poder contemplar a la competencia en su totalidad, incluyendo elementos estratégicos críticos como la capacidad de I&D de los competidores, las fuentes comunes de aprovisionamiento, su producción y su servicio, además de otras fuentes de beneficios (todos los demás negocios en los que participa la competencia).

Las 3Cs de Kenichi Ohmae



ventaja competitiva sostenida

Como lo mencionamos, el Triángulo Estratégico, basado en las llamadas 3C's de Kenichi Ohmae [23] (Corporation, Customer and Competitors) determina que cualquier estrategia empresarial debe tener en cuenta los tres factores principales: **la propia empresa, el cliente y la competencia,** de modo que el empresario consiga un desarrollo superior de su negocio en relación a sus competidores combinando de un modo adecuado los puntos clave de su entidad (los llamados Factores Clave de Éxito) con las necesidades de los clientes en un mercado claramente definido con el fin de crear una ventaja competitiva sostenible.[24]

La determinación de acciones estratégicas por parte de la Dirección de la empresa con objeto de lograr un desempeño superior en sus factores clave de éxito y con objeto de desarrollar una Ventaja Competitiva Sostenida en relación a su competencia, debe tener en cuenta los tres lados del triángulo por lo cual se determinan tres tipos principales de estrategias:

Estrategias basadas en la empresa. Corresponde al enfoque interno de la entidad y debe abarcar la totalidad de los procesos desarrollados por la misma desde su

[23] Kenichi Ohmae, ingeniero, profesor y consultor japonés experto en estrategia empresarial.
[24] Nota. Según Ohmae en su libro "La Mente del Estratega (2004)" una estrategia eficaz asegura la mejor y más sólida combinación de las fortalezas de la empresa y las necesidades de los clientes que la ofrecida por la competencia.

gestión de proveedores hasta el servicio prestado al cliente considerando su cultura empresarial. En líneas generales persigue la mejorar la rentabilidad y eficiencia de la organización mediante una reducción de costos mediante la mejora de los procesos y operaciones de la empresa que se consideran de "alto impacto" (su mejora genera un mayor beneficio tanto operativo como económico en la empresa). Se pueden considerar las siguientes estrategias de este tipo:

- Identificación de las funciones claves. Constituyen los puntos fuertes que requiere la empresa mantener para competir con éxito en un determinado sector o negocio. Se deben plantear líneas de actuación que maximicen las fuerzas de la organización respecto a su competitividad en las áreas y funciones que son críticas para el éxito (determina los llamados factores críticos de éxito –FCE- de una organización).
- Selectividad y secuenciamiento. La empresa debe enfocarse en escalar posiciones en una función dominante, mejorando progresivamente aquellas actividades y procesos en las que su desempeño es mediocre pero sin intentar liderar todos ellos. Bajo este parámetro la mejora se efectúa selectivamente "arrastrando" los mejores procesos a los demás debido a su interrelación dentro de la organización.
- Estrategias funcionales. Inciden claramente en mejora y programas operativos de la empresa encontrándose relacionadas con la gestión de producción o servicio, compras, atención de la competencia, desempeño funcional, mejoramiento de costos y prevención de errores. En este punto entra de lleno la opción de la subcontratación y participación de colaboradores externos pues se considera un factor determinante para conseguir una mayor flexibilidad y potenciar ciertos procesos de un modo más rentable y mejorando nuestra estructura en relación a una competencia con estructura más rígida.

Estrategias basadas en el cliente. En este punto la empresa debe encontrarse en condiciones de actuar en la totalidad de su mercado y de responder con agilidad a las necesidades de sus clientes (actuales y potenciales: paradigma de la disconformidad). Los clientes se sitúan en la base de cualquier acción a adoptar, sus intereses marcan las decisiones a adoptar por encima de accionistas u otras partes interesadas (se determina una actuación a largo plazo por la cual si los clientes están interesados en la compañía ésta será interesante para sus accionistas). Dentro de este punto se consideran las siguientes acciones:

- Segmentación por objetivos. El mercado es dividido en función del modo de empleo que los consumidores hacen de nuestro producto o servicio. La empresa debe definir si los "subgrupos" analizados son lo bastante diferentes (y con el peso correspondiente) para generar, por parte de la entidad, productos o servicios más diferenciados.
- Segmentación por cobertura de clientes. Se estudia el equilibrio entre los costos de distribución o comercialización y la amplitud de cobertura de mercado (hasta donde llegamos potencialmente: la premisa es que si

llegamos a más clientes potenciales tendremos mayor número de ventas/encargos/pedidos, etc.). La empresa busca elevar el alcance de su cobertura (geográfico o por canal) mejorando sus costos de distribución en relación a la competencia.

Estrategias basadas en los competidores. Se establecen mediante la observación de la posible diferenciación en alguno de los procesos de la empresa en relación a la competencia (su desarrollo ha sido estudiado de un modo amplio mediante el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter): compras, diseño, ingeniería, ventas, mantenimiento, innovación, etc. (esta secuencia se transforma en irrelevante cuando se consiguen estrategias de Océanos Azules y la capacidad de innovación de nuestra organización va muy por delante de la competencia) Se pueden considerar:

- El poder de la imagen basado en la diferencia que una marca genera en el cliente y el poder queda distinción concede al pago de un sobreprecio por el producto o servicio correspondiente (pudiendo arrastrar al resto de productos de dicha marca). El lado negativo es que cuando una empresa queda "encerrada" en una imagen puede ser sorprendida y derrotada por un rival.
- Explotación de las ventajas tangibles que determina la "lucha" de una empresa en base a sus puntos funcionales fuertes. Las grandes empresas hacen valer sus recursos en publicidad, promociones, etc., donde su dimensión les concede una mayor ventaja.
- Tácticas para "peso mosca". Las pequeñas empresas deben buscar modos más económicos para diferenciarse de sus rivales pues, por ejemplo no pueden acceder a campañas publicitarias para conseguir una fuerte ventaja. Estaríamos en el lado contrario al punto anterior.
- Hito-Kane-mono o gente-dinero-infraestructura (costos fijos). El equilibrio de estos tres recursos críticos mantiene una dirección empresarial ágil evitando excesos y "desperdicios". Se considera una triada clásica el equilibrio entre el personal (tanto directivo como operativo) los medios o infraestructura necesaria para el desarrollo correcto de los trabajos (y soporte de los procesos de la entidad) y los recursos económicos disponibles es vital para el desarrollo de cualquier estrategia que pueda tener éxito (el desarrollo y la relación de los aspectos financieros, de clientes, de procesos internos y de activos ha sido más desarrollado en la sistemática de los llamados Mapas Estratégicos por Norton y Kaplan).

Debemos tener en cuenta que el pensamiento de Ohmae tiene como pilar principal que las estrategias de negocios válidas vienen de un proceso de pensamiento creativo e intuitivo dejando en segundo plano los análisis rigurosos.

Para Ohmae la innovación y las nuevas ideas son claves para el éxito empresarial (mayor desarrollo de S blandas de McKinsey, un clásico de la cultura japonesa). Su método se basa en realizar un proceso de estudio de diferentes supuestos que pueden ocurrir de modo que se puedan contrastar diversos escenarios,

recomendando tormentas de ideas y encuestas de opinión, con el fin de delimitar claramente los puntos en que una empresa se encuentra en desventaja en relación a sus competidores.

El proceso debe continuar con la estructuración de la información recogida por grupos afines y delimitar cual es el factor crítico de cada actividad de modo que se determine la raíz del problema para determinar la solución.

Como conclusión Kenichi Ohmae determina que un buen estratega debe "limpiar su memoria, olvidarse de todo lo que sabe, desaprender lo aprendido, reconfigurar la manera de trabajar, y verificar si existe la posibilidad de transformar el modelo de empresa y su cadena de valor"*.

Estructura 3c's.

Transversal y dinámico, el modelo propuesto por Ohmae es asimilable por diversas industrias en distintos niveles, entre ellas la industria logística. No obstante, antes de realizar una comparativa entre el modelo y la praxis logística es importante conocer los aspectos básicos de la propuesta de Ohmae.

Como se relató inicialmente, el modelo de las 3c's plantea un conjunto de estrategias centradas en los tres factores dominantes descritos para conseguir el éxito comercial. Consecuentemente, el modelo aduce que "la integración de este triángulo estratégico reportará ventajas competitivas sostenibles (diferenciación positiva respecto de su competencia) a la organización.

En lo teórico, según lo descrito por Ohmae, "**las estrategias ligadas a la Corporación** deben apuntar a maximizar las fuerzas de la misma, respecto a su competitividad en las áreas funcionales que son críticas para lograr el éxito de su operación". Teniendo en cuenta lo descrito, la Corporación debería adoptar estrategias:

"**De selectividad y secuenciamiento**, para ganar posiciones expectantes en una función dominante, mejorando eventualmente aquellas funciones en las que el desempeño es mediocre, sin centrarse en liderar cada proceso para ganar.

De subcontratación de las operaciones de ensamblaje, cuando el factor salarial sea una decisión crítica para la empresa, además de los costos involucrados en el aumento de la capacidad instalada, especialmente con una demanda fluctuante, esta posibilidad genera ventajas frente a una competencia lenta con una estructura de costos rígida, con implicaciones estratégicas muy importantes.

De mejora en la rentabilidad, utilizando tres estrategias básicas:

1. reducir costos básicos con mayor eficacia que la competencia;
2. implementar una mayor selectividad a las órdenes que se acepten, a los productos que se ofrecen y las funciones que se realicen; y
3. compartir ciertos procesos con otros negocios de la corporación e incluso con otras compañías. La experiencia indica que hay muchas situaciones en las cuales compartir recursos, en unos o más procesos básicos de la comercialización, puede ser ventajoso".

Respecto del segundo factor: **El Cliente**, el modelo de Ohmae establece que éstos son la base de cualquier estrategia. No hay duda de que la primera preocupación de una corporación debe ser velar por los intereses de éstos más que por la de sus accionistas o de otros terceros relacionados. A largo plazo, la corporación que está genuinamente interesada en sus clientes, será a su vez interesante para sus accionistas", propone el estratega.

Enfocado al factor 'Cliente', Ohmae propone:

- "La segmentación por grupo de clientes objetivos de consumo". Aquí la segmentación se realiza teniendo en cuenta las diversas formas en las que diversos clientes utilizan un producto y/o servicio.

- "Segmentación por cobertura". Este tipo de segmentación estratégica emerge del estudio de la compensación de los costos de comercialización contra la cobertura de mercado. En esta línea, establece el Modelo, "la tarea de la corporación es optimizar su gama de cobertura del mercado, sea geográfica o por canal, de modo que su costo de comercialización sea ventajoso con respecto a su competencia".

Acto seguido, el Modelo 3C's establece que: "en un mercado ferozmente competitivo, la corporación y sus competidores más cercanos probablemente lo atacaran de maneras similares, por lo tanto, en el largo plazo, la eficacia de la segmentación estratégica inicial tenderá a declinar. En tal situación es útil escoger a un grupo pequeño de clientes claves (objetivos) y reexaminar cuál es el que realmente se está buscando".

Respecto de las estrategias ligadas a la Competencia, Ohmae ha señalado que "éstas se pueden construir observando fuentes posibles de diferenciación en procesos de compras, diseño, ingeniería, ventas y mantenimiento". En esta línea, el estratega observa diferentes metodologías de diferenciación con la competencia, entre ellas: La publicidad y las relaciones públicas; la reinversión de utilidades y la diferenciación de la estructura de costos.

La estrategia empresarial. *Formulación, planeación e implantación.*

Maldonado, J. (2018) (págs. 252-331)

IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una vez formulada y aprobada la estrategia, siguen otras dos fases íntimamente asociadas: su implantación y su control. Implantar la estrategia comienza con un esquema de participación auténtica de todo el equipo gerencial de la organización, que viene a transformar la cultura, estructuras y sistemas de trabajo de la empresa.

El trabajo de la implantación de la estrategia consiste en traducir los planes en acciones y lograr los resultados deseados. La prueba de la implantación exitosa de la estrategia es saber si el rendimiento real de la organización concuerda con los objetivos definidos en el plan estratégico o los supera. Un menor rendimiento envía señales de una estrategia débil, una implantación débil, o ambas.

Para que una empresa alcance sus objetivos debe formular e implantar sus estrategias de manera efectiva, en caso contrario el resultado puede ser catastrófico. La implantación de la estrategia implica convertir el plan estratégico en verdaderas acciones y después en resultados. Puede decirse que la implantación de la estrategia tiene el éxito esperado si la organización alcanza sus objetivos y los rendimientos financieros esperados. La estrategia debe implantarse de tal manera que se ajuste a la situación de la organización, lo cual genera que se requiera de cambios al interior de la misma.

La implantación de la estrategia es un problema tan importante como la formulación de la misma. Una mala formulación (no acertar con la orientación adecuada) puede ser tan perjudicial como una mala implantación (no acertar con la forma de poner en marcha una buena estrategia).

		Estrategia formulada	
		Adecuada	**Inadecuada**
Estrategia implantada	**Excelente**	Éxito Se consiguen los objetivos de crecimiento, valor o beneficios.	Rescate / Ruina Una buena implantación puede salvar una estrategia pobre o acelerar su fracaso
	Pobre	Problema Una pobre implantación entorpece una buena estrategia.	Fracaso Es una causa de fracaso difícil de diagnosticar

Algunas pautas que ayuden a implantar la estrategia son:

- La implantación de la estrategia es más un proceso que un resultado,
- El primer paso en la implantación de la estrategia es la configuración de un pensamiento estratégico conocido y compartido,

290

- El segundo es la formulación de la estrategia,
- Al fijarse los objetivos y estrategias de la empresa se debe informar las razones primordiales para su formulación y aplicación,
- Como sistemática de expresión, comunicación y análisis de la estrategia es muy útil, la utilización de mapas estratégicos, como paso previo a la definición de objetivos e indicadores, y a la revisión de los planes de acción,
- Para tener éxito, hay que involucrar a todos los directivos,
- El seguimiento de los resultados exige un sistema de control de gestión,
- Es imperativo el compromiso de la gerencia general,
- Discutir los logros, planes y acciones,
- Mejorar el sistema de recompensas para estimular las labores que se requieran,
- Las nuevas estrategias conducen a nuevos productos. y/o servicios,
- Elaborar estados financieros proforma con base.

Por último, de nada servirá todo lo anterior si no se traduce, de forma congruente, en un sistema de evaluación que afecte principalmente a los directivos, pero también alcance al resto del personal de la empresa.

El proceso de implantar la estrategia

La implantación de la estrategia no sólo es función de la alta gerencia; también es un trabajo de todo el equipo gerencial.

La implantación de la estrategia implica convertir el plan estratégico en acciones y después en resultados. La implantación tiene éxito si la compañía logra sus objetivos estratégicos y los niveles planeados de rendimiento financiero. Lo que contribuye a que este proceso sea tan exigente es la extensa gama de actividades gerenciales que hay que atender, las muchas maneras por medio de las cuales pueden los directivos abordar cada actividad, la habilidad que se necesita para que se lance una variedad de iniciativas y éstas funcionen, y la renuencia al cambio que se tiene que superar.

Además, cada situación de implantación de la estrategia es tan especial que requiere su propio programa de acciones específico. La estrategia se debe implantar de manera que se ajuste a la situación de la organización. Los directivos deben considerar la naturaleza de la estrategia (es diferente implantar una estrategia para convertirse en productor de bajo costo que implantar una estrategia de diferenciación dirigida a obtener calidad superior y precios especiales). También deben tomar en cuenta la cantidad de cambio estratégico que se necesita (cambiar hacia una nueva estrategia audaz presenta más problema de implantación que hacer pequeños cambios en la estrategia existente).

Las Tareas principales

Los detalles de la implantación de la estrategia son específicos de cada situación, pero se tienen que cubrir ciertas bases administrativas sin importar cuál sea la situación de la organización.

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer los objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. La implementación de una estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de la comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización.

Al decidir cómo implementar la estrategia, los gerentes deben determinar cuáles son las condiciones internas necesarias para realizar con éxito el plan. A continuación, se deben crear estas condiciones rápidamente. El proceso incluye una serie de ajustes severos:

- Entre la estrategia y la estructura de la organización
- Entre la estrategia y las capacidades y habilidades de la organización.
- Entre la estrategia y las asignaciones presupuestarias.
- Entre la estrategia y las políticas, los procedimientos y los sistemas de apoyo internos.
- Entre la estrategia y la estructura de recompensas.
- Entre la estrategia y la cultura corporativa.

Cuanto más severos sean los ajustes, más poderosa será la implantación de la estrategia y más probable será que se pueda lograr el rendimiento esperado.

Presentamos las principales tareas administrativas que surgen una y otra vez en el proceso de implantación de la estrategia y que constituyen la agenda del implantador. Dependiendo de las circunstancias de la organización, algunas de estas tareas serán más importantes y tomarán más tiempo que otras.

Desarrollo de una organización capaz de ejecutar la estrategia	Establecer un presupuesto que apoye la estrategia	Instalar sistemas internos de apoyo administrativo
Tareas específicas	**Tareas específicas**	**Tareas específicas**
• Crear en la organización una estructura que apoye a la estrategia. • Desarrollar las habilidades y capacidades básicas necesarias para ejecutar con éxito la estrategia. • Seleccionar a las personas para las posiciones clave.	• Ver que todas las unidades de la organización tengan un presupuesto suficientemente grande para que cumplan con su parte del plan estratégico. • Asegurarse que los recursos se usen de manera eficiente para obtener "el mayor valor por cada lempira".	• Establecer y administrar políticas y procedimientos que ayuden a la estrategia. • Desarrollar sistemas administrativos y operativos que proporcionen a la organización capacidades cruciales para la estrategia. • Generar a tiempo la información estratégica adecuada.
Diseñar recompensas e incentivos que se relacionen estrechamente con los objetivos y la estrategia	**Desarrollo de una cultura corporativa que apoye la estrategia**	**Ejercer el liderazgo estratégico**
Tareas específicas	**Tareas específicas**	**Tareas específicas**
• Motivar a las unidades y los individuos de la organización para que hagan su mejor esfuerzo en relación con el funcionamiento de la estrategia. • Diseñar recompensas e incentivos que motiven a los empleados a hacer todo lo que sea necesario para ejecutar con éxito la estrategia. • Promover una orientación a los resultados.	• Establecer valores compartidos. • Establecer normas éticas. • Crear un ambiente laboral que apoye la estrategia. • Crear en la cultura un espíritu de alto rendimiento.	• Dirigir el proceso de moldear los valores y la cultura, y derrochar energía en el logro de la estrategia. • Mantener a la organización con un espíritu innovador, sensible y oportunista. • Enfrenta las políticas de estrategia, saliendo delante de las luchas por el poder y crear consenso. • Reforzar las normas y la conducta éticas. • Iniciar acciones correctivas para mejorar la ejecución de la estrategia.

Para diseñar un programa de acciones, los directivos tienen que determinar cuáles son las condiciones internas necesarias para ejecutar con éxito la estrategia y después crear estas condiciones tan rápidamente como resulte práctico.

Desarrollo de una organización capaz de ejecutar la estrategia

La ejecución exitosa de una estrategia depende en gran parte de una buena organización interna y de personal competente. El desarrollo de una organización capaz siempre será una alta prioridad.

En la organización existen tres tipos de acciones que son de capital importancia:

293

1. Desarrollar en la organización una estructura que conduzca a la ejecución exitosa de la estrategia.
2. Ver que la organización tenga las habilidades, capacidades básicas, talentos gerenciales, conocimientos técnico y capacidades competitivas que necesita.
3. Seleccionar a la gente adecuada para las posiciones clave.

La estructura interna de la organización debe ajustarse a la estrategia. Se deben desarrollar las habilidades y capacidades necesarias en la organización. La asignación de presupuestos y de recursos debe apoyar la estrategia, y se debe proporcionar personal y presupuesto a los departamentos para que efectúen sus funciones estratégicas asignadas.

Tesis de que la estructura sigue a la estrategia

Un desarrollo gerencial bastante reciente, basado en investigación, es la práctica de ajustar conscientemente el diseño y la estructura de la organización a las necesidades particulares de la estrategia. Un estudio importante efectuado por Alfred Chandler encontró que los cambios en la estrategia de una organización ocasionan nuevos problemas administrativos que, a su vez, requieren una estructura nueva o reajustada para la nueva estrategia que se implantará con éxito.

Su estudio de 70 grandes corporaciones reveló que la estructura tiende a seguir la estrategia de crecimiento de la compañía, aunque con frecuencia esto no sucede hasta que la ineficiencia y los problemas operativos internos provocan un ajuste estructural. Las experiencias de estas compañías siguieron un consistente patrón de secuencia: creación de la nueva estrategia, aparición de nuevos problemas administrativos, baja en la rentabilidad y el rendimiento, un cambio hacia una estructura más adecuada para la organización, y la recuperación de niveles más rentables y una mejor ejecución de la estrategia. Chandler encontró que esta secuencia se repetía con frecuencia a medida que las compañías crecían y modificaban sus estrategias corporativas.

La investigación de Chandler muestra que la selección de la estrategia de la organización marca una diferencia en el rendimiento de ésta. La organización interna de una compañía se debe revaluar cada vez que cambie la estrategia. Es probable que una nueva estrategia requiera habilidades nuevas o diferentes y actividades clave; si éstas pasan inadvertidas, la falta de concordancia entre la estrategia y la estructura puede abrir la puerta a los problemas de implantación y rendimiento.

La tesis de que la estructura sigue a la estrategia se ve apoyada por una lógica poderosa: **la forma en que se estructuran las actividades de la organización constituye un medio para obtener un fin, y no es un fin en sí**. La estructura es un medio para que la gerencia ponga en práctica con mayor facilidad la estrategia de la organización y para que logre los objetivos de rendimiento. El diseño

estructural de una organización es una herramienta para "aprovechar" los esfuerzos individuales y coordinar el desempeño de las diferentes tareas; un buen diseño ayuda a la gente a hacer las cosas eficaz y eficientemente. Si las actividades y responsabilidades se organizan deliberadamente para relacionar la estructura con la estrategia, es más fácil coordinar los movimientos estratégicos en las áreas funcionales. Además, es poco probable que los esfuerzos para ejecutar diariamente la estrategia den como resultado la frustración, el culpar a otros cuando las cosas no funcionan, las fricciones entre los departamentos y la ineficiencia.

Cómo evoluciona la estructura conforme evoluciona la estrategia

A medida que las compañías se expanden de pequeñas empresas de un solo negocio a fases estratégicas más complejas de integración vertical, expansión geográfica y diversificación en la línea de negocios, las estructuras de sus organizaciones tienden a evolucionar de la dirección de una persona a departamentos funcionales, después a divisiones y luego a unidades de negocio descentralizadas. Casi siempre, las compañías de un solo negocio tienen una estructura funcional centralizada. Por lo general, las compañías con integración vertical y las que tienen una amplia cobertura geográfica están organizadas en divisiones operativas. Los bloques básicos de una compañía diversificada son sus negocios individuales, la autoridad para tomar la mayor parte de las decisiones está descentralizada, y cada negocio funciona como una unidad independiente en la cual las oficinas centrales corporativas sólo realizan funciones mínimas para el negocio.

Adaptación de la estructura de la organización a la estrategia

Existen unas cuantas reglas estrictas y rápidas para designar una estructura en la organización que apoye a la estrategia. La organización interna de cada compañía es hasta cierto punto idiosincrática, el resultado de muchas decisiones de la organización y de circunstancias históricas. Además, todas las estrategias se basan en sus propios conjuntos de factores clave del éxito y sus tareas cruciales. El único imperativo es diseñar la estructura interna de la organización alrededor de los factores clave el éxito y las tareas cruciales que sean inherentes a la estrategia de la compañía.

El siguiente procedimiento de **cinco secuencias** es una útil guía para ajustar la estructura a la estrategia:

a) **Definición precisa de las actividades cruciales para la estrategia**

En cualquier organización, algunas actividades y habilidades siempre serán más importantes para el éxito estratégico que otras. Desde la perspectiva de una estrategia, una gran parte del trabajo total de la organización es rutina; incluye tareas administrativas como gestión de nóminas, gestión de flujos de efectivo, control de inventarios, procesamiento de reclamaciones,

almacenamiento y embarque, procesamiento de pedidos de los clientes y cumplimiento de los reglamentos.

Otras actividades son principalmente funciones de apoyo (procesamiento de datos, contabilidad, formación, relaciones públicas, investigación de mercados, y compras). Sin embargo, por lo general existen ciertas tareas y funciones cruciales que tienen que hacerse sumamente bien para que la estrategia tenga éxito. Por ejemplo, es esencial que haya un rígido control de costos para que una compañía trate de ser el productor líder en costos en un negocio de productos básicos caracterizado por márgenes bajos y reducción de precios.

Para un fabricante de artículos de lujo, las capacidades cruciales pueden ser la fabricación de calidad, el diseño distintivo y el refinado atractivo de las promociones. En industrias de alta tecnología, las actividades cruciales tienden a ser la investigación y el desarrollo, la innovación en los productos y la obtención en el laboratorio de productos recién desarrollados para colocarlos con rapidez en el mercado. Las actividades cruciales para la estrategia varían de acuerdo con los aspectos particulares de la estrategia de una compañía y sus requisitos de competencia.

Hay dos preguntas que ayudan a identificar cuáles son las actividades cruciales para la estrategia de una organización: "¿Qué funciones deben desempeñarse sumamente bien y a tiempo para que la estrategia tenga éxito?", y "¿En qué áreas de la organización el mal funcionamiento dañaría gravemente el éxito estratégico?" Por lo general, las respuestas muestras qué actividades y áreas son cruciales y dónde se deben concentrar los esfuerzos para construir la organización.

Comprensión de las relaciones entre las actividades

Antes de agrupar las actividades cruciales, de apoyo y rutinarias de la organización, es necesario realizar un concienzudo escrutinio de las relaciones entre ellas. Las actividades se pueden relacionar por el flujo de material a través del proceso de producción, el tipo de cliente al que se atiende, los canales de distribución que se usan, las habilidades y el conocimiento técnico necesarios para llevarlas a cabo, una fuerte necesidad de coordinación, la secuencia en que deben desarrollarse las tareas y la ubicación geográfica, para mencionar sólo algunas.

Estas relaciones son importantes porque una (o más) de las interrelaciones suele convertirse en la base para agrupar las actividades en unidades de la organización. Si las necesidades estratégicas son las que impulsarán el diseño de la organización, entonces las relaciones que se tienen que buscar son aquellas que enlacen una pieza de la estrategia con otra.

b) Agrupación de las actividades en unidades de la organización

La pauta principal aquí es que las actividades cruciales para la estrategia se conviertan en los principales bloques en la estructura de la organización. La razón fundamental es urgente: si se supone que las actividades cruciales para el éxito estratégico tendrán la atención y la visibilidad que merecen, entonces tienen que ser una parte primordial del esquema de la organización.

Cuando las unidades de negocio clave y las funciones cruciales para la estrategia pierden importancia frente a actividades menos relevantes, por lo general obtienen menos recursos y al final muestran menor influencia de la que merecen en la estructura de poder de la organización. Por otro lado, cuando las unidades clave forman el núcleo de la estructura de toda la organización, su poder y su función aumentan y se institucionalizan.

Por lo general, la señal más fuerte que pueden enviar los altos ejecutivos en cuanto a lo que es estratégicamente importante es convertir a las unidades de negocio clave y las funcione cruciales en los más importantes bloques de construcción de la organización y, además, dar a los gerentes de estas unidades una posición visible e influyente en la organización.

c) Determinación del grado de autoridad e independencia que se dará a cada unidad

Las compañías deben decidir cuánta autoridad y libertad en la toma de decisiones se otorgará a cada unidad de la organización, en especial a los responsables de las unidades de negocio. Las compañías que están sumamente centralizadas conservan la autoridad para tomar las grandes decisiones en cuanto a la política y la estrategia a nivel corporativo y sólo delegan a los gerentes de nivel empresarial las decisiones operativas. Aquellas que se encuentran sumamente descentralizadas dan a las unidades de negocio la autonomía suficiente para que funcionen de manera independiente, con muy poco ejercicio de autoridad de parte del personal corporativo.

Hay varios principios para delegar autoridad a varias unidades. Las actividades y las unidades de la organización con una función clave en el ejercicio de la estrategia no deben subordinarse a actividades rutinarias o que no sean fundamentales. Las actividades productoras de ingresos y resultados no deben subordinarse a funciones de apoyo interno o del personal.

La autoridad para tomar decisiones se deben descentralizar (es decir, debe delegarse a los directivos que se encuentran más cercanos al escenario de la acción) cada vez que los directivos de un nivel inferior se encuentren en una posición tal que puedan tomar mejores decisiones, más oportunas y

297

basadas en mayor información que los gerentes de un nivel superior. Sin embargo, la autoridad para tomar decisiones debe estar centralizada si los directivos de nivel superior se hallan en la mejor posición para hacerlo. Con unas cuantas excepciones, la autoridad para elegir la estrategia de una unidad de la organización y para decidir cómo implantarla debe recaer en el gerente encargado de la unidad.

La autoridad a nivel corporativo sobre las decisiones estratégicas y operativas a nivel de las unidades de negocio y hacia abajo debe permanecer en su mínima expresión. El mejor enfoque es seleccionar a directivos fuertes para dirigir cada unidad de la organización y darles la suficiente autoridad para crear y poner en práctica una estratégica adecuada; se debe hacer a un lado a los directivos que producen constantemente resultados poco satisfactorios y tienen una mala trayectoria en la formulación e implantación de la estrategia.

Una de las grandes excepciones para descentralizar las decisiones relacionadas con la estrategia surge en las compañías diversificadas con negocios relacionados en sus carteras; en estos casos, a veces es mejor captar los beneficios del ajuste estratégico por medio de la centralización de la autoridad para la toma de decisiones. Por ejemplo, suponga que las empresas con tecnología relacionadas de productos y procesos están llevando a cabo su propia investigación y desarrollo. La fusión de las actividades de investigación y desarrollo de cada negocio en una sola unidad bajo la autoridad de un funcionario corporativo puede dar como resultado una mayor eficiencia en costos y a nivel estratégico.

d) Cómo coordinar las unidades

La coordinación de las actividades de las unidades de organización se logra principalmente al colocarlas por jerarquía de autoridad. Por lo general, los directivos que se encuentran en la posición superior tienen autoridad sobre más unidades de la organización, por lo que pueden influir en la coordinación, la integración y el arreglo para que las unidades cooperen bajo su supervisión. El director ejecutivo, el principal funcionario operativo y los responsables de unidades de negocio son los puntos de coordinación centrales debido a sus posiciones de autoridad sobre toda la unidad.

Además de ubicar a las unidades de la organización de acuerdo con la autoridad gerencial, los esfuerzos estratégicos también se pueden coordinar por medio de equipos de proyectos, fuerzas de tareas especiales, comisiones permanentes, revisiones formales de la estrategia y ciclos anuales de elaboración de presupuestos y de planificación estratégicos cumple una función de coordinación. El proceso de establecer objetivos y estrategias para cada unidad de la organización y de asegurarse que las actividades

relacionadas concuerden ayuda a coordinar las operaciones a través de las unidades.

Por otro lado, cuando una compañía busca una estrategia de diversificación relacionada, es más fácil lograr la coordinación si la autoridad para una actividad relacionada se centraliza en un funcionario de nivel corporativo. Así mismo, es común que las compañías diversificadas con estrategias de diversificación relacionadas o no relacionadas centralicen funciones de apoyo al personal como relaciones públicas, finanzas y contabilidad, beneficios para los empleados y procesamiento de datos a nivel corporativo.

Desarrollo de capacidades fundamentales

Una buena relación entre la estructura y la estrategia es una faceta clave de la capacidad de organización. Sin embargo, una preocupación igualmente dominante en cuanto a la construcción de la organización es proporcionar a la estructura el personal adecuado con el talento gerencial requerido, capacidades especializadas y experiencia técnica, y, sobre todo, dirigir al personal staff de manera tal que la compañía obtenga una ventaja sobre los rivales en realización de una o más actividades cruciales.

Si es difícil o imposible tener una mejor estrategia que los rivales (derrotarlos con una estrategia superior), el toro camino principal para obtener el liderazgo industrial es trabajar mejor que ellos (derrotarlos con una implantación superior de la estrategia).

La ejecución superior de la estrategia es esencial en situaciones en que los rivales tienen estrategias muy parecidas y pueden imitar con facilidad sus maniobras estratégicas. Una de las maneras de funcionar mejor que ellos es desarrollar capacidades fundamentales y habilidades de la organización que los rivales no puedan igualar. Esta es la razón por la cual una de las tareas más importantes de la alta gerencia en la implantación de la estrategia es dirigir el desarrollo de capacidades fundamentales en formas que sean competitivamente importantes.

Las capacidades fundamentales se pueden relacionar con cualquier factor que sea estratégicamente relevante: mayor pericia en el desarrollo de productos, mejor conocimiento de fabricación, la capacidad de proporcionar a los clientes mejores servicios después de la venta, la capacidad de responder con rapidez a los cambiantes requisitos de los clientes, capacidad superior de minimizar costos, capacidad de usar nueva ingeniería y diseño de productos con más rapidez que los rivales, superiores capacidades en el manejo de inventarios, mejores habilidades en la mercadotecnia y el comercio, o mayor eficiencia en promover la cooperación entre los sindicatos y la gerencia.

Sin embargo, las capacidades fundamentales no aparecen de manera natural; tienen que desarrollarse de manera deliberada y fomentarse con cuidado. Para que

surjan capacidades fundamentales a partir de las acciones para el desarrollo de la organización, los implantadores de la estrategia tienen que crear una masa crítica de habilidades y capacidades técnicas en las subunidades donde el rendimiento superior de tareas estratégicamente cruciales puede traducirse en un mayor éxito estratégico.

Por lo general, esto implica

1) Asignar presupuestos operativos superiores al promedio a las tareas y actividades cruciales para la estrategia,
2) Ver que estas áreas cuenten con personal poseedor de un gran talento gerencial y técnico,
3) Insistir en las altas normas para efectuar estas tareas/actividades, con el apoyo de una política de recompensas cuando se obtengan resultados sobresalientes.

En efecto, los implantadores de la estrategia deben llevar a cabo acciones que aseguren que cuentan con los tipos adecuados de personas y que éstas disponen de los presupuestos, el apoyo administrativo y las recompensas de incentivos necesarios para generar las capacidades y habilidades competitivas deseadas.

No es sencillo que los rivales dupliquen las habilidades y capacidades internas características; es probable que cualquier capacidad competitiva lograda dure cierto tiempo, lo cual trazará el camino para obtener un rendimiento superior al promedio. Por lo tanto, la atención cuidadosa de la gerencia para desarrollar puntos fuertes y habilidades internos estratégicamente importantes en el esquema general de la organización es una de las tareas primordiales en la construcción de la organización y en la implantación eficaz de la estrategia.

Capacitación de empleados

La capacitación y recapacitación de los empleados son parte importante del proceso de implantación de la estrategia cuando una compañía cambia a una estrategia que requiere habilidades, enfoques gerenciales y métodos operativos diferentes. La capacitación también es estratégicamente importante en los esfuerzos de la organización por crear capacidades basadas en habilidades. Esta es una actividad clave en negocios en los cuales el conocimiento técnico está cambiando con tanta rapidez que una compañía pierde su capacidad de competir a menos que la gente capaz se mantenga actualizada y conserve la ventaja de su experiencia. Los implantadores de estrategias exitosos tienen cuidado de que haya fondos adecuados para la función de capacitación y que los programas efectivos de capacitación sean los correctos. Por lo general, la capacitación debe ocupar uno de los primeros lugares en el programa de acciones porque es necesario llevarla a cabo en las primeras etapas del proceso de implantación de la estrategia.

Selección de personas para puestos clave

Otra parte de la tarea de implantación de la estrategia es la creación de un equipo gerencial capaz. Las compañías deben decidir qué tipo de equipo gerencial fundamental necesitan para que la estrategia funcione, así como encontrar a las personas adecuadas para ocupar cada puesto. A veces el equipo gerencial existente es el adecuado; otras veces es necesario fortalecerlo y expandirlo promoviendo a personas calificadas de la misma compañía o contratando gerentes capaces para que ayuden a inyectar ideas y enfoques frescos.

En situaciones de cambio de posición y de crecimiento rápido, y cuando una compañía no cuenta con el tipo necesario de capacidades gerenciales, un enfoque bastante común para construir la organización es contratar a personas de fuera para los puestos gerenciales claves.

La habilidad importante para reclutar el grupo ejecutivo fundamental consiste en discernir qué combinación de antecedentes, experiencias, conocimientos, valores, creencias, estilos gerenciales y personalidades contribuirá a la ejecución exitosa de la estrategia. Como sucede con la formación de un equipo, es importante conjuntar a un grupo compatible de gerentes hábiles. La "química" personal necesita ser la adecuada, y la base de talento necesita ser la correcta para la estrategia seleccionada.

Una función esencial en la construcción de la organización es formar un equipo gerencial sólido; con frecuencia es el primer paso que se da en la implantación de la estrategia. No será hasta que todos los puestos clave estén ocupados con la gente correcta que la implantación de la estrategia continuará a toda velocidad.

La selección de la gente adecuada para los puestos clave tiende a ser uno de los primeros pasos en la implantación de la estrategia porque brinda un complemento a los gerentes capaces para que la puedan poner en operación y que funcione bien.

Una parte crucial del proceso de implantación es la reestructuración del presupuesto para que otorgue un mayor apoyo a la estrategia, porque cada unidad de negocio necesita contar con la gente, el equipo, las instalaciones y otros recursos necesarios para cumplir con su parte de plan estratégico. Con frecuencia, la implantación de la estrategia incluye el cambio de recursos de un área a otra, reduciéndose en las unidades que tienen exceso de personal y de fondos y aumentándolos en las que son cruciales para el éxito estratégico.

Otra tarea clave en la implantación es el desarrollo de algunos sistemas de apoyos necesarios: políticas y procedimientos que establezcan los tipos deseados de conducta, sistemas de información que proporcionen de manera oportuna información crucial para la estrategia y cualquier sistema de inventarios, administración de materiales, servicio a clientes, contabilidad de costo, así como

otros, sistemas administrativos necesarios para que la organización tenga una importante capacidad de ejecución de la estrategia.

Establecer un presupuesto que apoye la estrategia

Para que el proceso de implantación de la estrategia no se desvié, un gerente debe participar en el proceso de elaboración de presupuestos. El implantador de la estrategia no sólo debe supervisar "quién tiene cuánto", sino que también se debe preocupar por "obtener el mayor valor por cada dólar".

Los implantadores también deben estar dispuestos a mover los recursos cuando cambie la estrategia. Casi siempre un cambio en la estrategia exige una nueva distribución de los recursos. Las unidades que fueron importantes en la antigua estrategia pueden ser ahora demasiado grandes y recibir demasiados fondos.

Los implantadores exitosos de una estrategia son buenos distribuidores de recursos. Por ejemplo, en Harris Corporation un elemento de la estrategia es difundir ideas de investigación en áreas que son comercialmente viables. Por lo general, la alta gerencia quita a grupos de ingenieros de los proyectos gubernamentales y los coloca (como grupo) en nuevas divisiones con negocios emprendedores. Boeing tiene un enfoque similar para la redistribución de ideas y talento; de acuerdo con un funcionario de Boeing, "Podemos crear una unidad nueva en dos semanas. Esto no lo podíamos hacer hace dos años en International Harvester". Tener un enfoque fluido y flexible para reorganizar y redistribuir personas y presupuestos es clave para implantar con éxito el cambio estratégico.

Por lo general, una afinación precisa de la estrategia existente incluye menos redistribución y más extrapolación. Rara vez son necesarios los grandes movimientos de personas y dinero de un área a otra. La afinación precisa suele lograrse aumentando o disminuyendo gradualmente los presupuestos y el personal de las unidades de la organización.

La principal excepción ocurre cuando un ingrediente primordial del a estrategia genera productos y oportunidades de negocio frescos y nuevos desde el interior. Entonces, conforme "burbujean" negocios atractivos desde la parte inferior, se tienen que tomar decisiones importantes en relación con los presupuestos y el personal. Las compañías como 3M, GE, Boeing, IBM y Digital Equipment cambian sus recursos y personas de un área a otra conforme "sea necesario" para apoyar la generación de ideas y nuevos negocios.

Estas compañías proporcionan poder a los "productos campeones" y a pequeños grupos de futuros empresarios por medio del apoyo financiero y técnico y del establecimiento de unidades y programas en la organización que ayuden a que las nuevas empresas florezcan con mayor rapidez.

Instalar sistemas internos de apoyo administrativo

Una tercera tarea clave en la implantación de la estrategia consiste en instalar sistemas internos de apoyo administrativo que satisfagan las necesidades de la estrategia. Los puntos específicos en este renglón son.

1. Que tipos de políticas y procedimientos que faciliten la estrategia se deben establecer.
2. Cómo mejorar las capacidades de la organización por medio de la instalación de sistemas administrativos y operativos nuevos y mejorados.
3. Cómo establecer correcta y oportunamente la información crucial para la estrategia.

Desarrollo de políticas y procedimientos que apoyen la estrategia

Por lo general, los cambios en la estrategia exigen ciertas modificaciones en la forma como se llevan a cabo y se administran las actividades internas. Se tiene que iniciar y dirigir el proceso de cambiar del as viejas maneras a otras nuevas. Pedir a la gente que cambie sus acciones siempre "altera" el orden interno de las cosas. Es normal que surjan movimientos de resistencia y preguntas acerca de los cómo y los por qué de los cambios. La función de las políticas nuevas y revisadas es promulgar "procedimientos operativos estándar" que (1) canalicen los esfuerzos individuales y grupales en la dirección correcta y (2) contrarrestan cualquier tendencia de resistencia o rechazo que surja en algunas partes de la organización hacia acciones que son necesarias para que la estrategia funcione. Las políticas y los procedimientos ayudan a reforzar la implantación de la estrategia en varias formas:

1. la política institucionaliza las prácticas y los procedimientos operativos que apoyan la estrategia en toda la organización y, en consecuencia, impulsa diariamente a las actividades hacia una ejecución eficiente de la estrategia.
2. La política limita la acción independiente, así como las decisiones y la conducta discrecionales. Cuando se establecen los procedimientos en cuanto a cómo se manejarán las cosas, la política comunica lo que se espera, guía las actividades relacionadas con la estrategia en direcciones particulares y restringe las variaciones son deseadas.
3. La política ayuda a alinear las acciones y las conductas con la estrategia, por lo que se minimizan las decisiones titubeantes y las prácticas conflictivas, y se establece una mayor regularidad, estabilidad y confiabilidad en la forma como la organización trata de hacer que la estrategia funcione.
4. La política ayuda a moldear el carácter del ambiente laboral y a traducir la filosofía corporativa en la forma como se hacen las cosas y como se trata a las personas, así como en lo que significan las creencias y actitudes corporativas en términos de las actividades diarias. La política pone en

operación la filosofía corporativa y ayuda a establecer un ajuste entre la cultura y la estrategia corporativa.

Los gerentes necesitan ser creativos al establecer políticas que apoyen un plan estratégico. El manual de la política McDonld's, en un intento por elevar la calidad y el servicio, define procedimientos detallados como: Los cocineros deben voltear, nunca lanzar, las hamburguesas. Se deben desechar las Bic Mac que no se hayan comprado 10 minutos después de haberse preparado, lo mismo que las papas fritas después de 7 minutos. Los cajeros deben tener contacto visual con los clientes y sonreírles". En delta Airlines, parte de la política corporativa consiste en hacer pruebas a todos los que solicitan puestos como asistentes de vuelo para observar su amabilidad, su espíritu de cooperación y su forma de trabajar en equipo.

Caterpillar Tractor tiene una política de garantizar la entrega de las partes en 48 horas en cualquier lugar del mundo; si no cumple con su promesa, el pedido se entregará en forma gratuita. Hewlett-Packard exige que la gente de investigación y desarrollo visite a los clientes para conocer sus problemas, hable acerca de las nuevas aplicaciones de sus productos y, en general, mantenga los programas de investigación y desarrollo del a compañía orientados hacia el cliente.

Por lo tanto, existe una función definida para las políticas y los procedimientos en el proceso de implantación de la estrategia. Cuando se desarrollan con inteligencia, ayudan a reforzar la implantación de la estrategia a través de la canalización de las acciones, la conducta, las decisiones y las prácticas hacia direcciones que promuevan la ejecución eficaz de la estrategia. Cuando las políticas no apoyan la estrategia, se convierten en obstáculos y existe el riesgo de que la gente que no esté de acuerdo con la estrategia se esconda detrás de políticas anticuadas y bloquee el plan estratégico. Por otro lado, si se instituyen políticas que promuevan la conducta en apoyo de la estrategia, se estimula el compromiso por parte de la organización hacia el plan estratégico, así como un ajuste más estrecho entre la cultura y la estrategia corporativa.

Sin embargo, esto no significa que sea necesario contar con un manual lleno de políticas. El exceso de políticas puede resultar tan asfixiante como las políticas equivocadas o tan caóticas como no contar con ninguna. A veces la mejor política para implantar la estrategia es el deseo de dejar que los subordinados la pongan en práctica como quieran, siempre y cuando tenga sentido y funcione. Puede ser bueno tener un poco de "caos estructurado" cuando la creatividad innovadora sea más importante para la estrategia que la estandarización y la conformidad estricta.

Cuando Rene McPherson se convirtió en presidente de Dana Corp., tiró 57 centímetros de manuales de políticas y los reemplazó por una declaración de filosofía de una página, que se centraba en la "gente productiva". 25[6] La creación de un fuerte ajuste de apoyo entre la estrategia y la política puede dar como

resultado más políticas, menos políticas o políticas diferentes. También puede significar que las políticas requieran que las cosas se hagan en cierta forma o que éstas brinden autonomía a los empleados para que hagan el trabajo en la forma que consideren mejor.

Desarrollo de sistemas de apoyo

Por lo general, la ejecución eficaz de la estrategia incluye el desarrollo de varios sistemas de apoyo. Por ejemplo, una línea aérea no puede funcionar sin un sistema computarizado de reservas, un sistema para el manejo de equipaje en todos los aeropuertos donde tiene actividades y un rígido programa de mantenimiento de las aeronaves. Un supermercado que tiene en existencia 17 000 artículos diferentes necesita contar con sistemas que signa la trayectoria de los inventarios, que mantengan frescos sus estantes y que distribuyan el espacio de éstos entre artículos con muchas y con pocas ventas. Una compañía que fabrica numerosos modelos y tamaños de su producto debe contar con un complejo sistema contable de costos para fijar de manera inteligente el precio de cada artículo y para saber qué artículos generan los mayores beneficios. En negocios en los cuales una gran cantidad de empleados necesita un profundo conocimiento técnico, las compañías tienen que instalar sistemas para capacitarlos y actualizarlos con regularidad, así como para proporcionarles información reciente. La compañías de crecimiento rápido tienen que desarrollar sistemas de contratación de empleados que atraigan y recluten a un buen número de empleados calificados. Los sistemas de apoyo bien ideados y superiores no sólo facilitan la mejor ejecución de la estrategia, sino que también fortalecen las capacidades de la organización de manera que puedan proporcionar una ventaja competitiva sobre los rivales.

Desarrollo de informes estratégicos

La información exacta es una guía esencial para emprender acciones. Todas las organizaciones necesitan un sistema para recopilar y difundir la información crucial para la estrategia. Es necesario contar con la información antes de que se completen las acciones, a fin de que éstas concluyan con éxito en caso de que los primeros pasos no produzcan el resultado planeado y sea necesario modificarlos. La supervisión de los resultados de la primera ronda de acciones durante la implantación (1) permite una oportuna detección de la necesidad de ajustar la estrategia o su forma de implantación, y (2) proporciona cierta seguridad de que las cosas avanzan como se había planeado. A veces es difícil evaluar las primeras experiencias, pero éstas son las que proporcionan los primeros datos duros del frente de acción, por lo que deben analizarse con sumo cuidado para que sirvan como base de la acción correctiva.

Es necesario que los sistemas de información sean más completos y que no se limiten a supervisar las primeras señales de avance. Se debe seguir con la mayor frecuencia posible la trayectoria de todos los indicadores estratégicos clave de rendimiento. Muchas compañías minoristas generan informes de las ventas diarias

de cada tienda y mantienen registros actualizados de los inventarios y las ventas de cada artículo. Por lo general, las plantas de fabricación general diariamente informes de producción y rastrean la productividad de mano de obra en cada turno. Son comunes los estados mensuales de pérdidas y ganancias, al igual que los resúmenes estadísticos.

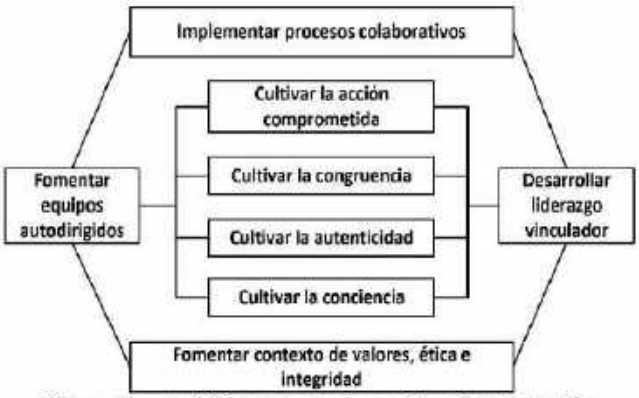
Se deben seguir cinco recomendaciones para diseñar informes formales de supervisión del avance estratégico.

1. Los sistemas de información y de informes deben incluir sólo los datos y la información que sean necesarios para tener una imagen confiable de lo que está sucediendo. Los datos recopilados deben hacer énfasis en las variables con sentido estratégico y en los síntomas de desarrollos potenciales importantes. Se deben evitar las tentaciones de complementar "lo que necesitan saber los gerentes" con otra información "interesante" pero marginalmente importante.
2. La recopilación de datos estadísticos y la presentación de los informes deben ser oportunas, es decir, no tan esporádicas que se necesite llevar a cabo acciones correctivas ni tan frecuentes que resulten agobiantes.
3. El flujo de información y de datos estadísticos debe ser sencillo. Es probable que los informes complicados sean confusos y oscuros debido a que se tiene que poner atención en las pautas de la mecánica, los procedimientos y la interpretación en lugar de medir las variables realmente cruciales e informar acerca de ellas.
4. Los sistemas de información y los informes deben tratar de "evitar sorpresas" y de generar "señales de advertencia oportunas" en lugar de simplemente producir la información. No es necesario que los informes tengan una amplia distribución, aunque siempre se deben entregar a los gerentes que se encuentren en posición de actuar cuando aparezcan las señales de problemas.
5. Los informes estadísticos deben mostrar con claridad las variaciones importantes o anormales del plan, para que la gerencia dirija su atención a las desviaciones significativas del rendimiento planeado.

La información estadística proporciona al implantador de la estrategia una noción del as cifras, los informes y las juntas proporcionan un conocimiento de los nuevos desarrollos y problemas, y los contactos personales ayudan a percibir la dimensión humana.. Todo esto se convierte en un buen barómetro del rendimiento general y en un indicador de lo que se encuentra dentro del plan y de lo que se está desviando. La identificación de las desviaciones respecto al plan y de las áreas problemáticas ayuda a su solución y es un requisito previo para iniciar acciones que mejoren la implantación o afinen la estrategia.

Pasar de las buenas intenciones a la obtención de resultados es el bautismo de toda filosofía. Con este fin se propone formular, además de los objetivos orientados al frente externo, objetivos concretos que puedan medir la calidad de nuestra

implantación. En este sentido es válida una síntesis del pensamiento de J. Goldsmith y K. Cloke (2001) y recoger el siguiente **conjunto de objetivos** para una eficaz implantación de la estrategia:



Claves de un sólido proceso de cambio e implantación

Diseñar recompensas e incentivos que se relacionen estrechamente con los objetivos y la estrategia

Por lo general, las compañías tratan de fortalecer el compromiso en toda la organización por medio de la motivación, los incentivos y las recompensas por el buen rendimiento. Las recompensas se deben usar de manera creativa y deben relacionarse estrechamente con los factores esenciales para la buena ejecución de la estrategia.

Objetivos

Dentro de todo el proceso de ejecución del Plan Estratégico estos conceptos permiten a las organizaciones incrementar sus capacidades para:

- Asegurar la estrategia de la organización sea traducida en un conjunto objetivos y acciones en toda la organización
- Vincular y sincronizar los esfuerzos de los distintos procesos – unidades funcionales al logro de los resultados estratégicos de la organización
- Alinear lo objetivos y acciones personales al plan estratégico
- Involucrar a toda la organización al hacer que cada miembro de la organización participe en la definición del plan detallado de acción que será necesario realizar para alcanzar los objetivos organizacionales

- Facilitar el proceso para crear una visión única en cuanto al plan estratégico de la organización y como consecuencia tener una mayor claridad acerca de las acciones y contribuciones por proceso individuales /por área/ al plan.
- Romper la barreras organizacionales al enfocar la contribución de toda la organización al cumplimiento de los objetivos en lugar de la controlar la contribución de cada área

En una empresa tienen que surgir y ejecutarse ideas, y eso no es posible sin disponer de las personas y recursos adecuados. Han de cuidarse los mecanismos de comunicación con el potencial cliente, con los proveedores y han de tomarse infinidad de decisiones en producción y diseño.

El punto de vista convencional es que el plan para la implantación de la estrategia debe incorporar más elementos motivadores positivos que negativos porque cuando la cooperación se recompensa y se menciona de manera positiva, las personas tienden a responder con más entusiasmo y esfuerzos.

Cuando más entienda un gerente que motiva a los subordinados y cuanto más confié en los incentivos motivadores como una herramienta para implantar la estrategia, mayor será el compromiso de los empleados para poner en práctica el plan estratégico.

El reto en cuanto a la motivación y la inspiración consiste en construir este firme compromiso a lo largo de la organización en una cruzada para llevar a cabo la estrategia y cumplir los objetivos de rendimiento. Sin embargo, junto con el entusiasmo y el compromiso estratégico, debe estar presente un esfuerzo gerencial para crear una serie de "ajustes" que apoyen la estrategia.

La estructura de recompensas, las políticas, el sistema de información y las prácticas operativas de la compañía necesitan reforzar el impulso para ejecutar con efectividad una estrategia, en contraposición a tener un papel pasivo o, peor aún, a actuar como obstáculo. Igualmente importante es el hecho de que los gerentes deben hacer las cosas de tal manera y estilo que se cree y fomente un ambiente de trabajo que apoye la estrategia y una cultura corporativa. Cuánto más fuertes sean los ajustes en apoyo de la estrategia que se creen a nivel interno. Mayores serán las oportunidades de lograr una implantación con éxito.

La compensación

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos

graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor.

La compensación no es la única manera de vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa. La planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones de desempeño y la planeación de la carrera profesional ayudan a coordinar los esfuerzos personales con las estrategias generales de la empresa.

Incentivos y participación en las utilidades

Los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado. Con más frecuencia, se conceden sobre bases individuales.
La participación en las utilidades establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y una distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores. Por lo común, se aplica a un grupo o a todos los empleados, y no se aplica sobre bases individuales. Tanto los sistemas de incentivos como la participación en las utilidades se utilizan como suplemento de las técnicas tradicionales de sueldos y salarios.

El interés en el área de las compensaciones no tradicionales ha derivado en gran parte de los desafíos de un mayor nivel de competencia.

Estos sistemas de compensación tienen el objetivo de:

- Vincular la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad.
- Reducir los costos de compensación.
- Mejorar el nivel de participación e identificación del empleado.
- Incrementar el trabajo en equipo y la certidumbre de estar participando en una empresa común.

A pesar de que la compensación individual se puede incrementar, los costos generales de la compensación de la organización pueden disminuir, gracias al incremento en los niveles de productividad.

309

Entorno de los sistemas de incentivos y de participación de utilidades.

Los sistemas de incentivos y de participación en las utilidades establecen una relación entre los costos de la compensación y el desempeño de la organización.

Los costos de la compensación y el ingreso que recibe cada trabajador varían de acuerdo con los altibajos de la organización.

Además de permitir mayor flexibilidad en el proceso de vincular los costos al nivel de éxito que obtenga la empresa, los incentivos y la participación en las utilidades crean un entorno determinado que es preciso considerar *antes* de seleccionar una política.

Propósito de la compensación no tradicional

Uno de los objetivos más significativos de los incentivos financieros consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica. De manera diferente a como ocurre con los aumentos de sueldo y las promociones, el reforzamiento de la conducta es por lo común rápido y frecuente; por lo general acompaña a cada pago quincenal o mensual.

La organización se beneficia, porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que se haya trabajado. Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se compensan con creces.

En última instancia, el objetivo de los sistemas de incentivos y de participación en las utilidades es mejorar el desempeño. Es importante, sin embargo, determinar qué aspectos del desempeño se desea mejorar.

Extensión y cobertura

¿A qué personas se dirige el plan de compensaciones no tradicionales? El tema es esencial, pues afecta la motivación, el espíritu de trabajo en equipo y el sentido que se tenga sobre la justicia del sistema de compensación.

Los incentivos individuales, como las comisiones por ventas, obtienen mejores resultados cuando la cooperación y el trabajo de equipo no son un elemento predominante en la labor diaria. Cuando se requiere cooperación y coordinación entre las personas que están llevando a cabo una labor, los incentivos de grupo y la participación en las utilidades son especialmente eficaces. Los especialistas en recursos humanos deben definir la participación y la cobertura con un margen suficientemente amplio para facilitar el trabajo de equipo, pero circunscripto solamente a las personas que tendrán un efecto claro sobre los resultados.

310

Niveles financieros

También deben determinar el monto de los incentivos y la periodicidad con la que se van a entregar. Es necesario establecer parámetros claros, que nos conduzcan a evitar la confusión o a diferentes interpretaciones.

Por ejemplo, si se establece un sistema de incentivos basados en el número de unidades producidas se puede especificar que el incentivo se pagará siempre y cuando la unidad producida corresponda a los niveles de calidad estipulados. En el caso de los programas de participación en las utilidades suele adoptarse como norma un porcentaje de los costos reducidos o del incremento en utilidades.

Administración

La administración de un sistema de incentivos puede ser compleja. Igual que con cualquier sistema de control, es necesario establecer parámetros, al mismo tiempo que se determinan objetivos y maneras de medirlos. Es posible encontrar que la determinación de parámetros muy exactos puede resultar muy costosa, o que la naturaleza misma del trabajo impida la exactitud absoluta. Un sistema puede conducir, por ejemplo, a que los beneficiados reciban una compensación superior a la de sus supervisores. Otro problema puede surgir cuando se presentan factores que el empleado no controla (como desperfectos y averías del equipo que opera), impidiéndole llegar a su objetivo.

Es frecuente que los sindicatos se opongan a los sistemas de incentivos, por temor a que la administración de la empresa varíe más adelante y la situación lleve a los trabajadores a trabajar más arduamente por la misma compensación. Este factor puede llevar al grupo de trabajo a ejercer presión colectiva para que ninguno de sus componentes exceda los niveles los niveles de productividad del grupo. Las ventajas de los sistemas de incentivos desaparecen cuando las presiones de los grupos de trabajo impiden el mejoramiento de la productividad.

Las cuestiones que hay que resolver incluyen determinar cómo se obtendrá la información sobre resultados, quién debe efectuar el cómputo definitivo de resultados, cómo se va a efectuar el pago y quién tendrá a su cargo la comprobación periódica del funcionamiento del sistema.

Los diferentes sistemas de incentivos.

Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o un suplemento para un enfoque más tradicional de sueldos y salarios.

- **Incentivos sobre unidades de producción:** los incentivos concedidos con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. Puede intentarse también la variante de

311

que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que consiga. Prácticamente en todos los casos (por lo menos en el nivel de obreros y técnicos) las legislaciones prescriben que estos sistemas de incentivos deben combinarse con un sistema de retribuciones fijas, junto con todas las prestaciones de ley. El pago de un incentivo por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad, debido al efecto que tienen las presiones de grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño. Un problema de gran relevancia es la medición de la productividad. Son muchas las labores en las que el individuo efectúa tareas difícilmente mensurables como unidades de producción.

- **Bonos sobre producción:** son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de producción. Generalmente se emplean junto con un ingreso básico fijo. Una variante de este sistema incentiva al empleado por sus ahorros de tiempo. Una variante adicional combina los incentivos sobre unidades de producción con los bonos de producción, mejorando la compensación que reciban los trabajadores por hora, más un incentivo por cada unidad producida. En algunos casos, el empleado puede recibir una compensación más alta una vez que alcanza determinado número de unidades.
- **Comisiones:** en los puestos de ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que venda.
- **Curvas de madurez:** en los casos en que un empleado con calificación profesional y/o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago, suele encontrar que sólo un ascenso o una posición directiva es el cambio para continuar progresando. Dado que por su especialización el empleado no puede razonablemente esperar una promoción a un nivel más alto, en la práctica encuentra bloqueado el camino al progreso. Además, se corre el peligro de incurrir en ascensos que sólo llevan al empleado a su nivel de incompetencia (principio de Peter). A fin de proporcionar un incentivo a este tipo de personal algunas compañías han desarrollado *curvas de madurez*, que constituyen ajustes en los niveles superiores de cada categoría de puestos. Los empleados se clasifican de acuerdo con su productividad y su experiencia. Los sobresalientes se clasifican en el nivel superior, los de desempeño bueno pero no sobresaliente un poco más abajo, y así sucesivamente. Mediante esta técnica los profesionales de alto nivel de desempeño continúan recibiendo incentivos que mantienen sus esfuerzos justificados en tanto no sientan la necesidad de buscar una función de más alta jerarquía en otra organización.
- **Aumentos por méritos:** constituyen aumentos en el nivel de la compensación concedidos a cada persona de acuerdo a una evaluación de su desempeño. Estos aumentos se deciden por parte del supervisor inmediato del empleado, junto con los otros supervisores. A pesar de que los aumentos por méritos estimulan el desempeño superior al promedio, en pocas ocasiones están vinculados a une estándar específico y pueden estar sometidos a factores subjetivos. Uno de los mayores problemas estriba en

su administración. Cuando la distribución de los aumentos se distorsiona debido a otros factores, el desempeño meritorio no recibe reconocimiento. Esto puede conducir a una serie de elementos que disminuyen el incentivo de lograr un desempeño notable.

- **Compensación por conocimientos especializados:** constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa. Este incentivo no se basa en lo que hace el empleado, sino en lo que puede hacer. Evalúa la importancia de un empleado para la organización. Al contar con personal que consigue un nivel de calificación más alto se acrecienta la calidad de los productos de la empresa, al tiempo que se reduce la necesidad de contratar más personal.
- **Incentivos no financieros:** por lo general, los incentivos equivalen a un pago en metálico. Sin embargo, pueden concederse en otras especies (programas de reconocimiento de méritos, placas conmemoratorias, objetos deportivos o decorativos, certificados, días especiales de vacaciones). Estos incentivos son comunes en los departamentos de ventas, ya que sirven para alentar los esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico. Los cambios en el puesto o en el entorno laboral pueden servir como incentivo para un mejor desempeño. Es posible mantener alta la moral del personal y reducir la tasa de rotación mediante determinados beneficios adicionales. Los esfuerzos y programas que se lleven a cabo para diseñar los puestos y para rediseñarlos, como la rotación de puestos, la adición de tareas y el enriquecimiento del puesto pueden considerarse como incentivos que contribuyen a un mejor desempeño. Entre otros incentivos también se cuentan el aumento en el nivel de responsabilidad, la autonomía y mejoras en la calidad de la vida laboral del empleado.
- **Incentivos a ejecutivos:** la mayor parte de las compañías sigue la práctica de vincular estos incentivos a las utilidades anuales que obtenga la organización, en el caso de los incentivos a corto plazo. Esta orientación de conceder la compensación en un término relativamente corto puede llevar a reducciones en la calidad de la producción y en los presupuestos de los departamentos de investigación y desarrollo, o en las áreas de publicidad, de obtención de nuevos equipos, de desarrollo del personal y otros programas a largo plazo. Los incentivos necesitan lograr un balance entre los resultados a corto plazo y los objetivos a largo plazo. Al mismo tiempo, el incentivo debe corresponder a las necesidades de los ejecutivos. Los ejecutivos jóvenes probablemente prefieran incentivos en metálico, mientras que los de mayor edad tienden a pensar en términos de su retiro. En algunos casos se da la opción de adquirir acciones de la organización, que equivale al derecho a comprar acciones a un precio determinado.

El ingreso del director de una compañía debe basarse en: el tamaño de la organización, su rentabilidad, las ganancias que obtengan los tenedores de las acciones y la complejidad e importancia de la labor que desempeñe. Dadas las variaciones del mercado de valores, es posible que los incentivos resulten de mayor

efectividad cuando se vinculan a mejoras en aspectos clave de la organización que los ejecutivos pueden controlar. Dependiendo de los indicadores por los que se haya optado, parte de los incentivos se pueden vincular a una cobertura más amplia del mercado: a márgenes de ganancia, a retorno sobre la inversión, a flujo de efectivo o a otros indicadores.

La participación en las utilidades establece una relación entre el desempeño de la organización y la distribución de las ganancias entre los empleados. Las organizaciones que adaptan planes de participación tienden a compartir más información de carácter financiero con sus empleados y son muchos los indicadores que apuntan a un mayor desarrollo del sistema.

La mayor parte de los planes se comprenden dentro de cuatro categorías:

- **Propiedad de los empleados:** el plan más extremo de participación en las utilidades es el de convertir a la organización en una propiedad de los empleados. Muchas empresas incluyen planes de opción de compra de acciones. El resultado consiste en que los empleados que optan por participar poseen de hecho una fracción de la empresa y comparten las ventajas financieras del progreso de la organización. Un novedoso enfoque es el PEPAS (Plan de empleados para adquirir acciones). Constituye un canal para la adquisición de acciones de la empresa por parte de los empleados. Las acciones se "venden" a los empleados y éstos pueden "pagarlas" aceptándolas, en vez de recibir incrementos salariales, o de una porción de sus salarios comunes. En otra variante, los empleados pueden comprometerse a adquirir acciones, como forma de capitalizar a su organización. Los PEPAS pueden emplearse de otras maneras, pero todas son formas de "financiamiento creativo", pero no todos logran un resultado positivo. Con frecuencia, las ventas de acciones son solamente parciales, lo cual deja el control de la empresa en manos de otras personas. En otros casos, puede ser una técnica corporativa para retirar capital de una operación que ya no se considera redituable.
- **Planes de participación en la producción:** permiten a los grupos de trabajadores recibir bonos al exceder determinado nivel de producción. Tienden a ser a corto plazo y se relacionan con metas de producción muy específicas. Se puede ofrecer a un grupo de trabajo, por ejemplo, una cantidad determinada si excede determinados niveles.
- **Planes internacionales de incentivos:** algunas compañías optan por pagar los costos de alojamiento, transporte e impuestos para su personal en el exterior, en lugar de cubrir bonos especiales por aceptar responsabilidades en otros países. Otras prefieren establecer sistemas de motivación basados en el desempeño. Es recomendable que los incentivos internacionales se basen en objetivos estratégicos y financieros controlados por el gerente de la sucursal en el exterior. Se deben establecer en un marco básico de flexibilidad, para ajustarse a las necesidades individuales así como a las realidades locales.

314

- **Planes de participación en utilidades:** la efectividad de estos planes puede ser reducida por el hecho de que las ganancias no siempre se relacionan con el desempeño de cada empleado. Incluso cuando el entorno externo no interfiere en los resultados de la empresa, es difícil que los empleados adquieran una clara perspectiva de la manera en que su contribución afecta a las utilidades de la empresa. Algunas empresas disminuyen la efectividad de este incentivo al aplicar las sumas correspondientes a la participación en las utilidades a los fondos de jubilación.

Planes de reducción de costos.

Un enfoque distinto consiste en incentivar a los empleados por factores que sí pueden controlar: los costos. Buscan motivar a los empleados para que aporten ideas que conduzcan a reducir costos. En muchas ocasiones se forma un comité de empleados para facilitar la comunicación de nuevas ideas. Estos planes permiten a los trabajadores participar de manera más integral en las operaciones diarias de la empresa.

Planes Scanlon, Rucker e Improshare:

El Plan Scanlon se en los bonos o incentivos en los costos, comparados en perspectiva histórica. Los empleados encuentran maneras de reducir los costos y participan de los ahorros logrados de esta manera.

Existen planes similares a éste, pero difieren en la manera en que los bonos se calculan y en otros aspectos administrativos. Se diferencian con los planes de participación en las utilidades porque están relacionados con factores sobre los cuales el empleado tiene control (costos) y no en factores que el empleado sólo puede controlar de manera muy indirecta (los márgenes de utilidad).

Rucker procura la reducción en costos laborales y de materiales mediante la inclusión de estas reducciones en los cálculos para estimar los bonos para los empleados. Improshare se concentra en la reducción de horas de labor como herramienta para la reducción de costos.

El plan Scanlon se centra primordialmente en los costos laborales y de calidad. Cuando se someten estos planes a votación de los empleados, es común que se sometan a prueba durante un año. Los planes Improshare y Rucker generalmente se inician por sugerencias de la administración.

Los planes Scanlon y Rucker pueden describirse como una expresión de la filosofía de la gerencia, que destaca las sugerencias de los empleados y las verifica mediante comités de empleados. La participación que se logra de esta manera ayuda a incentivar la participación y el interés de los empleados. A pesar de que con el plan Improshare los empleados participan en menor grado, también incentiva y recompensa los avances en el desempeño. La clave de estos planes estriba en la

315

aceptación por parte de la administración de la posibilidad de que los empleados ejerzan influjo directo en su ambiente de trabajo. Estos programas requieren una redistribución del poder dentro del ámbito de trabajo.

Prestaciones y servicios al personal

La tendencia ha sido a experimentar una expansión de las prestaciones y los servicios, que ha crecido más (proporcionalmente) que los sueldos y los salarios.

Entre los servicios más comúnmente proporcionados se cuentan los seguros de vida contratados a nivel de grupo, seguros contra accidentes, seguros médicos paralelos a la Obra Social, servicios dentales, planes para la adquisición de acciones, planes de impulso a las actividades deportivas, prestaciones especiales para períodos de vacaciones, prestaciones especiales por nacimiento de hijo, matrimonio, muerte de familiares, servicios de alimentos en establecimientos de la empresa, ayudas para la preparación académica de los empleados o sus hijos, guarderías.

Al contrario de lo que ocurre con los sueldos y salarios, que se vinculan directamente con el desempeño, las prestaciones y los servicios se conceden sólo por el hecho de pertenecer a la organización.

La compensación global es la suma de la compensación directa e indirecta (prestaciones y servicios). Algunas de estas compensaciones indirectas son incorporadas como obligaciones legales.

El papel de la compensación indirecta.

La existencia de prestaciones y servicios al personal corresponde a diversos objetivos:

Objetivos sociales:

Ninguna organización puede huir de su contexto. Todas cuentan con personal que es afectado también por ese contexto. Debido a esto, las organizaciones buscan soluciones para los problemas de su personal y soluciones de grupo para los problemas sociales que las afectan más directamente.

Objetivos de la organización:

Un paquete atractivo de compensaciones ofrece la posibilidad de atraer, contratar y retener al personal que interesa. Estos planes también influyen sobre la tasa de rotación. Pueden señalarse como objetivos de la organización:

- Reducción de las tasas de rotación.
- Desaliento a los movimientos tendientes al conflicto.

316

- Ventajas para el reclutamiento de personal.
- Satisfacción de los objetivos de los empleados.
    - **Objetivos de los empleados:**
        - Los empleados suelen procurar la obtención de prestaciones y servicios proporcionados por la empresa, en algunos casos, por los menores costos a que puede obtenerlos. Por ejemplo, las pólizas de seguros suelen ser menos costosas.
        - Permanecer dentro de una categoría fiscal más baja es otro objetivo de los empleados. El nivel de los impuestos asciende proporcionalmente a las prestaciones.
        - Junto con el objetivo de limitar sus cargas fiscales, un objetivo más que logra el empleado es el de "indexarse" a la inflación. Muchos de los pagos que efectúa la empresa se ajustarán automáticamente.

Pólizas de seguros

Como estas pólizas se extienden a los familiares de los empleados, conllevan objetivos de carácter eminentemente social.

Seguros en el campo de la salud:

Pueden descomponerse en pólizas que cubren gastos médicos mayores, gastos médicos menores, atención dental, óptica, preservación de la salud mental. Directamente relacionadas con estas pólizas están las que reconocen determinadas compensaciones al empleado en el caso de enfermedad, accidentes, pérdidas de miembros u órganos y fallecimiento.

- Pólizas médicas,
- Pólizas de servicios dentales,
- Pólizas de servicios oftalmológicos,
- Pólizas de vida,
- Pólizas por accidente e incapacidad temporal o permanente,
- Pólizas de garantía de ingresos,
- Prestaciones independientes de las tareas cotidianas.

Existen otras formas de incentivos, incluyendo las que permiten a los ejecutivos diseñar su propio paquete de compensaciones. El elemento común a la mayor parte de los paquetes de compensación a ejecutivos consiste en su relación con el desempeño en la organización. Cuando estos sistemas no vinculan la compensación a los logros dejan de ser planes de incentivos. Muchas compañías han optado por relacionar los incentivos de tipo ejecutivo con las ganancias que produce la organización a los tenedores de sus acciones.

317

La clave de una implantación exitosa es la unión de toda la organización debajo de la estrategia y la seguridad de que todas las actividades y tareas administrativas importantes se hagan de manera tal que cumplan con los requisitos para la ejecución de una estrategia de primer orden.

Los implantadores de la estrategia

El director ejecutivo de una organización y los responsables de las principales unidades de ésta son las personas con mayor responsabilidad, para lograr que la estrategia se implante con éxito. Sin embargo, la implantación de la estrategia no se reduce a un trabajo de la alta dirección; es un trabajo de todo el equipo directivo. La implantación de la estrategia incluye a todas las unidades de la organización, desde la oficina principal hasta cada departamento operativo, los cuales deben preguntarse. "¿Qué debemos hacer para contribuir con nuestra parte del plan estratégico y cuál es la mejor manera de hacerlo?"

Todos los gerentes funcionan como implantadores de la estrategia en las áreas respectivas de autoridad y responsabilidad. Todos los gerentes tienen que considerar qué acciones emprender en sus áreas para lograr los resultados planeados; todos necesitan un programa de acciones.

En este sentido, todos los directivos se convierten en implantadores de la estrategia en sus áreas de autoridad y responsabilidad. Aunque las principales iniciativas para la implantación deben ser conducidas por la alta dirección, (director ejecutivo) ésta tiene que confiar en el apoyo y la cooperación activos de los directivos de niveles inferiores para que se hagan las cosas. Estos siempre son participantes activos en el proceso de implantación de la estrategia, pues no sólo lo inician y supervisan en sus áreas de responsabilidad, sino que también sirven como instrumento para que s cumplan día con día los resultados y objetivos de rendimiento deseados una vez que la estrategia está en su lugar.

Los implantadores de la estrategia deben estar alerta para saber qué sistemas específicos de apoyo necesita su compañía para ejecutar con éxito la estrategia. Por ejemplo, una compañía con una estrategia de calidad superior debe desarrollar mejores métodos para su control de calidad. Una compañía cuya estrategia es la de ser un productor de bajo costo debe desarrollar sistemas que refuercen la rígida contención en los costos. Si los actuales sistemas operativos y de apoyo administrativo son inadecuados, se deben asignar recursos para mejorarlos.

Desarrollo de una cultura corporativa que apoye la estrategia

Una cultura sólida y un estrecho ajuste entre la estrategia y la cultura son influencias poderosas para que la gente haga mejor su trabajo. La cultura proporciona un

sistema de reglas informales y depresiones de los compañeros en cuanto a cómo comportarse la mayor parte del tiempo. Para implantar y ejecutar un plan estratégico, la cultura de una organización debe estar estrechamente alineada con su estrategia.

¿Qué es la cultura corporativa?

La cultura corporativa se manifiesta en los valores y principios empresariales que abrazan los altos gerentes, en los principios éticos que estos exigen, en las políticas que establecen, en el estilo de hacer las cosas, en las tradiciones que conserva la organización, en las actitudes y sentimientos de las personas y en las historias que cuentan, en las presiones que ejercen los compañeros, en la política de la organización y en la química que rodea al ambiente laboral y define la cultura de la organización. Una cultura que inyecta energía a todas las personas de la compañía para que hagan su trabajo de manera que apoyen la estrategia contribuye de manera importante al poder y la eficacia de la ejecución de la estrategia.

Rasgos y características de compañías con una cultura sólida

Los valores y creencias más comunes que moldean la cultura incluyen:

1. La carencia en la superioridad de la calidad y el servicio, la creencia de ser los mejores
2. La creencia en la superioridad de la calidad y el servicio,
3. La creencia en la importancia de la gente como individuos y al fe en su capacidad de hacer una contribución poderosa y positiva,
4. La creencia en la importancia de los detalles de ejecución, en todo lo que se requiere para hacer bien el trabajo,
5. La creencia de que los clientes deben ser lo primero
6. La creencia en inspirar a las personas sin importar su capacidad,
7. La creencia en la importancia de la informalidad para aumentar la comunicación; y
8. El reconocimiento de que el crecimiento y los beneficios son esenciales para el bienestar de una compañía.

Desarrollo de la cultura orientada a los resultados.

Cuando una organización funciona de manera uniforme a su máxima capacidad o cerca de ella, el resultado no sólo es un mayor éxito estratégico sino también una cultura de la organización con un espíritu orientado a resultados. Una organización con espíritu de resultados hace énfasis en el logro y la excelencia.

Las compañías con un espíritu de resultados están sumamente orientadas hacia la gente y refuerzan esta orientación con cada empleado en cualquier ocasión concebible y de cualquier manera imaginable. Tratan a sus empleados con dignidad y respeto, los capacitan con cuidado, los alientan a que usen su iniciativa y

319

creatividad propias al efectuar su trabajo. Para crear una cultura de la organización orientada a los resultados, una compañía debe convertir en campeona a la gente que logra resultados excelentes.

Los motores del sistema son una creencia en el valor del individuo, fuertes compromisos de la compañía con la seguridad del empleo y la promoción desde el interior, prácticas gerenciales que alienten a los empleados a ejercer la iniciativa y la creatividad individuales, y el orgullo de hacer bien las cosas pequeñitas y chiquititas. Una compañía que trata bien a sus empleados obtiene los beneficios de un mayor trabajo de equipo, un buen estado de ánimo y mayor lealtad a los empleados. Las prácticas de reclutamiento deben estar enfocadas en la selección de solicitantes sumamente motivados y ambiciosos cuyas actitudes y hábitos laborales concuerden con una cultura orientada hacia los resultados.

Fomento de un clima y una cultura que apoyen la estrategia

Cuando se implantan cambios estratégicos importantes, la mejor manera que tiene un gerente de emplear su tiempo es dirigir personalmente los cambios. Los líderes de la estrategia exitosa saben que su responsabilidad es convencer a la gente de que la estrategia seleccionada es correcta y de que su implantación con las mejores capacidades de la organización se convierte en una prioridad máxima.

Tanto las palabras como los hechos desempeñan su función. Las palabras inspiran a las personas, definen las normas, legitiman los nuevos puntos de vista y prioridades, y despiertan la confianza en la nueva estrategia. Los hechos añaden credibilidad a las palabras, proporcionan ejemplos, dan significado y contenido al idioma, y enseñan a la organización el tipo de conducta necesario y esperado.

Se requiere símbolos e imágenes sumamente visibles para complementar las acciones sustantivas. Las lecciones de las compañías con una buena dirección muestran que lo que hace y dice el líder de la estrategia tiene un influencia importante en la implantación y ejecución de la estrategia hacia los niveles inferiores de la línea.

Una vez que una división o un departamento han desarrollado un plan propio, un conjunto de objetivos de trabajo es importante que los gerentes y supervisores lo conserven en condiciones operativas. Esto es lo que constituye nuestra dirección por medio de la presencia continua. Si no se supervisa con frecuencia cómo operan las personas, éstas no sólo tendrán a desviarse del camino sino que empezarán a creer que usted no hablaba en serio con respecto al plan, todo esto se hace de manera muy informal y espontánea. Usted empieza por ser accesible y tratable. La segunda razón para realizar la DPC es que resulta vital que la gente se encuentre informada de lo que sucede en la compañía, en especial de los aspectos que son importantes para ellos.

Acciones simbólicas y acciones sustantivas

Las acciones simbólicas son valiosas porque envían señales acerca de los tipos de conducta y rendimiento que quieren alentar los implantadores de la estrategia.

Los implantadores exitosos de la estrategia son expertos en el uso de símbolos para crear y alimentar la cultura. Conducen personalmente ceremonias y felicitan públicamente a quienes muestran los rasgos deseados. Se hacen reconocimientos especiales y se recompensa de manera visible a las personas y grupos que siguen el programa.

Las acciones que se emprenden deben ser verosímiles, muy visibles y obviamente indicadoras del compromiso de la gerencia hacia una nueva cultura y nuevas formas de hacer negocios. Las señales más poderosas de que la gerencia está comprometida con la creación de una nueva cultura aparecen cuando se reemplaza a los gerentes tradicionales con una nueva raza de gerentes, se modifican las políticas y prácticas operativas antiguas, se llevan a cabo importantes movimientos de reorganización, se generan grandes cambios en la concesión de aumentos y ascensos, y se efectúan reasignaciones de presupuesto.

Los altos ejecutivos deben conducir personalmente los esfuerzos para crear una cultura que apoye la estrategia. Los altos directivos tienen que imprimir el rasgo característico a los valores y modelar la filosofía de la organización. Sin embargo, para que el esfuerzo tenga éxito, los implantadores de la estrategia deben contar con el apoyo de los gerentes subordinados para que incluyan los valores y establezcan normas culturales en los niveles inferiores de la organización.

Establecimiento de normas y valores éticos

Los valores firmes y las altas normas de ética nutren la cultura corporativa de manera muy positiva. Las compañías establecen valores y normas éticas de diferentes maneras. Sin embargo, en la actualidad muchas compañías presentan por escrito sus valores y su código de ética. Las declaraciones por escrito tienen la ventaja de manifestar con claridad lo que la compañía pretende y espera y sirven como pauta para evaluar las políticas y acciones de la compañía, así como la conducta individual. Las declaraciones de valor constituyen la piedra angular para la creación de la cultura; el código de ética es la piedra angular para la creación de una conciencia corporativa.

La implantación de los valores y del código de ética incluye varias acciones:

- Incorporar la declaración de valores y el código de ética en la capacitación de los empleados y en los programas educativos.
- Poner atención explícita en los valores y la ética durante el reclutamiento y contratación para descartar a los solicitantes que no muestren rasgos de carácter compatibles.

- Comunicar los valores y los códigos de ética a todos los empleados, y explicar los procedimientos para su cumplimiento.
- La participación y vigilancia de la gerencia.
- Fuerte respaldo del director general.
- Adoctrinamiento oral.

El esfuerzo de implantación debe penetrar en la compañía, extendiéndose a todas las unidades de la organización. Todos los empleados deben recibir una capacitación adecuada. Los gerentes de línea de todos los niveles deben brindar una atención seria y continua ala tarea de explicar cómo se aplican los valores y la conducta ética en sus áreas. En general, la introducción gradual de valores y la insistencia en la conducta ética deben concebirse como un continuo ejercicio de creación y de alimentación de la cultura.

Refuerzo de la conducta ética

En compañías que luchan porque los altos principios éticos se conviertan en una realidad, la alta gerencia comunica su compromiso en un código de ética, por medio de pláticas y en publicaciones de la compañía, mediante políticas que se refieren a las consecuencias de una conducta poco ética, en los hechos de los altos ejecutivos y en las acciones emprendidas para asegurar su cumplimiento. El director general dirige el proceso de reforzamiento, aunque se espera que todos los gerentes contribuyan dando importancia a la conducta ética entre sus subordinados y supervisando su cumplimiento.

Hay varias cosas que pueden hacer los gerentes para ejercer el liderazgo ético. Deben dar un excelente ejemplo ético con su propia conducta y establecer una tradición de integridad. Segundo, se tiene que educar a los gerentes y empleados para que sepan qué es ético y qué es ético y qué no lo es; quizá sea necesario implantar programas de capacitación ética e identificar y discutir las áreas grises. Tercero, la alta gerencia debe mencionar con claridad el código ético de la compañía y tomar una actitud firme en relación con los problemas éticos. Cuarto, la alta gerencia debe estar preparada para actuar como árbitro final en las transgresiones delicadas; esto quiere decir que se debe quitar a personas de puestos clave o prescindir de ellas cuando sean culpables de una violación.

Un programa bien desarrollado que asegure el cumplimiento de las normas éticas incluye: (1) un comité de vigilancia del consejo directivo, por lo general compuesto de directores externos; (2) un comité de altos gerentes para dirigir la capacitación, la implantación y el cumplimiento continuos; (3) una evaluación anual de los esfuerzos de todos los gerentes y de los informes formales sobre las acciones de los gerentes para remediar conductas deficientes; y (4) pedir periódicamente a la gente que firme documentos que garanticen el cumplimiento de las normas éticas.

Cómo enfrentarse a los aspectos políticos internos

Casi siempre interviene la política cuando se formule el plan estratégico. Es inevitable que los individuos y grupos clave forman coaliciones y que cada grupo presione para obtener los beneficios y el potencial de sus propias ideas, así como para proteger sus intereses.

Por lo general, las consideraciones políticas internas afectan la estructura de la organización, las decisiones del personal y las asignaciones presupuestarias. Las consideraciones políticas y la formación de alianza entre individuos y grupos son partes integrales en la creación del apoyo al nivel de la organización para el plan estratégico y en la obtención del consenso sobre la forma de implantarlo.

Un gerente de estrategia debe entender cómo funciona la estructura de poder de una organización, quién ejerce influencia n los niveles ejecutivos, cuáles grupos y por personas son activistas y cuáles defensores del statu quo, quién puede ser útil en una confrontación a decisiones clave.

Conducción del proceso de ajustes correctivos

Se deben hacer ajustes correctivos en el enfoque de la compañía hacia la implementación de la estrategia conforme sea necesario. Cuando se responde a nuevas condiciones que incluyen la estrategia o su implantación, la gerencia debe determinar en primer lugar si es necesario emprender una acción inmediata. En una crisis, el enfoque típico es presionar a los subordinados clave para que recopilen información y presenten recomendaciones, para que dirijan personalmente las prolongadas discusiones sobre las respuestas propuestas y para que traten de crear un fuerte consenso entre los miembros del círculo interno ejecutivo.

El enfoque incluye:

- Ser flexibles y mantener varias opciones abiertas.
- Hacer muchas preguntas.
- Obtener informaciones detalladas de especialistas.
- Alentar a los subordinados para que participen en el desarrollo de alternativas y propongan soluciones.
- Observar las reacciones de muchas personas frente a las soluciones propuestas para probar su potencial y su aceptación política.
- Tratar de crear el compromiso con una respuesta mediante el movimiento gradual hacia una solución de consenso.

Los líderes de la estrategia deben ser proactivos y reactivos en las reformas de la estrategia y en la manera de implantarla. Los ajustes correctivos de la estrategia no deben ser simplemente reactivos. Los ajustes proactivos pueden mejorar la estrategia o su implantación.

323

El rasgo característico de un ajuste proactivo es que surge de iniciativas de la gerencia y no de reacciones forzadas.

El proceso que siguen los líderes para decidir sobre las acciones de ajuste es básicamente el mismo para los cambios proactivos que para los reactivos; detectan las necesidades, reúnen información, examinan los pros y los contras, prueban las propuestas, generan soluciones parciales, habilitan a campeones. El proceso es iterativo y requiere muchas vueltas y cambios para afinarlo y ajustarlo en una continua evolución.

Ejercer el liderazgo estratégico

Uno de los factores determinantes en la implantación exitosa de la estrategia es la eficiencia con la cual gerencia dirija el proceso. Los implantadores pueden ejercer el liderazgo de diversas maneras. Pueden tener un papel activo y visible u otro velado y moderado. Pueden tomar decisiones de manera autoritaria o sobre la base del consenso, delegar mucho o poco, involucrarse personalmente en los detalles o permanecer atrás de la barrera y capacitar a otros, proceder con rapidez (lazando iniciativas de implantación en muchos frentes) o pausadamente (trabajando para obtener un avance gradual a largo plazo).

La manera cómo los directivos dirigen la tarea de implantación tiende a estar en función de:

1) Su experiencia y conocimiento acumulado de la empresa;
2) Si son nuevos en el trabajo o titulares desde hace tiempo;
3) Su red de relaciones personales en la organización;
4) Sus propias capacidades de diagnóstico, administrativas, interpersonales y de solución de problemas;
5) La autoridad que se les ha otorgado;
6) El estilo de liderazgo con el que se sienten cómodos; y
7) Sus puntos de vista con respecto al papel que deben desempeñar para que se hagan las cosas.

Otro factor que altera el enfoque de un directivo frente a la implantación de la estrategia es el contexto de la situación de la organización: la gravedad de las dificultades estratégicas de la compañía, la naturaleza y magnitud del cambio estratégico necesario, el tipo de estrategia que se está implantando, la fuerza de cualquier conducta arraigada que se necesite cambiar, los recursos financieros y de la organización disponibles para trabajar, la configuración de las relaciones personales y de la organización en la historia de la compañía, las presiones para obtener resultados rápidos y mejorar el rendimiento financiero a medio plazo, y otros factores similares que constituyen la "cultura" y el clima laboral generalizado de la compañía.

La situación interna de cada compañía es única, por lo que los directivos suelen tener que adaptar su programa de acciones para que concuerde con ella. Los implantadores de la estrategia exitosos consideran con cuidado todas las ramificaciones internas al implantar una estrategia nueva y diagnostican detalladamente las prioridades de acción y la secuencia en la que se deben hacer las cosas; después empiezan a mover su organización y la siguen impulsando.

No es sencillo ejercer un liderazgo que se encargue del cambio, ser la "chispa", atacar los problemas que se vayan presentando y lograr que se hagan las cosas dirigiendo a otros. Un directivo estratégico tiene que desempeñar diferentes funciones de liderazgo: empresario y estratega principal, administrador principal e implantador de la estrategia, solucionador de crisis, portavoz, negociador, consejero, fuerza de inspiración, creador de políticas, mentor y animador. A veces un directivo estratégico necesita ser autoritario y exigente, a veces un escucha perceptivo y un tomador de decisiones comprometedoras.

En general, el problema del liderazgo estratégico consiste en diagnosticar la situación y seleccionar la mejor manera de manejarla, seis funciones de liderazgo dominan el programa de acciones del implantado de la estrategia:

- Mantener una perspectiva de lo que está pasando y de cómo están funcionando las cosas.
- Promover una cultura con la cual la organización se "vigorice" para lograr la estrategia y que funcione a un nivel alto.
- Mantener a la organización sensible a las condiciones cambiantes, alerta a las nuevas oportunidades y pletórica de ideas innovadoras.
- Crear consenso, enfrentar la política de la formulación e implantación de la estrategia, y reprimir las "guerras de poder".
- Reforzar las normas éticas.
- Emprender acciones correctivas para mejorar el ejercicio de la estrategia y el rendimiento estratégico general.

Desarrollar una vasta red de contactos

El liderazgo estratégico puede promover ideas nuevas provenientes de todos los niveles desde la gerencia hasta los empleados y la motivación para que haya un espíritu empresarial u oportunista que permita una continua adaptación a las condiciones cambiantes.

Un útil enfoque de liderazgo es esforzarse por alentar, alimentar y apoyar a las personas que tengan deseos de producir ideas nuevas, mejores servicios, nuevos productos y aplicaciones para los productos, y que están ansiosas de convertir sus ideas en nuevas divisiones, nuevos negocios o incluso nuevas industrias. La regla es que una idea sobre algo nuevo o diferente debe encontrar un campeón, éste

necesita ser alguien persistente, competitivo, tenaz, comprometido y fanático de la idea, por la cual luchará hasta que logre el éxito.

Para saber si un proceso de implantación está funcionando, un gerente necesita desarrollar una vasta red de contactos y fuentes de información, tanto formales, como informales. Los canales regulares incluyen platicar con subordinados clave, leer informes escritos y los últimos resultados operativos, obtener retroalimentación de los clientes, recibir información por medios secretos, escuchar a empleados ordinarios y observar directamente la situación.

Los gerentes de la estrategia deben evitar las sorpresas asegurándose de que tienen información exacta y una "intuición" de la situación. Una manera de lograr esto es visitar con regularidad "el campo" y hablar con muchas personas distintas que se encuentren en diferentes niveles.

Los gerentes de muchas compañías dan una gran importancia a la comunicación informal. Ellos explican que es esencial "sentir" las situaciones y obtener un acceso rápido y fácil a la información.

Los gerentes de la estrategia necesitan hacer varias cosas:

1o. Tienen que alentar a las personas y a los grupos para que expresen sus ideas, para que sean creativos y para que tengan iniciativa.
2o. Se debe tolerar el espíritu rebelde del "campeón" y debe dársele el espacio suficiente para que trabaje. Se necesita alentar la imaginación de las personas para que vuele en todas las direcciones.
3o. Los gerentes tienen que propiciar y promover muchos intentos y estar dispuestos a tolerar errores y fracasos.
4o. Los gerentes de la estrategia deben usar todo tipo de formas en la organización para apoyar las ideas y los experimentos: equipos de innovación, fuerzas de trabajo, competencia interna entre diferentes grupos que participan en el mismo proyecto,
5o. Los gerentes de la estrategia tienen que asegurarse de que las recompensas para un campeón con éxito sean importantes y visibles y que se aliente a las personas que no han logrado convertir su idea en campeona para que vuelvan a intentarlo, en lugar de castigarlos o hacerlas a un lado.

Pautas Para la Ejecución de Estrategias

- Reconocer la oportunidad: analizar las causas profundas de los actuales retos del negocio para descubrir los problemas subyacentes que, si se tratan, pueden conducir a nuevas fuentes de ventaja competitiva.
- Volver a calibrar el radar: identificar la función óptima que la empresa puede desempeñar para solucionar estos problemas, expandiendo sus redes internas y externas para aprovechar las tendencias, y mejorando la

capacidad de la empresa a las ideas en cribar ideas basadas en requerimientos, competencias claves, singularidad, y propuesta de valor.

- Investigar, desarrollar, ensayar: planificar y gestionar las iniciativas de creación de valor sostenible y sujetos al mismo rigor que cualquier iniciativa empresarial. Estar igualmente preparado para el fracaso.
- Reconectar la organización: integrar nuevas estructuras de gobierno, nuevas formas de comunicación, nuevos incentivos y métricas en el seno la organización, para respaldar los nuevos comportamientos y actitudes requeridos
- Reforzar los valores: los gerentes tendrán que asumir el liderazgo para asegurar que toda la compañía permanece centrada y motivada, con sus grupos de interés comprometidos. Esto conllevará a conversaciones audaces para inspirar a los empleados, guiar a los consumidores, educar a los inversores y comprometer a los socios.

Un liderazgo que ponga a las personas y áreas de la empresa en contacto y relaciones de colaboración, que estimule la capacidad de actuar con autonomía y compromiso, que nos eduque en la congruencia y la autenticidad suficiente para actuar por convicción, que nos mantenga atentos a toda posibilidad de cambio y mejora; un liderazgo así hará que la estrategia se aplique (un por ciento alto de estrategias nunca se aplican) y que constantemente se renueve propiciando sucesivos ajustes de la empresa a su entorno.

El proceso de difusión de la estrategia

Hay empresas que no tienen estrategia; otras que no la han tenido durante un tiempo pero que ahora sí tienen; y las hay que, desde su inicio, o incluso antes de iniciar la actividad empresarial, han dispuesto de una estrategia.

Una empresa para funcionar necesita de una estrategia. Dicha estrategia ha de contener diversos elementos y requiere que estos elementos estén interrelacionados entre sí para que funcionen correctamente. Estos elementos de la estrategia deben estar alineados con ellos mismos para que la consecución de la misma surja el éxito esperado.

Si observamos a aquellas empresas que tienen una estrategia de negocio, que se traduce a su vez en proyectos y en sendos objetivos, nos damos cuenta que es igualmente importante disponer de la estrategia, como saber transmitirla. Para esto es preciso conocerla a fondo y saber a quién se quiere transmitir, así como el tono, el momento y la forma de hacerlo.

Pero una estrategia debe contar con el apoyo de todo el personal de la empresa, desde el máximo dirigente hasta el último trabajador que ha entrado a trabajar en dicha empresa. Evidentemente la estrategia será elaborada por la máxima dirección

de la empresa, pero es fundamental que la estrategia circule por todos los poros de la empresa, por todos los rincones.

Comunicar y Transmitir. Hay que hacer pequeña distinción entre comunicar y transmitir. Transmitir es un término mucho más fuerte que comunicar. Podríamos definir transmitir en este contexto como:

Transmitir = Comunicar + Asegurarse que la otra parte lo ha entendido y va actuar de la forma que se espera.

Comunicar los cambios. Una vez comunicada y transmitida la estrategia, es igualmente necesario transmitir cualquier variación. Omitir la transmisión de sus variaciones (una variación de una estrategia, puede suponer la variación de las expectativas de los diferentes participantes de la misma), genera a menudo malos entendimientos, pánico, actitudes unilaterales, o situaciones de conflicto a los que habrá que poner remedio más tarde.

¿A quién debemos transmitírsela? Es bueno comunicar y transmitir la estrategia de la empresa a todas las partes implicadas en el negocio, eso sí, mediante mensajes hechos a medida. Será distinto transmitir la estrategia al consejo de administradores, que a los socios, que a los bancos, que a los clientes, que a los proveedores o a los empleados o a la mismísima competencia, pudiendo además diferenciar a cada uno de ellos en sus varios sub-segmentos.

Si la estrategia elaborada y pensada no cuenta con el apoyo de la dirección desde un principio, esta cuenta con un fracaso seguro antes de empezar a implantarse. Los máximos directivos deben y han de creer la estrategia elaborada y hacerla conocer a todos los trabajadores para que estos sepan que es lo que tienen que hacer y cuál es el camino a recorrer.

Muchas veces pasa que se elabora una estrategia y sólo la conocen los máximos directivos sin que sea conocida por el resto de trabajadores ni se haga propaganda de ella. Es de vital importancia en una empresa que la información que surja de ella sea conocida por todos. El recorrido de la información no sólo ha de ser de arriba hacia abajo, ha de ser, también, de abajo hacia arriba y de izquierda a derecha y de derecha a izquierda. Ha de ser en todos los sentidos. Los métodos para hacer fluir la información y su estrategia dentro de la empresa serían: intranets corporativas, blogs internos, wikis internos, todo lo que ponga a nuestra disposición la tecnología.

Consideremos el siguiente escenario. Después de muchas horas de trabajo, de intensas reuniones con el equipo gerencial de la compañía, se logra definir lo que se considera es la estrategia que se debe seguir para la empresa. Se hacen reuniones de comunicación y se diseña un plan para que la compañía en su totalidad la conozca y ya se está listo. Escenario muy familiar.

Aun asumiendo que la empresa hace el intento de difundir la estrategia, el proceso se antoja fácil, pero no lo es. Muchas veces se tienen muchos problemas tratando de comunicar la estrategia, y se tiende a complicar las cosas para demostrar cuánto se conoce del negocio. Una estrategia debe ser un llamado a la acción, casi un grito de guerra, algo distante de los gruesos volúmenes resultado de la planeación estratégica que muchos de nosotros llevamos a cabo anualmente.

En palabras del Prof. Donald Sull de la London Business School (Sull & Eisenhardt, Septiembre, 2012) el eje del tema radica en que "para que la estrategia lleve a la acción debe ser recordada, para ser recordada debe ser entendida y para ser entendida debe ser simple".

Esta secuencia resume todo:

Simple → Se Entiende → Se Recuerda → Se Ejecuta

Si vemos de esta secuencia su opuesto tenemos:

Complicada → No se entiende → No se recuerda → No se ejecuta

Muchos de nuestros ejercicios de planificación se parecen mucho más a lo segundo. Desarrollamos una compleja estrategia, que tenemos dificultad de difundir en nuestro equipo, al cabo de un par de meses no la recordamos y durante el año terminamos trabajando en aquello que surge en el día a día, de forma que en la próxima planificación reciclamos lo que no hemos hecho y seguimos reformulando estrategias de papel. Está claro que lo descrito en este párrafo es un extremo, y que en nuestras empresas nos encontraremos en un punto medio entre esta estructura.

Los problemas de comunicación de la estrategia pueden llevarnos desde la incapacidad de implementarla o implementaciones deficientes por la falta de alineamiento de los esfuerzos de la compañía para ejecutar lo planificado.

Donald Sull propone tres sencillas preguntas para simplificar la estrategia y por ende su comunicación:

- ¿Cuáles son los drivers en la creación de valor?
- ¿Cuáles son las batallas que debemos ganar? y
- ¿Cuáles son los obstáculos que debemos superar?

El eje de la estrategia siempre será la creación de valor. Es entonces que los consejos para simplificar la estrategia los podemos centrar en esto. El valor es la distancia entre la disposición al pago de los clientes por nuestros productos o servicios (ingresos) y los costos de llevar a cabo estos (gastos). A mayor distancia entre estos dos rubros, mayor el valor que generamos. Si la estrategia no se refleja en el Estado de Resultados, no es estrategia.

329

Lo siguiente estará dado por enfocar nuestros esfuerzos en uno de los rubros e identificar que debemos hacer para moverlo efectivamente y cuáles son los obstáculos que me impedirían hacerlo. Si los resultados no se ven en los Estados Financieros, no fuimos estratégicos, probablemente solo estuvimos divagando.

Esta simplificación de la estrategia no debe entenderse como un llamado a la superficialidad, quizás la parte más compleja del proceso sea poder condensar la estrategia en una pastilla, una pastilla fruto de horas de análisis e investigación. Esa pastilla permitirá a todos entender los drivers, los desafíos y los obstáculos. Y este paso exige superar la técnica y emplear otras habilidades blandas vinculadas a la estrategia.

Es evidente que esta estrategia debe estar sustentada con planes detallados que definan cuales son las actividades claves relacionadas, pero si tenemos la capacidad de enunciar la estrategia de una forma simple, es mucho más sencillo comunicarla, que se entienda, y que sea de difusión sencilla, así será muy fácil que todos nuestros colaboradores sepan hacia donde nos dirigimos con la planificación, se alineen a la misma y lo más importante, que la estrategia de resultados.

El proceso de difusión de la estrategia es un componente fundamental para asegurar la real y efectiva ejecución de la Estrategia de una organización. Esta etapa busca mediante un proceso participativo establecer, desplegar y posteriormente auto controlar el proceso para la consecución de los objetivos estratégicos, al igual que garantizar los medios correspondientes y los recursos necesarios para asegurar y controlar que dichos objetivos serán alcanzados en todos los niveles de la organización.

Es un proceso para que, a partir del plan estratégico a largo plazo, cada entidad (proceso/ unidad organizacional/ personas) identifiquen y definan las acciones y objetivos articulares con que cada uno de ellos va a contribuir al logro de esos objetivos. Es el proceso por medio del cual toda la organización conoce, participa y trabaja en el cumplimiento de los planes estratégicos.

Este proceso está enfocado a soportar el modelo de Gestión Estratégica para que sea capaz de:

- Relacionar efectivamente los planes de largo plazo o estratégicos con el plan anual y con el seguimiento de los procesos fundamentales que hacen al día a día de la empresa.
- Generar una interacción progresiva entre los distintos niveles alrededor de cómo se alcanzarán los objetivos y qué se deberá medir para asegurar el cumplimiento
- Hacer evidente la contribución real de las personas al cumplimiento de los objetivos a nivel individual y organizacional.
- Asegurar el progreso a través de mecanismos de seguimiento y control

330

- Asignar claramente las responsabilidades en relación con las metas y los procesos.

En esencia el proceso de difusión de la estrategia se hace con el objetivo de comunicar a todos dentro de la empresa el Plan Estratégico de la Institución. Es una serie de sistemas, fórmulas y reglas que impulsan a los trabajadores a analizar situaciones, crear planes de mejoramiento, llevar a cabo controles de eficiencia y tomar las medidas necesarias, resultando como beneficio principal el que todos enfocan sus esfuerzos hacia los aspectos claves para alcanzar el éxito.

EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

La etapa final en la gerencia estratégica es la **evaluación y control de la estrategia**. Todas las estrategias están conforme a la modificación futura porque los factores internos y externos están cambiando constantemente. En estrategia los encargados de proceso de la evaluación y del control se determinan si la estrategia elegida está alcanzando los objetivos de organización. Las actividades fundamentales de la evaluación y del control de la estrategia son: repasando los factores internos y externos que son las bases para las estrategias actuales, funcionamiento que mide, y tomar acciones correctivas.

En la actualidad las empresas requieren de una evaluación y toma de control adecuada de las estrategias ya que depende de ella el éxito o fracaso de la empresa. Debido a que las estrategias a tomar en cuenta son aquellas que definen en sí y en su mayoría el rumbo a seguir por la entidad.

Para comenzar es muy importante conocer la naturaleza y proceso de evaluación de las estrategias. La gestión estratégica debe hacerse buscando en los recursos y el medio ambiente de la empresa, esta gestión está relacionada con los negocios los cuales son similares a la comercialización, contabilidad, publicidad, etc.

Basados en la conversión interna de las empresas, la convulsión del entorno y la competitividad que dichos factores generen; las estrategias mejor formuladas y hasta ejecutadas, se vuelven obsoletas. De allí que la Alta Gerencia, de manera sistemática debe preocuparse en revisar, evaluar y controlar la ejecución de estrategias, analizando y dando la ponderación que requieren todas y cada una de las actividades de la gerencia, y con ello asegurar que surtan efecto, facilitando para los ajustes oportunos y necesarios de la Organización.

La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial.

Méndez Bravo, J. C., Bolaños Piedrahita, C. J., & Méndez Bravo, M. A. (2023). *REVISTA ERUDITUS*, *4*(1), 59–74.

REVISTA
ERUDITUS

Vol. 4, Núm. 1
eruditus@uisrael.edu.ec
https://doi.org/10.35290/re.v4n1.2023.718 • e-ISSN: 2697-3413

La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial

Organizational culture and its effect on business performance

Fecha de recepción: 2022-08-31 • Fecha de aceptación: 2023-01-03 • Fecha de publicación: 2023-02-10

Julio César Méndez Bravo[1]
Universidad de Guayaquil, Ecuador
julio.mendezb@ug.edu.ec
https://orcid.org/0000-0003-0312-1775

Claudia Jeaneth Bolaños Piedrahita[2]
Universidad de Guayaquil, Ecuador
claudia.bolanosp@ug.edu.ec
https://orcid.org/0000-0001-7871-6867

Manuel Alberto Méndez Bravo[3]
Universidad de Guayaquil, Ecuador
manuel.mendezb@ug.edu.ec
https://orcid.org/0000-0003-4103-8198

RESUMEN

La cultura organizacional y el desempeño empresarial poseen factores que condicionan y determinan el resultado de su interacción, lo que hace relevante conocer y entender cómo se relacionan dichas variables. Considerando que el objetivo de implementar una cultura en una organización es incentivar su mejor desempeño, ya que promueve la comunicación y mejora las relaciones laborales, repercutiendo en el rendimiento de la empresa, por ello, se busca establecer desde una metodología de revisión literaria, la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño empresarial

definiendo con base en análisis de diferentes estudios sus factores determinantes. Como resultado se estableció que la cultura organizacional está en constante cambio y evolución, acoplándose a los entornos y factores externos de los mercados y sociedad, definiéndola como el conjunto de formas de actuar, sentir y pensar de forma compartida en todos los niveles de la organización como resultado de la satisfacción laboral y un entorno y mandos altos que la promuevan. Concluyendo que la creación de una cultura organizacional con base en factores específicos y determinados permite mejorar la competitividad del talento humano por medio de la satisfacción laboral y de un entorno apropiado resultado de un desempeño óptimo y eficiente de la organización.

PALABRAS CLAVE: ambiente de trabajo, calidad de la vida laboral, satisfacción en el trabajo, productividad laboral

ABSTRACT

Organizational culture and business performance have factors that condition and determinate the result of their interaction, which makes it important to know and understand how implementing a culture in an organization is to encourage its best performance, since it promotes communication and improves labor relations, having repercussions on the performance of the company, therefore, it is sought to establish from a literary review methodology, the incidence of organizational culture in business performance, defining its determining factors based on the analysis of different studies. As a result, it was established that the organizational culture is in constant change and evolutions, coupling the environments and external factors of the markets and society, defining it as the set of ways of acting, feeling, and thinking in a share way at all levels of the organization, because of job satisfaction and an environment and senior management that promote it. Concluding that the creation of an organizational culture based on specific and determined factors allows improving the competitiveness of human talent through job satisfaction and an appropriate environment, resulting in optimal and efficient performance of the organization.

KEYWORDS: work environment, quality of work life, job satisfaction, labor productivity

Introducción

La cultura y el clima organizacional son factores determinantes en el desempeño del personal de las organizaciones, lo que se vincula directamente con su desarrollo y crecimiento organizacional. Esto consigue transformar al personal de las empresas en el recurso más valioso en el funcionamiento institucional, puesto que contribuye a través de su pensamiento y trabajo a cumplir con los objetivos institucionales (Muda y Ade Afrina, 2018). Considerando que el crecimiento organizacional es el conjunto de acciones que se desarrollan dentro de la organización con el fin de alcanzar la mejora continua, obteniendo los resultados propuestos de una forma eficiente. Sin embargo, debe considerarse que el éxito no viene en forma aleatoria, las organizaciones son células que responden a estímulos del ambiente tanto interno como externo, y según estos son sus productos, sus comportamientos, procesos y resultados finales (Garbanzo-Vargas, 2016). Estos estímulos empresariales direccionados al talento humano vienen de la mano de la cultura organizacional, facilitando su adaptación e implementación, lo que se refleja dentro y fuera de la organización, consiguiendo el empoderamiento del trabajador.

La cultura organizacional inculcada en el personal no solo permite un funcionamiento eficiente en la empresa, sino que se manifiesta hacia los colaboradores externos y clientes de la organización, exteriorizándose en un comportamiento recíproco hacia la empresa, lo cual se ve reflejado en la percepción de los clientes sobre la organización, sus operaciones, colaboradores y productos o servicios que se ofertan.

Por ello, se busca evidenciar el tipo de impacto de la cultura organizacional en la satisfacción laboral del recurso humano mediante un buen clima y entorno organizacional, y cómo repercute en el desempeño de las organizaciones y en el involucramiento de la alta gerencia en desarrollar políticas organizacionales que mejoren las condiciones de trabajo, Ello, al considerar al trabajador no solo como una pieza más del engranaje de la organización, sino como un organismo fundamental para el correcto funcionamiento de los procesos organizacionales, donde el crecimiento de la empresa se relaciona con la calidad del ambiente laboral que se gestiona dentro de la organización.

Metodología

La metodología utilizada en la presente investigación es la revisión literaria, en la cual se consultaron artículos científicos en inglés y español obtenidos de bases de datos como Scopus y Google académico. Los criterios empleados para la revisión literaria se basaron en artículos actuales de investigaciones empíricas sobre la cultura y clima organizacional, así como el desempeño laboral, encontrando investigaciones realizadas en economías en desarrollo, así como en economías desarrolladas, procediendo a seleccionar los trabajos más relevantes y que aporten con datos relevantes para un análisis adecuado al tema propuesto.

Tabla 1

Distribución de Artículos por Indexación y Cuartil

Indexación de revista	Cuartil	Cantidad
Scopus	Q1	4
	Q2	6
	Q3	7
Springer	-	1
Scielo	-	1
Total	-	19

En la *Tabla 1* se puede apreciar la cantidad y distribución de artículos empleados según la indexación a la que pertenecen las revista donde fueron publicados; también se puede observar la distribución de artículos indexados en *Scopus* según el cuartil al que pertenecen. Finalmente, se debe recalcar que, dentro de las 20 referencias empleadas, 19 son de artículos científicos y una sola de un libro debido a la pertinencia y relevancia en el tema.

Resultados

3.1 La cultura organizacional

La definición de cultura organizacional está en construcción permanente, dado que encierra un sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, generando diferentes definiciones, entre las cuales se la considera como un patrón de supuestos básicos que se manifiesta a través del comportamiento de una organización (Cheung et al., 2012). Otros autores la definen como el recurso estratégico que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones (Hernández et al., 2014). Un concepto más reciente la definió el conjunto de normas, valores y sus suposiciones subyacentes que definen la manera correcta de comportarse en una organización (Elsbach y Stigliani, 2018).

Como se puede apreciar, la definición de cultura organizacional tiene diferentes formas de conceptualizarla, sin embargo, algo en lo que todos los investigadores coinciden, es en su relevancia como factor determinante para en el desarrollo óptimo y eficiente de la organización, influyendo en la satisfacción laboral y el desempeño organizacional, lo cual asegura el funcionamiento de la empresa y el poder alcanzar los objetivos estratégicos institucionales propuestos.

En consecuencia, la cultura organizacional influye en todas las acciones de una organización y en lo que representa una empresa en sí misma, considerando que los resultados institucionales estén asociados con ella (Stojanović et al., 2020), afectando positivamente la ventaja competitiva de la organización (Azeem et al., 2021). Esto da como resultado que alcanzar los objetivos estratégicos en una empresa esté vinculado al desempeño del recurso humano, así como a la satisfacción del trabajador y a la manera en que la cultura organizacional se haya implementado en la empresa.

cuestionándose cómo desarrollar y empoderar a los trabajadores con la cultura organizacional de la empresa para mejorar su competitividad y posicionamiento en el mercado.

Sin embargo, se debe considerar que las empresas deben adaptarse a las constantes variaciones originadas por un entorno global cambiante, así como por las tendencias sociales y tecnológicas, las organizaciones deben de potencializar las capacidades y competencias de los colaboradores que las integran y alinear su cultura organizacional hacia el logro de sus objetivos estratégicos; con ello lograran mantenerse como empresas modernas en los mercados competitivos.

En consecuencia, al fomentar la competitividad sana y leal entre los miembros de una organización, así como incentivar el compromiso y el trabajo en equipo junto con la creatividad del trabajador, permitiéndoles tener iniciativa en sus actividades, se logra generar sostenibilidad en la empresa. Por ello, una buena planificación es lo que toda organización debe hacer para mantener la competitividad y dinamismo, convirtiendo el desarrollo organizacional en el principal gestor para el cambio institucional (Odor, 2018).

No obstante, se debe tener en cuenta que la cultura organizacional es tan significativa y compleja, como difícil de entender y usar de manera efectiva, y al mismo tiempo es determinante para el desempeño de una organización. Es la relación entre la cultura organizacional y los empleados clave para el éxito, lo que distingue una organización exitosa de una fallida (Aranki et al., 2019), ya que la cultura organizacional es influenciada por la mentalidad individual y la cultura establecida en cada nivel de la organización se convierte en un reto para fomentar la eficiencia en la empresa.

En virtud de lo cual, la cultura organizacional incluye valores colectivos y expectativas básicas que se establecen en prácticas organizacionales, las cuales incluyen rituales, normas de comportamiento, símbolos, reglas, lenguaje, rutinas e historias, así como la construcción de poder, entre otras, considerándola como un sistema de conocimientos y estándares que un empleado adquiere al observar y evaluar el entorno organizacional, por ello debería de ser obligatoria para todos los miembros de la empresa, al inspirar coherencia entre los miembros de la organización (Soomro & Shah, 2019). Por tal razón, para poder establecer una cultura en las empresas se debe primero diagnosticar qué cultura posee, es decir, identificar los principales problemas en el desarrollo administrativo y operativo, criterios y pensamientos compartidos y no compartidos, los hábitos de los empleados, etc.

De modo que, diagnosticar la cultura organizacional en una empresa no es sencillo y si no se lo aborda de forma inmediata, podría complicarse la implementación de la cultura organizacional deseada, generando resistencia al cambio por parte de los trabajadores. Por consiguiente, se debe de trabajar en la socialización y adaptación a la cultura deseada, buscando un equilibrio y estabilidad en los sistemas administrativos y operacionales de la empresa. Para ello se debe involucrar a todo el personal en los diferentes niveles organizacionales, buscando la adaptabilidad

de los trabajadores a los nuevos entornos a los que se enfrentará la organización, sobre todo aquellos que involucran a los agentes externos, procurando que el comportamiento organizacional influenciado por la nueva cultura sea consistente en el tiempo.

Con ello se logra constatar que los recursos humanos juegan un papel relevante en la empresa, debido a que son el elemento que ejecuta las actividades que se planifican y realizan en una empresa y serán quienes muestren con su desempeño la cultura organizacional vigente, ya que saber administrar el recurso humano en una organización es de suma importancia, por el hecho de que le dan una identidad a la empresa y son quienes fomentan la cultura a través de la comunicación y motivaciones existentes.

3.2 Factores determinantes de la cultura organizacional

Dado que el nivel de desempeño empresarial depende de la cultura organizacional para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos para generar ventajas competitivas sostenibles, es necesario analizar los factores que los determinan, y con ello poder entender la forma más eficiente de abordarlos e implementarlos en la organización.

Las transformaciones dinámicas que rodean a una organización modifican los factores que establecen su cultura organizacional, considerando que es el intangible que distingue a una empresa de otra. Así, los factores que configuran la cultura organizacional se pueden dividir en factores externos que se originan en el entorno de la organización y factores internos que se originan en el interior de la empresa.

El análisis organizacional de los factores internos y externos de la cultura organizacional contribuye de manera eficiente y racional a la consolidación de comportamientos y actitudes que impactan la dinámica, la creación y la consolidación de la organización, así como en la generación de su ventaja competitiva, la misma que le permite diferenciarse y sobresalir de la competencia.

Los factores externos son un conjunto de fuerzas y condiciones que no los controla la organización, pero que tienen suficiente influencia en sus procesos, lo determinante de estos factores es que están en constante cambio, lo que hace importante su comprensión para que la empresa pueda adaptarse a ellos. A continuación, en la *Tabla 2* se presenta una adaptación de los factores externos de la cultura organizacional.

Tabla 2

Factores Externos que Inciden en la Cultura Organizacional

Factores externos	Incidencia
Económico	Los cambios económicos generan oportunidades o amenazas como tasas de desempleo, inflación, tipo de interés, recesión o auge económico, entre otros.
Político y legal	Las normas legales sobre impuestos, regulaciones contractuales, imposición de impuestos y aranceles, etc.
Tecnológicos	Avances tecnológicos en equipos más eficientes y productivos, así como en nuevos productos, obliga a las empresas a actualizarse y tecnificarse.
Demográficos	Edad, nivel de ingreso y distribución de sexo son rasgos que determinan el desarrollo de un bien o servicio, así como el comportamiento del consumidor.
Socioculturales	Las costumbres y cultura del mercado influyen en la forma que se debe desempeñar la empresa para ser competitiva y aceptada por el mercado.
Ambientales	La responsabilidad social con el medio ambiente obliga a las empresas a adaptar sus operaciones para minimizar el impacto ambiental.
Los clientes, competidores, reguladores y proveedores	Las empresas deben identificar los gustos y preferencias de sus clientes para fidelizarlos y atraer nuevos clientes; los competidores se los considera con relación a si son competidores directos con bienes o servicios iguales e indirectos que pueden afectar la percepción del mercado al incursionar con su marca; los reguladores controlan la correcta implementación y aplicación de las políticas de las empresas; y los proveedores que ofrecen insumos necesarios para las operaciones e la empresa, afectando los costos y tiempos de entrega.

Nota. Adaptación propia con base en Da Silva (2002)

Si bien es cierto, los factores mencionados en la *Tabla 2* no pueden ser controlados por la empresa, sin embargo, sí se pueden asumir posibles escenarios con base en datos de los mercados, con lo cual, se puede trabajar en el desarrollo e implementación de una cultura organizacional que facilite enfrentar y ejecutar las diferentes actividades de la organización al personal de la empresa. Esto les permite mantener un buen desempeño, pero, sobre todo, adaptarse a entornos cambiantes sin que ello afecte precisamente su buen rendimiento y desempeño, lo cual se verá reflejado en el rendimiento y sostenibilidad de la empresa.

Por el contrario, los factores internos permiten determinar los aspectos que son controlados por la empresa y que se generan dentro de ella, facilitando identificar las fortalezas y debilidades, generando información con la cual su pueden tomar decisiones respecto al funcionamiento y desempeño de la organización.

Los factores internos que establecen la cultura organizacional en una empresa resaltan que la competitividad de la organización depende que esta sea capaz de configurar un conjunto de recursos difícilmente copiables por sus competidores. Esto se puede observar en la *Tabla 3,* donde se mencionan los diferentes factores internos que inciden en la cultura organizacional de una empresa, resaltando que la mayoría de ellos son determinados por los altos mandos y/o líderes de las diferentes áreas de la empresa, lo que implica que la cultura organizacional fluye de los niveles

jerárquicos más altos hacia la base de la estructura organizacional, haciendo notar que la cultura de la empresa es un reflejo de lo que son sus líderes y jefes.

Tabla 3

Factores Internos que Inciden en la Cultura Organizacional

Factores internos	Incidencia
Estrategia	Requiere de conocimiento del contexto en el que se ubica la empresa para alcanzar sus propósitos, materializando la visión de la realidad organizacional, con el fin de lograr un desempeño superior.
Estructura	Hace referencia al patrón de variables creadas para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, generando rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas.
Trabajo en equipo	Orienta el esfuerzo en la empresa mediante la participación de los colaboradores, promueve la cultura de trabajo colectivo y multinivel, a fin de lograr una meta común o compartida.
Estilos de liderazgo	La forma de liderar por parte de los jefes debe ser un ejemplo que influya favorablemente en buen desempeño del grupo.
Características organizacionales	Características como el tamaño, la formalización, el grado de descentralización y autonomía pueden facilitar la implementación de la cultura organizacional.
Fundadores y propietarios	Los fundadores crean la filosofía de la empresa y determinan sus valores básicos, mientras de que los propietarios influyen de forma directa en la cultura de la organización, ya que ambos desean que la empresa sea un reflejo de ellos.
Ambiente	Los colaboradores de la organización que interactúan en la empresa dinamizan el ambiente jurídico, económico, tecnológico y valores de la empresa.

Nota. Adaptación propia con base en Carrillo (2016).

Con base en lo analizado, los factores que inciden en la cultura organizacional son diversos, muchos controlables (factores internos) y otros no (factores externos); sin embargo, el entender cómo influyen en la organización, permitirá su adaptación al entorno y el control de sus procesos, de tal manera que la implementación de la cultura organizacional sea el fiel reflejo de la empresa para el mercado, permitiendo que todos los que forman la empresa se alineen y empoderen con dicha cultura, logrando proyectar al mercado la imagen institucional deseada.

Por ello, la importancia y presencia de la cultura organizacional en una empresa radica en que esta sea aceptada, entendida y aplicada por el capital humano tal y como los líderes y mandos altos deseen proyectarla, ya que esta incide en el funcionamiento de los diferentes niveles organizacionales y sus procesos, permitiendo comprender los diferentes niveles de desempeño que se pueden generar en una organización.

3.3 Clima organizacional

Desde finales de la década de 1960, el clima organizacional ha sido un tema popular discutido en la literatura, sobre comportamiento organizacional y se considera un punto de vista vital para comprender las actitudes y comportamientos relacionados con el trabajo de los empleados, definiéndolo como la forma en que los empleados perciben su organización y sus propósitos, así como los agregados de las variables sociales, que constituyen el ambiente laboral del trabajador (Berberoglu, 2018). Estimando que las organizaciones son los sistemas sociales actuales, por su capital humano, cuyo comportamiento puede ser dividido en individuales y personales, dicho comportamiento puede notarse en el desenvolvimiento del rol del individuo en un entorno interno de la organización.

No obstante, el desarrollo organizacional tiene como finalidad lograr un cambio de necesidades y exigencias que posee una organización, concentrándose en el capital humano que posee, influyendo así en los valores, actitudes, relaciones y clima laboral en el que se encuentran desarrollando las diversas actividades de los individuos (Segredo, 2016).

En la actualidad, el clima organizacional es de interés de todo tipo de empresa, tanto de lucro como aquellas sin fines de lucro, debido a su influencia en el desarrollo de los procesos organizacionales y comunicación en y entre los diferentes niveles jerárquicos y por ende en el desempeño organizacional. Con base en ello, para Berberoglu (2018) el clima organizacional positivo conduce a niveles más altos de compromiso organizacional, que puede asumirse como un espejo del desempeño, puesto que en su investigación encontró que el clima organizacional está relacionado con el compromiso y desempeño organizacional percibido.

Por esta razón, las organizaciones deben establecer mejoras para mantener un clima laboral armónico y agradable para sus colaboradores, con la finalidad de optimizar las relaciones interpersonales. Considerando que las características del clima organizacional se encuentran en las relaciones de autoridad y de seguridad que genera la cultura de la empresa, logrando desarrollar una identidad de pertenencia en la organización, adquiriendo como resultado colaboradores comprometidos con el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la organización, aportando no solo con el desarrollo de sus actividades asignadas, sino siendo colaborativos y empáticos con el trabajo y labor de todos para alcanzar los objetivos institucionales.

Otro factor que se debe de considerar es que los comportamientos van a depender del tipo de actividad designada a realizar por cada colaborador en la organización, así como las experiencias que adquieren en su ejecución; esto dado que el clima laboral repercute en las motivaciones que tienen cada una de las personas que conforman la organización e influyen en su comportamiento.

El clima organizacional se compone de diferentes factores físicos y emocionales, los cuales tienden a determinar el comportamiento y desempeño de los colaboradores en un área o en equipos multidisciplinarios de trabajo, influyendo en la forma que perciben su trabajo, así como en su desempeño, productividad y satisfacción laboral. Lo cual determina que el ambiente laboral

armonioso, tranquilo y empático, logra potencializar el desempeño de un trabajador al momento de desarrollar sus actividades asignadas.

Por ello, al momento en que una empresa establece el diseño estructural de la organización, así como las normativas, políticas, procesos y los medios de control de desempeño laboral, deberán tener condiciones flexibles, ya que deben adaptarse a factores cambiantes que pueden afectar su cumplimiento integro. Dado que la satisfacción laboral, la necesidad de logro, la afiliación y el poder, la eficacia y el desempeño organizacional general y el compromiso organizacional resultan ser consecuencias del clima organizacional.

3.4 Factores determinantes del clima organizacional

El clima organizacional es fundamental para alcanzar los objetivos estratégicos planteados por las empresas, por tal razón, es determinante conocer los factores que inciden en el clima organizacional, dado que es responsable de brindar la suficiente estabilidad al personal de la empresa para poder realizar sus actividades de forma óptima y eficiente, permitiendo un desarrollo organizacional integral.

Debido a lo cual, en el clima organizacional intervienen algunos factores considerados relevantes en toda organización, ya que la percepción que tengan los trabajadores del ambiente laboral tendrá un impacto directo sobre ellos, afectando de forma positiva o negativa su desempeño laboral.

A continuación, en la *Tabla 4* se aprecian los factores determinantes más relevantes del clima organizacional con sus respectivas definiciones. Las mismas que representan el conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores a propósito de su ambiente interno, las cuales influyen en el comportamiento del trabajador, en su desempeño y, por ende, en la productividad de la empresa (Pedraza, 2020).

Tabla 4

Factores que Inciden en el Clima Organizacional

Factores	Incidencia
Comunicación	Hace referencia a las redes de comunicación que deben existir dentro de la organizacion permitiendo una comunicación bidireccional, facilitando que los trabajadores sean escuchados.
Relaciones interpersonales	Hace referencia a la relación entre un grupo o conjunto de individuos que desarrollan una actividad determinada, donde se evidencia el grado de madurez, respeto, manera de comunicarse, grado de colaboración y compañerismo.
Liderazgo	Involucra al personal que dirige y está a cargo de cada área, desempeñando un papel activo en la formación y reforzamiento del clima organizacional.
Profesionalización	La organización busca desarrollar a su personal mediante la preparación académica, de habilidades y destrezas, que no solo mejore el desempleo del trabajador, sino que le permita un crecimiento profesional dentro de la organización.
Satisfacción	Es un factor de nivel individual que refleja los afectos emocionales del empleado hacia su trabajo.
Condiciones y recursos	Se refiere a los ambientes, ruido, herramientas y equipos, medios de comunicación e información para que el empleado pueda realizar su trabajo.
Toma de decisiones	Hace referencia a las decisiones del líder respecto a lo que se realiza dentro de la organización, definición de objetivos, determinar medios para alcanzar metas, solución de conflictos internos, donde el buen juicio sobre lo que se hará es trascendental.
Identidad	Es el sentimiento de pertenencia a la organización donde el trabajador comparte los objetivos personales con los de la empresa.

Nota. Adaptación propia con base en Chiang Vega et al. (2021).

Los factores citados en la *Tabla 4* son determinantes al momento de desarrollar el clima organizacional en una empresa, así como su correcto control y desarrollo, los cuales mejorarán el ambiente de trabajo y motivarán a los trabajadores, dando como resultado un desempeño eficiente en la organización. Para Jeong et al. (2014) un clima organizacional cooperativo y amistoso mejora la armonía emocional o la disonancia. Sin embargo, sin el liderazgo y apoyo de los mandos altos de la organización en la implementación de un clima organizacional adecuado para la empresa, se considera que este está destinado a fracasar en su ejecución.

3.5 Satisfacción laboral y su papel en el desempeño laboral y empresarial

La satisfacción laboral es determinante en el desempeño de los trabajadores, debido que al percibir un entorno favorable en la organización en pro de su bienestar, el trabajo y accionar de los colaboradores será recíproco y evidente en su desempeño, dando como resultado el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Por consiguiente, la satisfacción laboral es una variable que incide en el clima laboral y en el desempeño eficiente del trabajador y de la organización, de tal modo que, su unión podrá permitir la oportuna toma de decisiones y acciones que aporten con la mejora continua en el desempeño de la empresa. Considerando que la satisfacción laboral se genera en función del grado en que las expectativas personales están cubiertas por la situación laboral.

En virtud de lo cual, la integración entre personas dentro de las organizaciones ha tomado mayor fuerza debido a los cambios sociales políticos, tecnológicos y culturales que conforman el ámbito empresarial. Permitiendo que las ideas, pensamientos o sentimientos respecto a su día a día laboral sea compartido y conocido por su entorno social, pudiendo influenciar con su percepción laboral en el clima organizacional de forma favorable o no. En consecuencia, es preciso que las organizaciones posean sentido de propósito, reconocimiento, crecimiento, comportamiento de valores y oportunidades de aprendizaje para fortalecer los procesos administrativos, logrando la eficiencia y efectividad de la organización. Lo cual conlleva al desarrollo eficiente del desempeño laboral en la empresa logrando su crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Por ellos, se puede considerar al desempeño laboral como el comportamiento y accionar del trabajador, el cual busca conseguir los objetivos estratégicos definidos por la organización como requisito de trabajo y por la satisfacción laboral del deber cumplido. Por ende, el análisis y evaluación del desempeño laboral es una fortaleza en distintas actividades de las organizaciones, que permite optimizar la elección del personal, otorgar compensaciones y retribuciones o fortalecimiento de capacidades (Ramos-Villagrasa et al., 2019)turning its assessment into a capital issue. The present study analyzes the functioning of a brief 18-item self-report scale, the Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ.

En ese contexto, se puede asumir que la retribución recibida por el buen desempeño y esfuerzo laboral de los trabajadores se verá reflejada en un estado emocional adecuado, así como en la satisfacción por el trabajo realizado, lo cual se traduce en un actitud positiva y colaborativa en la ejecución de sus funciones y responsabilidades dentro y fuera de la organización.

De tal manera que el desempeño laboral en una organización depende mucho de la motivación y satisfacción laboral, los cuales lo regulan (Pariona et al., 2021), ya que la orientación proyectiva de la persona devela el sentido estratégico en el desempeño profesional, puesto que porta un sentido de proyección al futuro tendiente a un desarrollo integral, por lo que es necesario el conocimiento de sí mismo y de su entorno.

Para lo cual, el desempeño de la organización se convierte en un indicador significativo para las organizaciones en el logro de sus objetivos o metas, tanto en economías desarrolladas como en desarrollo, en pequeñas y medianas empresas, así como en grandes organizaciones (Rehman et al., 2019).

Conclusiones

Una vez realizada la revisión literaria se puede concluir que aunque existen diferentes factores que inciden en la cultura de una empresa, si su dirección está bajo un buen liderazgo que logre

implementar adecuadamente los factores internos que inciden en la cultura organizacional, la empresa podrá hacer frente y reaccionar ante un cambio de los factores externos, Así pues, se evidencia que existe una relación directamente proporcional entre la apropiación de la cultura organizacional del recurso humano con el desempeño empresarial teniendo como nexo a un adecuado clima organizacional, el cual tendrá una incidencia directa de los altos mandos de la empresa, así como de los líderes de los trabajadores.

Con ello, para que una empresa logre destacar en su mercado y pueda mejorar su posicionamiento mediante el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, deberá tener un desarrollo óptimo y eficiente en la ejecución de sus actividades, lo cual se logrará alcanzar con el empoderamiento de la cultura organizacional por parte de los trabajadores de la empresa, mediante la alineación sus objetivos personales con los de la organización, lo que se reflejará en el desempeño de los trabajadores, así como en la potencialización de sus aptitudes y destrezas.

Referencias

Aranki, D. H., Suifan, T. S., & Sweis, R. J. (2019). The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment. *Modern Applied Science*, *13*(4), 137. https://doi.org/10.5539/MAS.V13N4P137

Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, *66*. https://doi.org/10.1016/J.TECHSOC.2021.101635

Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, *18*(1), 1–9. https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z

Carrillo, Á. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. *Ciencias Administrativas*, *4*(8), 61-73. https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2637

Cheung, S., Wong, P., & Lam, A. (2012). An investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction organizations. *Journal of Business Economics and Management*, *13*(4), 688–704. https://doi.org/10.3846/16111699.2011.620157

Chiang, M., Hidalgo-Ortiz, J., & Gómez-Fuentealba, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *Retos*, *11*(22), 347–362. https://doi.org/10.17163/RET.N22.2021.10

Da Silva, R. (2002). *Teorías de la administracion*. Cengage Learning.

Elsbach, K., & Stigliani, I. (2018). Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, *44* (6), 2274–2306. https://doi.org/10.1177/0149206317744252

Garbanzo-Vargas, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, *40*(1), 67–87. https://doi.org/10.15517/REVEDU.V40I1.22534

Hernández, R., Méndez, S., y Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, *59*(1), 229-257. https://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)71250-1

Jeong, S., Choi, J., & Kim, J. (2014). On the drivers of international collaboration: The impact of informal communication, motivation, and research resources. *Science and Public Policy*, *41*(4), 520–531. https://doi.org/10.1093/SCIPOL/SCT079

Muda, I., & Ade Afrina, E. (2018). Influence of human resources to the effect of system quality and information quality on the user satisfaction of accrual-based accounting system. *Contaduría y Administración, 64*(2), 100. https://doi.org/10.22201/FCA.24488410E.2019.1667

Odor, H.(2018). Organisational Change and Development. *European Journal of Business and Management, 10*(7), 58-66. https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/41452

Pariona, B., Rivero, Z., González, R., & Hinojosa, R. (2021). Clima organizacional y desempeño profesional administrativo: Estudio desde una universidad estatal peruana. *Revista Venezolana de Gerencia, 26*(93), 308–317. https://doi.org/10.52080/RVG93.21

Pedraza, N. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar, 30*(76), 9–24. https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191

Ramos-Villagrasa, P., Barrada, J., Fernández-Del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire.*Journal of Work and Organizational Psychology, 35*(3), 195-205. https://doi.org/10.5093/JWOP2019A21

Rehman, S., Mohamed, R., & Ayoup, H. (2019). The mediating role of organizational capabilities between organizational performance and its determinants. *Journal of Global Entrepreneurship Research, 9*(1), 1-23. https://doi.org/10.1186/S40497-019-0155-5

Segredo, A. (2016). Organisational development. A view from the academic field. *Educacion Medica, 17*(1), 3–8. https://doi.org/10.1016/J.EDUMED.2015.09.002

Soomro, B., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies, 8*(3), 266–282. https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2018-0142/FULL/XML

Stojanović, E., Vlahović, M., Nikolić, M., Milić, S., & Jovanović, Z. (2020). The relationship between organizational culture and public relations in business organizations. *Journal of Business Economics and Management, 21*(6), 1628–1645. https://doi.org/10.3846/JBEM.2020.13377

Copyright (2023) © Julio César Méndez Bravo, Claudia Jeaneth Bolaños Piedrahita y Manuel Alberto Méndez Bravo



Este texto está protegido bajo una licencia internacional Creative Commons 4.0.

Usted es libre para Compartir—copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato — y Adaptar el documento — remezclar, transformar y crear a partir del material—para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla las condiciones de Atribución. Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

Resumen de licencia – Texto completo de la licencia

Mejora continua en las organizaciones a partir de la satisfacción de los stakeholders internos.

Erazo Calvopiña, R. M., & Salguero Barba, N. G. (2021). *Revista Enfoques*, *5*(18), 138–157.

Enfoques. Revista de Investigación en Ciencias de la Administración
http://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v5i18.113
No. 18 | Volumen 5 | Abril - junio 2021
http://revistaenfoques.org
ISSN: 2616 – 8219
ISSN-L: 2616 – 8219
pp. 138 - 157

Mejora continua en las organizaciones a partir de la satisfacción de los stakeholders internos

Continuous improvement in organizations from the satisfaction of internal stakeholders

Melhoria contínua nas organizações a partir da satisfação dos stakeholders internos

Erazo Calvopiña Rina Monserrat
Nelly Germania Salguero Barba

Artículo recibido 3 de febrero 2021 | Arbitrado 24 de febrero 2021 | Publicado 01 de abril 2021

Resumen

La investigación tuvo como objetivo diseñar una propuesta para la mejora continua de la Universidad Técnica de Cotopaxi con base en la satisfacción de los Stakeholders internos que aporte a la retención estudiantil. El enfoque de la investigación fue mixto. Tipo longitudinal, no experimental. Se usó el método inductivo. La población fue establecida por la matrícula del período (19-20), el cual estuvo conformada por 9953 estudiantes. El tipo de muestreo, fue de 622 de estudiantes. Sin embargo, para la validación del instrumento se usó el 10% de la muestra. La técnica de investigación utilizada fue la encuesta y como instrumento se empleó un cuestionario. Como resultado se obtuvo un alto % de insatisfacción en los factores de espacios para quejas y sugerencias; en trámite de matrículas y en atención del personal administrativo. Por lo que se concluye que es preciso que la Universidad desarrolle un Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas.

Palabras clave: Stakeholders; gestión de calidad; mejora continua, organizaciones

Abstract

The objective of the research was to design a proposal for the continuous improvement of the Technical University of Cotopaxi based on the satisfaction of internal Stakeholders that contributes to student retention. The research focus was mixed. Longitudinal type, not experimental. The inductive method was used. The population was established by enrollment for the period (19-20), which was made up of 9953 students. The type of sampling was 622 students. However, for the validation of the instrument, 10% of the sample was used. The research technique used was the survey and a questionnaire was used as an instrument. As a result, a high% of dissatisfaction was obtained in the factors of spaces for complaints and suggestions; in the process of registration and in the attention of the administrative staff. Therefore, it is concluded that the University must develop a Management System for Educational Organizations.

Key words: Stakeholders; quality management; continuous improvement, organizations

Erazo Calvopiña Rina Monserrat
rinaerazo@gmail.com
Orcid: 0000-0002-0982-6429

Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador.

Master en Administración de Empresas, Magister en Gestión del Turismo, Diplomado en Proyectos Sostenibles y Doctorando en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Experiencia en planificación estratégica, empresarial, institucional y territorial, proyectos turísticos en general, desarrollo local y docencia. Consultora de la Corporación para el Desarrollo de Actividades Asistenciales Fundación CODESPA. Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.

Nelly Germania Salguero Barba
nelly.salguero@utc.edu.ec
Orcid: 0000-0002-8866-4121

Universidad Estatal de Bolívar, Bolívar, Ecuador.

Licenciada en Administración Ejecutiva, Diploma superior en Didáctica de la Educación Superior, Magister en Planeamiento y Administración Educativos, Doctorante en Ciencias Administrativas y Gerenciales-Universidad de Carabobo Venezuela. Universidad Técnica de Cotopaxi-Latacunga, Ecuador.

Resumo

O objetivo da pesquisa foi traçar uma proposta de melhoria contínua da Universidade Técnica de Cotopaxi a partir da satisfação dos Stakeholders internos que contribui para a retenção dos alunos. O foco da pesquisa foi misto. Tipo longitudinal, não experimental. O método indutivo foi usado. A população foi estabelecida pela matrícula do período (19-20), que foi composta por 9.953 alunos. O tipo de amostragem foi de 622 alunos. Porém, para a validação do instrumento, utilizou-se 10% da amostra. A técnica de pesquisa utilizada foi o survey e um questionário foi utilizado como instrumento. Como resultado, obteve-se alto% de insatisfação nos fatores de espaços para reclamações e sugestões; no processo de inscrição e no atendimento do pessoal administrativo. Portanto, conclui-se que a Universidade deve desenvolver um Sistema de Gestão das Organizações Educacionais.

Palavras chave: Stakeholders; gestão de qualidade; melhoria contínua, organizações

INTRODUCCIÓN

En América Latina, según estudios del Banco Mundial realizados en 2018, el 42% de estudiantes universitarios desertan de sus carreras profesionales. Ecuador se encuentra en el tercer lugar con un 32% de deserción universitaria.

Frente a este fenómeno muchas instituciones de educación superior han realizado estudios sobre los factores de la deserción universitaria (insatisfacción de los Stakeholders internos –estudiantes-) y han buscado diferentes estrategias para la retención estudiantil en sus instituciones; por ejemplo, la Universidad Autónoma de Tamaulipas-México que se ha mantenido en el camino hacia una educación de calidad, estudió los factores asociados a la permanencia de los estudiantes de la licenciatura de enfermería en la UAMM-UAT, los resultados, mostraron que las asociaciones directas se presentaron en los factores como: la actitud y comportamiento, el compromiso, y las condiciones socioeconómicas.

A su vez, en Colombia, la Universidad de la Sabana aplica diferentes programas para lograr la retención estudiantil. Pineda y Peraza (2018) identificaron cuatro categorías:

> a) confrontación con la realidad; b) se preocupan de uno en todo: interés, apoyo y fomento de todas las dimensiones que conforman la vida de un estudiante; c) fortalecimiento académico social de estudiante y su efecto extendido; d) incertidumbre y temor. (p.11).

Por consiguiente, se identifica el éxito de los programas de retención estudiantil, especialmente en aquellos que posibilitaron transformaciones al interior del individuo y además fortalecieron las posibilidades de integrarse en la universidad en el ámbito académico y social.

Se planteó como problema de investigación que el desconocimiento de los factores que afectan la satisfacción de los Stakeholders internos- estudiantes de la Universidad Técnica de Cotopaxi determina que la institución no oriente sus esfuerzos a satisfacer los requerimientos de este grupo de interés interno para la mejora continua de esta organización. Por lo tanto, la investigación tiene como objetivo general, diseñar una propuesta para la mejora continua de la Universidad Técnica de Cotopaxi con base en la satisfacción de los Stakeholders internos (estudiantes) que aporte a la retención estudiantil.

La justificación de la investigación se basa en que la Universidad Técnica de Cotopaxi está enfocada a la mejora continua de la educación universitaria a través de procesos de gestión óptimos y exitosos dirigidos a sus Stakeholders internos- estudiantes.

Marco teórico

Stakeholders

Para Freeman (1984), es "cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se vea afectado por la consecución de los propósitos de la empresa" (p. 497).

Un sistema Stakeholders de relaciones entre la organización y sus partes interesadas con los distintos grupos o actores no sólo interactúan de manera bidireccional con la organización, sino que regularmente interactúan también con las otras partes interesadas en forma de red, con lo que pueden lograr intervenir directamente en el funcionamiento de la organización con mayor fuerza. (Ferrary, 2005, p. 116).

Para Gaete (2011), un criterio básico para clasificar a los Stakeholders lo ofrece Freeman (2003), al analizar la definición clásica de las partes interesadas acuñada en 1984.



Figura 1. Clasificación de Stakeholders según Freeman, 1984

Es posible distinguir la acepción en un sentido amplio del término que incluye: proveedores, clientes, accionistas, empleados, comunidades, grupos políticos, gobiernos, medios de comunicación, entre otros. En un sentido más estricto, según Freeman (2003) presenta cinco elementos internos: accionistas, clientes, proveedores, empleados y comunidad, eliminando la competencia. A su vez, en ese mismo año, presentó seis grupos de interés externos: el gobierno, los ambientalistas, las organizaciones no gubernamentales, los críticos, los medios de comunicación y otros, sin vincular las flechas.



Figura 2. Clasificación actualizada de Stakeholders según Freeman, 2003

Estas figuras diferencian el cambio de perspectiva de los Stakeholders y se ubican por cercanía a la organización, como un mapeo de actores de una organización.

Por otro lado, Kaler (2002), define el término Stakeholder como a un individuo o grupo que hace parte de una organización o tiene una apuesta o interés en ella. En general, se pueden resumir sus definiciones en dos puntos: una desde el punto de vista de derechos adquiridos y otra desde el punto de vista de influenciadores.

Reavill (como se citó en Duque, 2009) identifica que para el caso de la universidad se debe incluir de la siguiente manera:

a) Los estudiantes, como beneficiarios directos del proceso de transformación y como elemento del sistema de interés.
b) Los empleadores, como beneficiarios indirectos del proceso de transformación. Necesita personal entrenado y está dispuesto a pagar por él. Es el comprador si fuera un producto o el cliente si fuera un servicio y es un elemento del sistema de interés ampliado.
c) La familia y dependientes del estudiante. Los padres cuando es joven o quienes dependen cuando es maduro. Esto por cuanto ellos contribuyen directa o indirectamente en el costo del proceso y pueden ser beneficiarios a través de la expectativa de un nivel superior del estándar de vida una vez el estudiante se gradúe. También es un elemento del sistema de interés ampliado.
d) Las universidades y sus empleados. Esto es, la universidad como entidad y sus empleados, que viven de su actividad en ella. La universidad es el propietario del sistema y los empleados son actores dentro del mismo, siendo ambos miembros del sistema de interés.

e) El sector de educación secundaria. Es el proveedor del recurso que llega a la universidad y una parte del sistema de interés ampliado.
f) entre otros.

Esta forma de ver a los Stakeholders de las organizaciones de educación superior permitirá acercarse a los estudios de los modelos de educación y mejora continua en la gestión de la calidad de educación superior. (Duque, 2009, p. 28).

Según Duque (2009), en su enfática importancia de los Stakeholders en las universidades determina que entender la organización de la universidad y estudiar sus relaciones con sus Stakeholders requiere necesariamente entender que una organización como la universidad es especialmente sensible a la red social de contactos externos.

Powell y Smith-Doerr (1994) plantean que las acciones sociales, incluidos los hechos económicos, están inmersas en las redes sociales de relaciones, entendidas como un conjunto de elementos vinculados a través de relaciones sociales entre ellos. Esto necesariamente implica que las acciones económicas están influidas siempre por el contexto social en el cual se encuentran, al punto que las acciones sociales, según la premisa de búsqueda de sostenibilidad, han sido supeditadas a las decisiones económicas.

Gestión calidad

Ovares (2012), define la administración de la educación como la "ciencia y arte que busca el logro de políticas, objetivos y propósitos educativos mediante el desarrollo de instituciones y programas que fomentan la adquisición de conocimientos, actitudes y valores humanos, sustentados en el currículo institucional, comunitario, regional, nacional y universal" (p. 4).

Con relación a la gestión de la calidad en instituciones de educación superior, Adot (2017), define como "el conjunto de actividades cuya responsabilidad e iniciativa para llevarlas a cabo recae en la propia institución" (p. 7).

En el caso de las instituciones de educación superior la calidad interna dependerá de diferentes elementos. Por un lado, se debe tener en cuenta la concepción que el profesorado, como principal grupo de interés que deberá aplicar el SGIC (Sistema de Gestión Interna de Calidad), tenga de la calidad. Por otro lado, se deberá tener en cuenta cuáles son las relaciones entre los diferentes departamentos y grupos de interés de la institución y cómo y quién gestiona los principales procesos de la organización. (Adot, 2017, p. 7).

Según Adot 2017, identifica como elementos de un SGIC el mapa de procesos que es la representación ordenada de los procesos de una organización según unas determinadas categorías y en el que se muestran las relaciones que existen entre ellos; para la construcción del mapa de procesos es necesario seguir cada uno de los siguientes pasos: (p. 17).

- Identificación y secuencia de los procesos.
- Descripción de cada uno de los procesos.
- Identificación de los indicadores y evidencias para el seguimiento y medición de su funcionamiento y alcance de los resultados previstos.
- Mecanismos para la mejora de los procesos basados en evidencias e indicadores.

Según, Adot (2017), aunque las categorías en las que se clasifican los procesos pueden variar, la clasificación más común es la que se observa a continuación.

- Procesos estratégicos: son aquellos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.
- Procesos operativos: son aquellos ligados directamente con la prestación del servicio, procesos vinculados a la importación de docencia o desarrollo de la investigación.
- Procesos de apoyo: son los que dan apoyo a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con la gestión de los recursos e infraestructuras, gestión de servicios necesarios directa o indirectamente con la actividad docente, por ejemplo, actualización y mantenimiento de los recursos bibliográficos, gestión y mantenimiento de los laboratorios, aulario, etc.

La calidad de la educación superior de un país, así como su evaluación y supervisión, son esenciales para su bienestar social y económico y constituyen además un factor determinante de la apreciación del sistema de enseñanza superior a nivel internacional.

Las instituciones deben realizar seguimiento y evaluar periódicamente sus programas para garantizar que logran sus objetivos y responden a las necesidades de los estudiantes y de la sociedad. Dichas evaluaciones deben dar lugar a una mejora continua del programa. Como consecuencia de lo anterior, cualquier medida prevista o adoptada, debe comunicarse a todos los interesados. (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación [ANECA], 2015, p. 32).

Mejora continua

Según la AENOR (2018) la mejora continua se refiere a que la organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia de los Sistemas de Gestión para Organizaciones Educativas (SGOE), teniendo en cuenta la investigación relevante y las mejores prácticas. La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua. La organización debe determinar y seleccionar oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir con los requisitos del estudiante y otros beneficiarios y mejorar la satisfacción de los estudiantes, otros beneficiarios, personal y otras partes interesadas relevantes, incluidos proveedores externos, esto debe incluir:

- La mejora de los productos y servicios para cumplir con los requisitos, así como para abordar las necesidades y expectativas futuras;
- Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados;
- Mejorar el desempeño y la eficacia del SGOE.

Las mejoras pueden incluir corrección, acción correctiva, mejora continua, cambio repentino, innovación y reorganización (p. 53).

La mejora continua es una cultura, una forma de ser de las personas y de las organizaciones en donde mejorar es la meta fundamental. Para que una institución sea competitiva no basta con implantar mejoras aisladas o accidentales, sino que necesita ponerla en práctica de manera constante, estratégica y sistemática. En esto está el secreto de la continuidad y el éxito de la mejora para lo que se requiere disciplina y perseverancia.

Según Scharager y Aravena (2010), toda institución con intenciones de desarrollar un modelo de gestión de calidad académica debe impulsar una política de calidad y desarrollar procedimientos operativos estándares, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de sus programas.

Estos se deben estipular explícitamente con el fin de desarrollar una cultura que reconozca la importancia del mejoramiento continuo de la calidad y la gestión de la misma en su trabajo. Para lograr lo anterior, la universidad debe desarrollar y ejecutar una estrategia para la mejora continua de la calidad cuya estrategia, política y procedimientos deben tener un status formal y deben estar disponibles a los actores; asimismo, deben incluir el rol de todos los participantes en el sistema.

Es de suma importancia asegurar que los recursos disponibles para el apoyo del aprendizaje sean adecuados y apropiados para cada programa ofrecido. Se debe disponer de un sistema de información horizontal para la fácil recolección de información relevante para la gestión eficaz de sus programas de estudio y otras actividades. El desarrollo y cálculo de indicadores de gestión es absolutamente relevante para evaluar el desempeño de cada escuela. Para ello, se debe contar con acceso a información clave que permita el cálculo eficaz y eficiente de estos indicadores.

González (2004), menciona que la atención a los modelos de evaluación orientados a la mejora de las instituciones educativas exige un acercamiento previo al concepto de evaluación y su incursión en el proceso evaluativo. Más allá de la identificación de este término con sanción, valoración, eficacia o eficiencia, se entiende por evaluación educativa, un proceso sistemático de recopilación de información respecto del sistema general de actuación educativa, en relación con unos criterios o referencias, para formar juicios de valor acerca de una determinada situación y tomar decisiones. El conocimiento de esta realidad incluye, según López Mojarro (1999: 22), los hechos, los procesos que los han generado y los factores que los han condicionado. Estos juicios, tal y como señala Casanova (1992: 31), se utilizarán en la toma de decisiones consecuente con objeto de mejorar la actividad educativa valorada. Se trata, por lo tanto, de realizar una descripción completa de la realidad, aplicando métodos de investigación cuantitativos y cualitativos procedentes de las Ciencias Sociales.

MÉTODO

El enfoque investigativo de la presente investigación fue Mixto- Inductivo, porque en la recopilación de la información y datos se partió de lo particular a lo general y es mixto porque se realizó una combinación del enfoque cuantitativo y cualitativo. Además, fue de tipo longitudinal porque se comparó datos obtenidos en diferentes oportunidades a la misma población, no experimental porque no se generó ningún ambiente

controlado. El Método utilizado fue Inductivo porque se analizaron casos particulares, cuyos resultados fueron tomados para extraer conclusiones de carácter general.

La población y muestra, fueron establecidas con base en el número de estudiantes matriculados en el periodo 2019-2020 de todas las carreras de la Universidad Técnica de Cotopaxi, el cual estuvo conformada por 9953 estudiantes. El tipo de muestreo fue no probabilístico estratificado, teniendo como estratos a las carreras de la Universidad Técnica de Cotopaxi y como unidades de estudio a los estudiantes de 5to, 6to y 7mo semestres, conformado por 622 de estudiantes. Sin embargo, para la validación del instrumento se realizó una prueba piloto, la cual fue aplicada al 10% de la muestra, es decir 62 estudiantes. Con los resultados de la prueba piloto, se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach para la identificación de la consistencia interna y fiabilidad del instrumento

La técnica de investigación utilizada fue la encuesta y como instrumento se empleó un cuestionario, el mismo estuvo conformado por de preguntas cerradas que abordaron 61 factores distribuidos en los siguientes aspectos: Gestión Académica, profesores, instalaciones e Infraestructura, servicios Universitarios, aspectos organizacionales y; relaciones personales.

Para la valoración de cada pregunta se utilizó una escala de tipo Likert, con el siguiente esquema:

Tabla 1. Escala de tipo Likert del instrumento de investigación

Aspecto	Escala				
	1	2	3	4	5
1. Gestión académica	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
2. Profesores					
3. Instalaciones e Infraestructura					
4. Servicios Universitarios	Totalmente Insatisfecho			Totalmente satisfecho	
5. Aspectos Organizacionales					
6. Relaciones Personales					

Esta investigación se realizó como la primera toma de datos de un estudio longitudinal que la Universidad Técnica de Cotopaxi tiene planificado realizar en los siguientes años. La tabulación de datos y el análisis estadístico se realizó con el programa SPSS.

RESULTADOS

A continuación, se presenta el análisis de los resultados enfocados a los 6 aspectos y 61 factores organizados de acuerdo al instrumento investigativo aplicado.

Aspecto 1. Gestión académica

En la tabla 2 se muestra que, entre los 10 factores de análisis correspondientes al aspecto de Gestión Académica, se identificaron a 3 con más alto nivel de insatisfacción en los estudiantes, el cual están relacionados con el calendario académico y su relación con la planificación del tiempo del estudiante (38,10%); además las tutorías académicas no son suficientes para que los estudiantes superen las dificultades académicas (36,66%) y como tercer factor se presenta que la universidad no organiza

cursos, talleres y seminarios para que complemente la formación del estudiante (34,41%). Los 7 factores restantes presentan un nivel de insatisfacción entre 33,44% hasta 21,06%, además, el factor que tiene 38,10% es uno de los más altos de los 61 factores analizados.

Tabla 2. Satisfacción e insatisfacción, aspecto gestión académica

Factor	(%) Insatisfacción	(%) Mayor satisfacción	Total(%)
Existe coherencia entre el Plan de estudios y el perfil de egreso propuesto por la Universidad	32,96%	67,04%	100,00
Los contenidos de las asignaturas me ayudan a alcanzar los resultados de aprendizaje propuestos en cada una de ellas	30,71%	69,29%	100,00
Existe relación entre los contenidos de las asignaturas y su aplicación en las prácticas Preprofesionales	30,39%	69,61%	100,00
El calendario académico me ha permitido planificar mi tiempo y hacer un buen seguimiento de las asignaturas	38,10%	61,90%	100,00
La normativa interna que rige las actividades académicas es suficiente y clara	33,44%	66,56%	100,00
Las tutorías académicas son suficientes y me ayudan a superar las dificultades académicas	36,66%	63,34%	100,00
La universidad organiza cursos, talleres y seminarios para complementar mi formación	34,41%	65,59%	100,00
La universidad promueve la participación estudiantil en proyectos de investigación	25,24%	74,76%	100,00
La universidad promueve la participación estudiantil en proyectos de vinculación	21,06%	78,94%	100,00
El Plan de estudios es general es bueno	26,85%	73,15%	100,00

Aspecto 2. Profesores

En la tabla 3, se muestra que, entre los 10 factores de análisis correspondientes al aspecto de profesores, se identificaron a 3 con más alto nivel de insatisfacción en los estudiantes, que se refieren a la metodología utilizada por los profesores (37,78%); en los materiales y recursos didácticos son suficientes para alcanzar los objetivos de la asignatura (34,41%) y; lo relacionado con los criterios y procedimientos para la evaluación ayuda al estudiante a su mejoramiento (29,26%).

Tabla 3. Satisfacción e insatisfacción. Aspecto profesores

Factor	(%) Insatisfacción	(%) Mayor satisfacción	Total(%)
Los profesores cumplen con el silabo de su asignatura	26,53%	73,47%	**100,00**
La formación de los profesores es adecuada para las asignaturas que imparten	28,94%	71,06%	**100,00**
Los profesores dominan los contenidos de sus asignaturas	26,85%	73,15%	**100,00**
La metodología que utilizan los profesores es adecuada	37,78%	62,22%	**100,00**
El material didáctico y recursos de aprendizaje que utilizan los profesores son suficientes para alcanzar los resultados de aprendizaje en cada asignatura	34,41%	65,59%	**100,00**
Los criterios y procedimientos de evaluación me ayudan a identificar los aspectos que debo mejorar	29,26%	70,74%	**100,00**
Los profesores tienen un trato respetuoso y cordial	18,01%	81,99%	**100,00**
Los profesores son accesibles y demuestran interés por sus estudiantes	28,94%	71,06%	**100,00**
Los profesores actúan con ética y la promueven entre los estudiantes	24,44%	75,56%	**100,00**
La actuación de los profesores en general es satisfactoria	24,28%	75,72%	**100,00**

Los 7 factores restantes presentan un nivel de insatisfacción entre 28,94% hasta 18,01%, además, el factor que tiene 37,78% es uno de los más altos de los 61 factores analizados.

Aspecto 3. Instalaciones e infraestructura

Se muestra en la tabla 4, entre los 15 factores de análisis correspondientes al aspecto Instalaciones e Infraestructura, de los cuales se identificaron a los 3 con más alto nivel de insatisfacción en los estudiantes, entre los cuales se destaca el acceso a Internet (41,96%); las instalaciones en relación a cafeterías (38,75%) y; lo referente a los baños de la universidad (34,08%). Los 12 factores restantes presentan un nivel de insatisfacción entre 32,64% hasta 16,24%. Y el factor que tiene 41,96% es uno de los más altos de los 61 factores analizados.

Tabla 4. Satisfacción e insatisfacción, aspecto Instalaciones e Infraestructura

Factor	(%) De acuerdo	(%) Desacuerdo	Total (%)
Disponibilidad bibliográfica para el estudio (libros físicos)	28,14%	71,86%	**100,00**
Disponibilidad bibliográfica para el estudio(libros digitales)	26,69%	73,31%	**100,00**
Laboratorios y/o talleres	28,14%	71,86%	**100,00**
Laboratorios de cómputo	25,72%	74,28%	**100,00**
Aulas de clase (ventilación, iluminación, pupitres y sillas)	32,64%	67,36%	**100,00**
Equipamiento de las aulas de clase (proyector y computador)	19,45%	80,55%	**100,00**
Auditorios	32,64%	67,36%	**100,00**
Cafeterías	38,75%	61,25%	**100,00**
Conectividad (Acceso a internet)	41,96%	58,04%	**100,00**
Aulas virtuales	16,24%	83,76%	**100,00**
Baños	34,08%	65,92%	**100,00**
Áreas verdes	19,61%	80,39%	**100,00**
Instalaciones deportivas	21,86%	78,14%	**100,00**
Instalaciones e infraestructura en general	17,85%	82,15%	**100,00**

Aspecto 4. Servicios universitarios

En la tabla 5, se aprecia que, de los 15 factores de análisis correspondientes al aspecto Servicios Universitarios, se identificaron a 3 con más alto nivel de insatisfacción en los estudiantes, entre los cuales se destacan, el que no existen canales para realizar sugerencias y quejas (56,11%); la asistencia odontológica no es buena (50,48%) y; la necesidad de movilidad e intercambios estudiantiles (49,84%). Además, los 9 factores restantes presentan un nivel de insatisfacción entre 45,66% hasta 27,49%. El factor, canales para realizar sugerencias y quejas que, tiene 56,11% es uno de los más altos de los 61 factores analizados.

Tabla 5. Satisfacción e insatisfacción, Aspecto Servicios Universitarios

Factor	(%) de Acuerdo	(%) Desacuerdo	Total (%)
Asistencia odontológica	50,48%	49,52%	100,00
Atención psicológica	44,37%	55,63%	100,00
Becas y ayudas económicas	41,96%	58,04%	100,00
Movilidad e intercambios estudiantiles	49,84%	50,16%	100,00
Orientación profesional y laboral	40,19%	59,81%	100,00
Actividades culturales, deportivas y sociales	28,14%	71,86%	100,00
Canales para realizar sugerencias y quejas	56,11%	43,89%	100,00
Seguridad en el campus universitario	45,66%	54,34%	100,00
Servicio de limpieza	27,49%	72,51%	100,00
Servicio de fotocopias	35,85%	64,15%	100,00
Valoración general de los servicios universitarios	29,10%	70,90%	100,00

Aspecto 5. Aspectos organizacionales

Se muestra en la tabla 6 que, de los 12 factores de análisis correspondientes al Aspectos Organizacionales, se identificaron a solo 3 con el más alto nivel de insatisfacción en los estudiantes, entre los cuales resalta los factores sobre; no existen espacios para quejas y sugerencias (49,52%); además existen dificultad en la comunicación interna (35,69%) y; existe insatisfacción en lo que es la atención por parte del personal administrativo (34,73%). Por otro lado, los 6 factores restantes presentan un nivel de insatisfacción entre 33,44% hasta 25,40%. Así que, el factor de quejas y sugerencias tiene 49,52% es uno de los más altos de los 61 factores analizados.

Tabla 6. Satisfacción e insatisfacción, Aspectos Organizacionales

Factor	(%) De acuerdo	(%) Desacuerdo	Tota l(%)
Trámites de matrículas	33,44%	66,56%	100,00
Gestión del expediente académico	31,67%	68,33%	100,00
Atención del personal administrativo	34,73%	65,27%	100,00
Información en la página web	25,40%	74,60%	100,00
Información disponible en redes sociales	25,72%	74,28%	100,00
Espacios para quejas y sugerencias	49,52%	50,48%	100,00
Estrategias para conocer y compartir la misión, visión y valores de la universidad	29,42%	70,58%	100,00
Valoración general de los aspectos organizacionales	30,55%	69,45%	100,00

Aspecto 6. Relaciones personales

El aspecto Relaciones Personales se muestra en la tabla 7, y tiene 5 factores de análisis, de los cuales se identificaron a 3 con el más alto nivel de insatisfacción en los estudiantes, siendo relevante las relaciones personales con las autoridades (39,07%); las relaciones personales con los compañeros/as (28,30%) y; las relaciones personales con los profesores (26,21%). Los 2 factores restantes presentan un nivel de insatisfacción entre 15,11% hasta 9,65%. El factor, Relaciones personales con las autoridades, tiene 39,07% y es uno de los más altos de los 61 factores analizados.

Tabla 7. Satisfacción e insatisfacción, Aspecto Relaciones Personales

Factor	(%) De acuerdo	(%) Desacuerdo	Total (%)
Relaciones personales con mis profesores	26,21%	73,79%	**100,00**
Relaciones personales con las autoridades	39,07%	60,93%	**100,00**
Relaciones personales con mi familia	9,65%	90,35%	**100,00**
Valoración general de mis relaciones personales	15,11%	84,89%	**100,00**

Con base a los resultados expuestos, a continuación en la Tabla 8 se destaca un resumen correspondiente a los 3 factores que tuvieron los más altos niveles de insatisfacción por cada uno de los 6 aspectos:

Tabla 8 Resumen de factores con niveles de insatisfacción más altos

Aspecto	(%) Insatisfacción	Factor
	38,10%	Calendario académico les ha permitido planificar su tiempo y hacer un buen seguimiento de las asignaturas
1. Gestión Académica	36,66%	Las tutorías académicas son suficientes y les ayudan a superar las dificultades académicas
	34,41%	La universidad organiza cursos, talleres y seminarios para complementar mi formación
	37,78%	La metodología utilizada por los profesores
2. Profesores	34,41%	El material didáctico y recursos de aprendizaje que utilizan los profesores son suficientes para alcanzarlos resultados de aprendizaje en cada asignatura
	29,26%	Los criterios y procedimientos de evaluación me ayudan a identificar los aspectos que debo mejorar
	41,96%	Conectividad (Acceso a internet)

Aspecto	(%) Insatisfacción	Factor
3. Instalaciones e Infraestructura	38,75%	Cafeterías
	34,08%	Baños
	56,11%	Canales para realizar sugerencias y quejas
4. Servicios Universitarios	50,48%	Asistencia odontológica
	49,84%	Movilidad e intercambios estudiantiles
	49,52%	Espacios para quejas y sugerencias
5. Aspectos Organizacionales	35,69%	Trámite de matrículas
	34,73%	Atención del personal administrativo
	39,07%	Relaciones personales con las autoridades de la Universidad
6. Relaciones Personales	28,30%	Relaciones personales con compañeros/as
	26,21%	Relaciones personales con mis profesores

Posterior al análisis de los resultados, se puede resumir que los aspectos con mayor insatisfacción fueron: Servicios Universitarios con altos porcentajes en sus factores, el 56,11% en Canales para realizar sugerencias y quejas; el 50,48% en Asistencia odontológica y; 49,84% en Movilidad e intercambios estudiantiles. Además, en lo que se refiere a Aspectos Organizacionales también tiene factores con altos porcentajes de insatisfacción, tal es el caso del 49,52% en Espacios para quejas y sugerencias; en Trámite de matrículas con 35,69% y en Atención del personal administrativo con 34,73%; de esta manera afecta a la retención estudiantil en la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Propuesta para la mejora continua de la Universidad Técnica de Cotopaxi con base en la satisfacción de los Stakeholders internos (estudiantes) que aporte a la retención estudiantil

Después de revisar los instrumentos estratégicos que tiene la Universidad Técnica de Cotopaxi para su desarrollo, se utiliza al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, en el cual, se observa cuatro ejes estratégicos que luego del proceso técnico se concretan en los 4objetivos estratégicos, que son los siguientes:

1. **Formación-** "Consolidar la formación integral de los estudiantes en grado y posgrado, con calidad y excelencia académica para que alcancen reconocimiento y liderazgo a nivel nacional."
2. **Investigación.** "Incrementar la producción científica y tecnológica para generar conocimiento que contribuya a mejorar las condiciones de vida de la sociedad."
3. **Vinculación.** "Fortalecer la vinculación entre la universidad y la sociedad para alcanzar el desarrollo social, comunitario y productivo de la región y del país, a través de alianzas nacionales e internacionales."
4. **Gestión.** "Incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión institucional."

Posterior, con base a los 3 factores con mayor porcentaje de insatisfacción de los 6 aspectos, se plantean estrategias para mejorar la satisfacción del estudiante y lograr la retención estudiantil; por cada estrategia se desglosan las principales actividades, el conjunto de éstas últimas conforman los diferentes posibles planes y proyectos que ejecutarán las diferentes Direcciones de la Universidad Técnica de Cotopaxi, de acuerdo a su organigrama estructural y sus competencias. Todos estos elementos se consolidan en una Matriz de Estrategias para la mejora continua.

Premisas para su implementación

Las premisas para la implementación de la presente propuesta de mejora continua son: la ejecución y evaluación de las estrategias con sus planes y proyectos para la mejora continua de la Universidad Técnica de Cotopaxi, específicamente en los factores de mayor insatisfacción de los Stakeholders internos (estudiantes) con enfoque a la retención estudiantil.

Para la implementación de la propuesta, se debe proporcionar la importancia necesaria por parte de las Direcciones responsables de cada estrategia y; especialmente la Dirección de Planeamiento y Desarrollo Institucional tiene un papel fundamental, ya que debe ser la encargada de la supervisión de la ejecución y posteriormente de la evaluación de los resultados alcanzados; es importante recalcar que la Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad tiene una participación importante en la evaluación de los resultados para la mejora continua y; también se debe tomar en cuenta la participación activa de toda la comunidad universitaria, ya que será de gran ayuda para alcanzar los resultados propuestos. a continuación se presenta el modelo para la implementación de la propuesta.



***Figura* 3.** Modelo para la implementación de la propuesta

Validación de la propuesta para la mejora continua de la Universidad Técnica de Cotopaxi con base en la satisfacción de los Stakeholders internos (estudiantes) que aporte a la retención estudiantil

En el proceso de evaluación de expertos de la propuesta para la mejora continua de la Universidad Técnica de Cotopaxi, se aplicó una entrevista de tipo semiestructurada, es decir, que alternando preguntas estructuradas con preguntas espontáneas se logró obtener los resultados deseados.

Se seleccionó como experto a un docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi que tiene asignada su carga horaria de Gestión a la Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad por varios periodos académicos y que conoce de cerca los procesos que se realizan en la universidad, tanto desde el punto de vista del aseguramiento de la calidad como de la planificación y gestión institucional.

Al experto se les dio a conocer la contextualización de la investigación realizada, es decir, se le informó que entre los meses de noviembre y diciembre del 2019 se realizó un estudio sobre el nivel de satisfacción de los Stakeholders internos (estudiantes) de la Universidad, para la identificación de los 61 factores determinantes en la satisfacción de los mismos comprendidos en 6 aspectos: Gestión académica, profesores, instalaciones e Infraestructura, servicios Universitarios, aspectos organizacionales y relaciones personales.

Este estudio arrojó información muy importante que será de gran ayuda para la mejora continua institucional. Se dio mayor importancia a los 3 factores por cada aspecto que tienen mayor grado de insatisfacción en los estudiantes. Por ello, se desarrolló una propuesta de mejora continua enfocado a la satisfacción de los Stakeholders internos (estudiantes), las estrategias son las siguientes:

- Reformulación de horarios académicos estudiantiles.
- Creación de un sistema para las tutorías académicas.

- Programación anual de cursos, talleres y seminarios complementarios a la formación académica.
- Actualización de las capacidades docentes en la implementación de metodologías, recursos de aprendizaje y evaluación de educación superior.
- Repotenciación de la conectividad con tecnología de punta.
- Mejoramiento de los espacios públicos para los estudiantes
- Implementación de un sistema de sugerencias y quejas.
- Repotenciación del área odontológica.
- Promoción del intercambio estudiantil
- Transversalización de la participación de los estudiantes en procesos de toma de decisiones y de gestión universitaria.
- Optimización de los procesos de matrículas.
- Fortalecimiento de las competencias del personal administrativo con calidad humana y atención al estudiante
- Creación de espacios de esparcimiento, de intercambio y de convivencia entre todos los Stakeholders internos.

Luego, se realizó una introducción a la entrevista en el marco de la gestión, evaluación y aseguramiento de la calidad institucional, solicitando el criterio del experto y su validación a la propuesta para la mejora continua de la Universidad Técnica de Cotopaxi; la misma, es un conjunto de estrategias desagregada en principales actividades; alineadas a los objetivos estratégicos institucionales comprendidos en el Plan de Desarrollo Institucional (PEDI 2016-2020); además la propuesta integra posibles planes y proyectos que ejecutarán las diferentes Direcciones de la Universidad Técnica de Cotopaxi, según su competencia identificada en el organigrama estructural institucional.

Evaluación de resultados

Los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas, tanto al experto como a los estudiantes fueron de gran importancia para la validación de la presente propuesta, en concordancia con lo expuesto por ellos, se identifica que existe la aceptación y validación de la presente propuesta.

Los entrevistados en general aceptaron las estrategias propuestas y la aplicación. Ya que, los estudiantes se sintieron motivados en que se pueda aplicar y que la mejora continua sea una realidad, especialmente en los factores identificados con mayor insatisfacción en los estudiantes.

El experto aprobó la presente propuesta, con las consideraciones necesarias en relación a la aceptación de las autoridades institucionales, específicamente refiriéndose al presupuesto y a la realidad de la Universidad, sin embargo, las estrategias propuestas tienen la orientación técnica necesaria para ser aplicadas e incorporadas en el nuevo Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y; de igual manera, con un proceso de coordinación con la Dirección de Planeamiento para la incorporación de las estrategias y sobre todo para que cada Dirección se encargue de la ejecución.

Finalmente, es importante mencionar que la aplicación de la presente propuesta se encuentra en manos de las autoridades de la Universidad, y que los organismos técnicos como la Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación y la Dirección de Planeamiento podrían articular con las demás direcciones para su

implementación y para la incorporación de estas estrategias en el nuevo Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

Resultados esperados de la propuesta

Los resultados esperados de la presente propuesta es el aumento en la satisfacción del estudiante en su bienestar universitario, el incremento del rendimiento académico de los estudiantes, el alza en el índice de participación estudiantil en la toma de decisiones y de gestión universitaria y finalmente; lograr la mejora continua en la Universidad Técnica de Cotopaxi, con base en la satisfacción de sus *Stakeholders* internos (estudiantes). A continuación, los resultados esperados por cada una de las estrategias propuestas:

Tabla 9 Resultados esperados de la Propuesta

N°	Estrategia	Resultado
1	Reformulación de horarios académicos estudiantiles.	Optimización del tiempo de los estudiantes para su desarrollo académico.
2	Creación de un sistema para las tutorías académicas.	Estudiantes con mejor rendimiento académico con base en el soporte de las tutorías académicas.
3	Programación anual de cursos, talleres y seminarios complementarios a la formación académica.	Alto índice de estudiantes que participan en talleres y seminarios complementarios a la formación académica.
4	Actualización de las capacidades docentes en la implementación de metodologías, recursos de aprendizaje y evaluación de educación superior.	Estudiantes con mejor rendimiento académico con base en la implementación de metodologías, recursos de aprendizaje y evaluación de educación superior por parte de los docentes.
5	Repotenciación de la conectividad con tecnología de punta.	Incremento del rendimiento académico con base en la entrega puntual de tareas on line y participación en las plataformas virtuales.
6	Mejoramiento de los espacios públicos para los estudiantes	Incremento en la satisfacción del estudiante con relación a su estadía en la Universidad.
7	Implementación de un sistema de sugerencias y quejas.	Reducción de quejas no atendidas.
9	Promoción del intercambio estudiantil	Alto índice de estudiantes que participan en intercambios estudiantiles.
10	Transversalización de la participación de los estudiantes en procesos de toma de decisiones y de gestión universitaria.	Alto índice de participación estudiantil en la toma de decisiones y de gestión universitaria.

N°	Estrategia	Resultado
11	Optimización en los procesos de matrículas.	Optimización de los recursos institucionales y estudiantiles en los procesos de matrícula.
12	Fortalecimiento de las competencias del personal administrativo con calidad humana y atención al estudiante	Incremento en la satisfacción del estudiante en su estadía y gestión en la Universidad.
13	Creación de espacios de esparcimiento, de intercambio y de convivencia entre todos los *Stakeholders* internos.	Incremento en la satisfacción del estudiante en su bienestar universitario.

CONCLUSIONES

Una vez finalizado el desarrollo de la investigación se puede concluir lo siguiente: la satisfacción de los *Stakeholders* internos (estudiantes) de la Universidad Técnica de Cotopaxi es alta, pero existen factores que tienen un importante porcentaje de insatisfacción, estos se convierten en factores determinantes para el planteamiento de mejora continua orientado a la retención estudiantil.

Además, la propuesta de estrategias para la mejora continua de la Universidad Técnica de Cotopaxi ayuda a corregir las deficiencias que actualmente está provocando insatisfacción en los estudiantes y disminuyendo la retención estudiantil.

De esta manera, la presente propuesta está dirigida específicamente a la mitigación del nivel de insatisfacción de los 3 factores de cada uno de los 6 aspectos estudiados, para esto, es preciso que la Universidad Técnica de Cotopaxi desarrolle un Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas (SGOE) como demanda la Norma Española sobre Organizaciones Educativas UE- ISO 21001.

Las estrategias propuestas, incluyendo la alineación a los objetivos estratégicos Institucionales de la Universidad, las principales actividades y los posibles planes y proyectos que derivan de las mencionadas estrategias, fueron validadas por los protagonistas de la investigación, los estudiantes quienes fueron la motivación a la implementación de esta propuesta; de igual manera, el experto en evaluación y aseguramiento de la calidad de la educación valida la propuesta con la perspectiva de que las autoridades aprueben su implementación y financiamiento para el logro de un mejor nivel de retención estudiantil y la mejora continua de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.

REFERENCIAS

Adot, E. (2017). Sistema de gestión interna de la calidad. Universidad Oberta de Cataluña, 1(1), 1-48

Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, ANECA (2015). Criterios y directrices para el Aseguramiento de la Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior (ESG). *ANECA*, 1(1), 1-34

Asociación Española de Normalización y Certificación. AENOR (2018). Organizaciones educativas

Casanova, A. (1992). La evaluación; garantía de calidad para el centro educativo. España. Editorial Luis Vives.

Duque, E. (2009). La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario una reflexión desde la

perspectiva de los *Stakeholders*. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 19(1), 25-41

Ferrary M. (2005). A *Stakeholder* perspective of human resource management. *A European perspective. Palgrave-Macmillan*, 1(1), 104-124

Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing Inc. Reimpresión en 2010 por Cambridge University Press.

Freeman, E. (2003). *Stakeholder* Theory. *The Blackwell encyclopedia of management*. 2(1), 496-500

Gaete, R. (2011). Identificación de los *Stakeholders* de las universidades. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(3), 486-499

González, I. (2004). Modelos de evaluación de la calidad orientados a la mejora de las instituciones educativa. Revista de Educación 6 (p. 155-169) Universidad de Huelva

Kaler, J. (2002). Morality and strategy in stakeholder identification. Journal of Business Ethics, 39: 91-99

López, M. (1999). A la calidad por la evaluación. Madrid: Escuela Española

Ovares, E. (2012). Análisis de las estrategias para la prevención de la deserción y retención de la población estudiantil que lleva a cabo el personal del docente y administrativo del Liceo de Miramar, de la Dirección Regional de Educación de Puntarenas, Costa Rica. *Revista Gestión de la Educación*, 2(2), 1-27

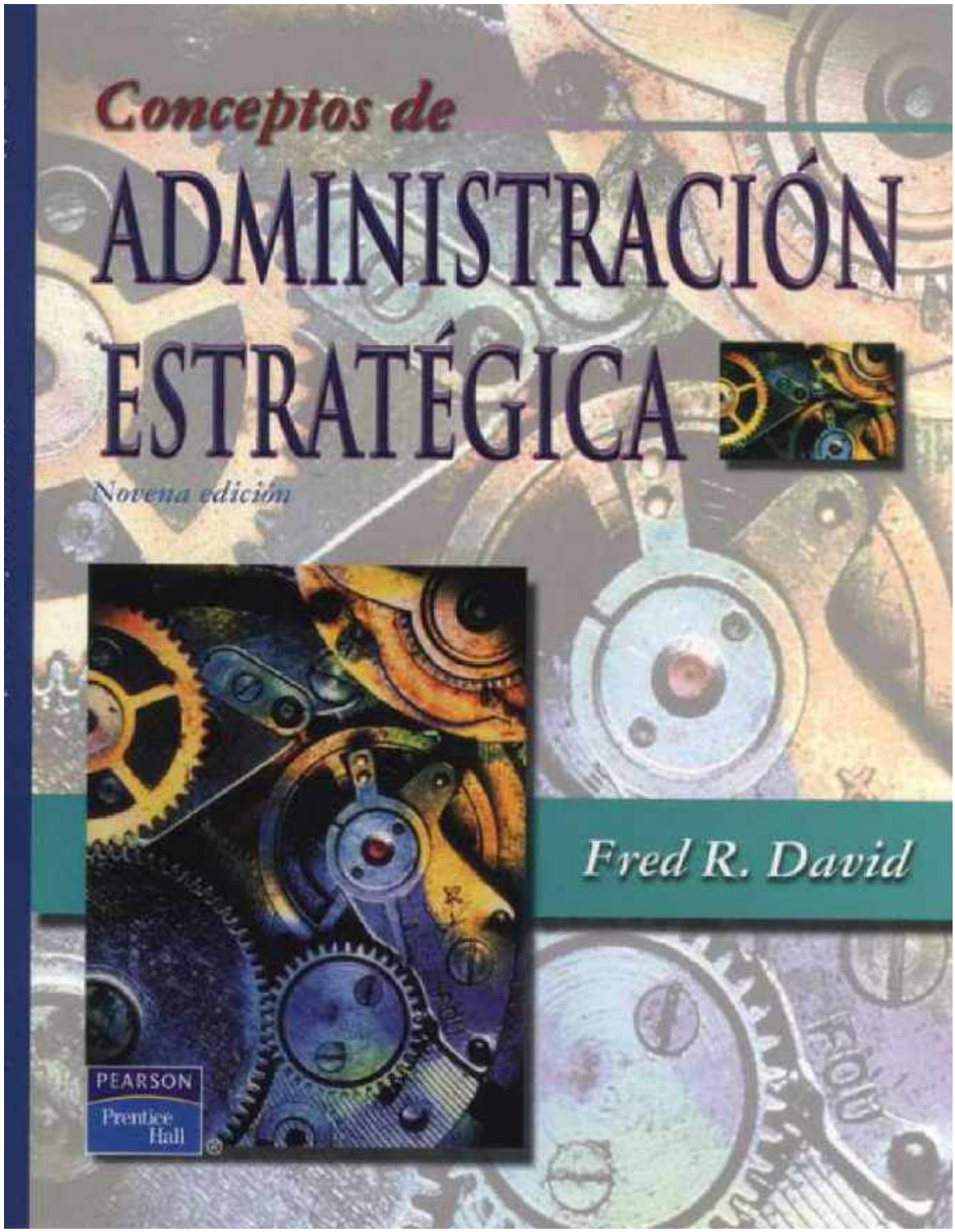
Pineda, E. y Tello, C. (2018). ¿Ciencia, técnica y arte?: análisis crítico sobre algunas posturas del problema del estatus epistemológico de la Administración. *Revista Logos Ciencia y Tecnología*, 10(4), 112-130

Powell, W., y Smith-Doerr, L. (1994). Networks and economic life. En: Smelser y Swedberg (Eds.). Handbook of Economic Sociology (pp. 368-402). Princeton, NJ: Princeton University Press

Scharager, J., y Aravena, M. (2010). Impacto de las políticas de aseguramiento de la calidad en programas de educación superior un estudio exploratorio. Fundación Dialnet

Conceptos de administración estratégica.

Fred R. David (2003. Pearson Educación.


Conceptos de
ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA
Novena edición
Fred R. David
PEARSON
Prentice
Hall



PARTE 4

Evaluación de la estrategia

9 REVISIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA



DESCRIPCIÓN DEL CAPÍTULO

- La naturaleza de la evaluación de la estrategia
- Un esquema para la evaluación de la estrategia
- Fuentes publicadas de información sobre evaluación de la estrategia
- Características de un sistema de evaluación eficaz
- Planeación de la contingencia
- Auditoría
- Uso de computadoras en la evaluación de las estrategias

EJERCICIO PRÁCTICO 9A
Preparación de un informe de evaluación de la estrategia para American Airlines (AMR)

EJERCICIO PRÁCTICO 9B
Evaluación de las estrategias de mi universidad

EJERCICIO PRÁCTICO 9C
¿Quién realiza una auditoría ambiental?

ofreció la siguiente observación sobre los sistemas de control y evaluación de la estrategia de las empresas exitosas:

> Las empresas exitosas tratan los hechos como amigos y los controles como liberadores. Morgan Guaranty y Wells Fargo no sólo sobreviven sino prosperan en las aguas turbulentas de la eliminación de regulaciones bancarias porque sus sistemas de control y evaluación de la estrategia son sólidos, su riesgo está controlado y conocen muy bien la situación competitiva y a ellas mismas. Las empresas exitosas tienen un hambre voraz por los hechos y ven información donde otras empresas sólo ven datos. Aman las comparaciones, las clasificaciones y cualquier cosa que traslade a la toma de decisiones fuera del ambiente de la simple opinión. Las empresas exitosas mantienen controles financieros estrictos y exactos. Su personal no considera los controles como una imposición autocrática, sino como verificaciones y balances benéficos que les permiten ser creativos y libres.[12]



PLANEACIÓN DE LA CONTINGENCIA

Una premisa básica de la buena dirección estratégica es que las empresas deben planear formas de enfrentar los acontecimientos favorables y desfavorables antes de que éstos ocurran. Muchas empresas preparan planes de contingencia sólo para los sucesos desfavorables y esto es un error, ya que tanto la reducción al mínimo de las amenazas como el aprovechamiento de las oportunidades mejoran la posición competitiva de una empresa.

A pesar del cuidado con que se hayan formulado, implantado y evaluado las estrategias, los acontecimientos imprevistos como las huelgas, los boicots, los desastres naturales, la llegada de competidores extranjeros y las acciones gubernamentales pueden volver obsoleta una estrategia. Para reducir al mínimo el impacto de las amenazas potenciales, las empresas deben diseñar planes de contingencia como parte de su proceso de evaluación de la estrategia. Los *planes de contingencia* se definen como planes alternativos que se ponen en marcha si ciertos acontecimientos no ocurren según lo esperado. Sólo las áreas de gran prioridad requieren el seguro de planes de contingencia. Los estrategas no deben tratar de cubrir todas las bases planificando para todas las contingencias potenciales; pero, en cualquier caso, los planes de contingencia deben ser tan sencillos como sea posible.

Algunos planes de contingencia que las empresas establecen en forma común incluyen lo siguiente:

1. Si un competidor importante sale de ciertos mercados según indican los informes de inteligencia, ¿qué medidas debe tomar nuestra empresa?
2. Si no se logran nuestros objetivos de ventas, ¿qué acciones debe realizar nuestra empresa para evitar la pérdida de utilidades?
3. Si la demanda de nuestro nuevo producto supera lo planeado, ¿qué medidas debe tomar nuestra empresa para satisfacer el aumento de la demanda?
4. Si ocurren ciertos desastres, como una pérdida de herramientas de cómputo, un intento de toma de control hostil, la pérdida de protección de patentes o la destrucción de instalaciones de manufactura debido a terremotos, tornados o huracanes, ¿qué acciones debe llevar a cabo nuestra empresa?
5. Si un nuevo avance tecnológico hace que nuestro producto se vuelva obsoleto antes de lo esperado, ¿qué medidas debe tomar nuestra empresa?

Muchas empresas eliminan las alternativas de estrategias no seleccionadas para la implantación, aunque el trabajo dedicado al análisis de estas opciones proporcionaría información valiosa.

Las alternativas de estrategias no seleccionadas para la implantación sirven como planes de contingencia en caso de que la estrategia o las estrategias seleccionadas no funcionen.

Cuando las actividades de evaluación de la estrategia revelan la necesidad de realizar un cambio importante con rapidez, se puede ejecutar un plan de contingencia adecuado de manera oportuna. Los planes de contingencia fomentan la habilidad de un estratega para responder en forma rápida a los cambios clave que ocurren en los fundamentos interno y externo de la estrategia actual de una empresa; por ejemplo, si las suposiciones sobre la economía son equivocadas y existen planes de contingencia preparados, entonces los gerentes tienen la oportunidad de efectuar los cambios pertinentes con prontitud.

En algunos casos, las condiciones externa o interna presentan oportunidades inesperadas. Cuando estas oportunidades ocurren, los planes de contingencia permiten a una empresa aprovecharlas con rapidez. Linneman y Chandran informaron que la planeación de la contingencia proporcionó a las empresas que la llevaron a cabo, como DuPont, Dow Chemical, Consolidated Foods y Emerson Electric, tres beneficios importantes: 1) permitió la respuesta rápida al cambio, 2) evitó el pánico en situaciones de crisis, y 3) cambió la perspectiva de los gerentes hacia la adaptación al estimularlos a apreciar lo variable que puede ser el futuro. Sugirieron que la planeación eficaz de la contingencia implica un proceso de siete pasos:

1. Identificar los acontecimientos tanto benéficos como desfavorables que pudieran afectar la estrategia o estrategias.
2. Especificar las situaciones que desencadenan las contingencias. Calcular el momento en que las contingencias podrían ocurrir.
3. Evaluar el impacto de cada contingencia. Estimar el beneficio o el daño potencial de cada contingencia.
4. Diseñar planes de contingencia. Asegurarse que los planes sean compatibles con la estrategia actual y viables económicamente.
5. Analizar el impacto contrario de cada plan de contingencia; es decir, calcular en qué grado cada plan de contingencia aprovechará o anulará la contingencia relacionada. Hacer esto cuantificará el valor potencial de cada plan de contingencia.
6. Determinar las señales tempranas de advertencia para las contingencias clave. Vigilar las señales de advertencia anticipadas.
7. En el caso de contingencias con señales de advertencia anticipadas y confiables, elaborar planes de acción por adelantado para aprovechar el tiempo límite disponible.[53]



AUDITORÍA

Una herramienta que se emplea a menudo en la evaluación de la estrategia es la auditoría. La American Accounting Association (AAA) define *auditoría* como "un proceso sistemático para obtener y evaluar con objetividad la evidencia relacionada con las afirmaciones sobre las acciones y acontecimientos económicos con el propósito de determinar el grado de concordancia entre dichas afirmaciones y los criterios establecidos y comunicar los resultados a los usuarios interesados".[54] Desde los escándalos de Enron, Worldcom y Johnson & Johnson en el 2002, la auditoría ha adquirido mayor importancia y ha recibido mayor cuidado en las empresas. Los auditores independientes son básicamente contadores públicos certificados (CPC) que ofrecen sus servicios a las empresas a cambio de remuneración; examinan los estados financieros de una empresa para determinar si se elaboraron de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA) y si representan con objetividad las actividades de la empresa. Los auditores independientes utilizan normas denominadas normas de auditoría generalmente aceptadas. Las empresas de contabilidad públicas poseen un departamento de consultoría que proporciona servicios de

TABLA 9-5 **Preguntas clave para la evaluación de la estrategia**

1. ¿Considera que el sistema de dirección estratégica existe con el propósito de servirle en su trabajo diario? ¿De qué manera le ha ayudado en este sentido?
2. ¿El sistema de dirección estratégica le ha proporcionado el servicio prometido al inicio de su diseño e implantación? Según su opinión, ¿en qué áreas ha fallado o tenido éxito?
3. ¿Estima que el sistema de dirección estratégica ha sido implantado con la consideración debida de los costos y beneficios? ¿Existen algunas áreas en las que considere que los costos son excesivos?
4. ¿Se siente cómodo usando el sistema? ¿Es posible dedicar más atención a relacionar el resultado del sistema con sus necesidades y, si es así, en qué áreas?
5. Según su opinión, ¿es el sistema lo suficientemente flexible? Si no lo es, ¿dónde se deben realizar los cambios?
6. ¿Aún mantiene un registro de información personal en una libreta o en algún otro lado? Si es así, ¿compartiría esa información con el sistema? ¿Ve algún beneficio en hacerlo así?
7. ¿Se mantiene en evolución el sistema de dirección estratégica? ¿Influye en esa evolución? y si no, ¿por qué?
8. ¿El sistema proporciona información oportuna, importante y exacta? ¿Existen algunas áreas de deficiencia?
9. ¿Considera que el sistema de dirección estratégica utiliza demasiados procedimientos y modelos complejos? ¿Podría sugerir áreas en las que se pudieran utilizar técnicas menos complicadas para obtener ventajas?
10. ¿Cree que se ha dedicado la atención suficiente a la confidencialidad y seguridad del sistema de información? ¿Podría sugerir áreas donde se pudieran mejorar estos aspectos de su operación?

Fuente: Adaptado de K. J. Radford, *Information Systems for Strategic Decisions*, © 1978: 220–221. Adaptado con autorización de Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, Nueva Jersey. Además, Lloyd Byars, *Strategic Management* (Nueva York: Harper & Row, 1984): 237.

evaluación de la estrategia. La empresa de contabilidad pública Arthur Andersen experimentó problemas serios en el 2001 al auditar las prácticas de contabilidad de Enron Corporation.

Dos agencias gubernamentales, la General Accounting Office (GAO) y la Internal Revenue Service (IRS), emplean auditores gubernamentales responsables de garantizar que las empresas cumplan con las leyes, los estatutos y las políticas federales. Los auditores de la GAO y del IRS realizan auditorías de cualquier empresa pública o privada. El tercer grupo de auditores está integrado por empleados de una empresa encargados de proteger los activos de la misma, evaluar la eficiencia de sus operaciones y asegurar que se practiquen procedimientos de negocios generalmente aceptados. Los auditores internos intentan responder las preguntas planteadas en la tabla 9-5 para evaluar la eficacia del sistema de dirección estratégica de una empresa.

La auditoría ambiental

Para un número cada vez mayor de empresas, la supervisión de los asuntos ambientales ya no es una función técnica que llevan a cabo los especialistas, más bien, se ha convertido en un aspecto importante de la dirección estratégica. El diseño de productos, la manufactura, el transporte, el uso por los clientes, el empaque, la eliminación de productos, así como las recompensas y sanciones corporativas deben reflejar las consideraciones ambientales. Las empresas que manejan con eficiencia los asuntos ambientales obtienen beneficios a través de las relaciones constructivas con empleados, consumidores, proveedores y distribuidores.

Shimell destacó la necesidad de que las empresas conduzcan auditorías ambientales de sus operaciones y diseñen una política ambiental corporativa (PAC).[17] Shimell argumentaba que una auditoría ambiental debe ser tan rigurosa como una auditoría financiera y debe incluir talleres de capacitación en los que el personal ayude a diseñar e implantar la política. Las empresas deben presupuestar la PAC y distribuir los fondos necesarios para garantizar que ésta no sea una acción fingida de relaciones públicas; además, las empresas deben publicar en forma periódica una declaración de política ambiental para informar a los accionistas y al público sobre las actividades ambientales que llevan a cabo.

La institución de una auditoría ambiental incluye el desplazamiento de los asuntos ambientales de la gerencia corporativa de la empresa a la gerencia de línea. Algunas empresas también introducen criterios y objetivos ambientales en sus instrumentos y sistemas de evaluación del rendimiento; por ejemplo, Conoco vincula la compensación de sus gerentes de alto nivel con planes de acción ambiental. Occidental Chemical incluye responsabilidades ambientales en todas las descripciones de trabajo de sus puestos.



USO DE COMPUTADORAS EN LA EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Una red de cómputo, cuando se diseña, instala y opera de manera adecuada, obtiene información en forma eficiente, oportuna y exacta. Las redes permiten que los diferentes niveles y tipos de gerentes elaboren y den respuesta a diversos informes de evaluación de la estrategia; por ejemplo, los estrategas desean informes relacionados con el logro de la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. Los gerentes de nivel medio podrían requerir información sobre la implantación de la estrategia, por ejemplo, si está programado la construcción de una instalación nueva o si el desarrollo de un producto se lleva a cabo según lo esperado. Los gerentes de nivel inferior podrían necesitar informes de evaluación que se centren en asuntos operativos, como los índices de ausentismo y de rotación, los índices de productividad y el número y la naturaleza de las quejas.

Las empresas actuales se han vuelto tan competitivas que los estrategas se han visto obligados a ampliar los límites de la planeación y a tomar decisiones con mayores grados de incertidumbre. En consecuencia, es necesario obtener e integrar mayor información para formular, implantar o evaluar las decisiones estratégicas. En muchas situaciones competitivas, el lado con la mejor inteligencia (información) es el que comúnmente gana; las computadoras permiten a los gerentes evaluar grandes cantidades de información con rapidez y exactitud. El uso del Internet, la World Wide Web, el correo electrónico y los buscadores hacen la diferencia entre una empresa que utiliza información actualizada y otra que emplea información obsoleta para la toma de decisiones estratégicas.

Una limitación de los sistemas de dirección, cuando se trata de evaluar y supervisar la ejecución de la estrategia, es que los valores personales, las actitudes, la moral, las preferencias, la política, las personalidades y las emociones no son programables. Esta limitación acentúa la necesidad de considerar a las computadoras como herramientas más que como máquinas para la toma de decisiones. Las computadoras mejoran en forma significativa el proceso de integrar con eficacia la intuición y el análisis en la evaluación de la estrategia. La General Accounting Office del gobierno de Estados Unidos ofreció las conclusiones siguientes en relación con el papel adecuado de las computadoras en la evaluación de la estrategia:

> El objetivo es mejorar y ampliar la intuición. Las computadoras deben ser consideradas no como proveedoras de soluciones, sino más bien como la estructura que permite reunir

y expresar la ciencia y la intuición. La expresión clara de esta estructura es la capacidad que posee el personal a cargo de la toma de decisiones para probar, modificar y examinar las alternativas posibles, que es lo importante en la ampliación de la intuición.[16]

CONCLUSIÓN

Este capítulo presenta un esquema de evaluación de la estrategia que facilita el logro de objetivos anuales y a largo plazo. La evaluación eficaz de la estrategia permite a una empresa aprovechar sus fortalezas internas conforme se desarrollan, explotar las oportunidades externas conforme surgen, reconocer y defenderse de las amenazas y mitigar las debilidades internas antes de que sean perjudiciales.

Los estrategas de las empresas exitosas dedican tiempo a la formulación, implantación y evaluación de las estrategias de manera deliberada y sistemática. Los buenos estrategas impulsan su empresa hacia delante con un propósito y dirección, evaluando y mejorando en forma continua la posición estratégica externa e interna de la empresa. La evaluación de la estrategia permite a una empresa definir su propio futuro y no que fuerzas ajenas, que tienen poco o ningún interés creado en el bienestar de la empresa, lo definan.

Aunque no existe una garantía para el éxito, la dirección estratégica facilita a las empresas la toma de decisiones eficaces a largo plazo, la ejecución de dichas decisiones con eficiencia y la toma de medidas correctivas según se requieran para garantizar el éxito. Las redes de cómputo y el Internet ayudan a coordinar las actividades de dirección estratégica y a asegurar que las decisiones se basen en buena información. Una clave para la evaluación estratégica eficaz y la dirección estratégica exitosa es la integración de la intuición con el análisis:

> Un problema potencialmente fatal es la tendencia a polarizar los aspectos analíticos e intuitivos. Esta polarización conduce a una evaluación de la estrategia orientada ya sea por el análisis o la intuición o a una evaluación de la estrategia discontinua, con una falta de coordinación entre los aspectos analíticos e intuitivos.[17]

Los estrategas de empresas exitosas reconocen que la dirección estratégica es sobre todo un proceso que involucra a las personas y un vehículo excelente para fomentar la comunicación en la empresa. Las personas son las que hacen la diferencia en las empresas:

> La clave real para la dirección estratégica exitosa es aceptar la premisa de que el proceso de planeación es más importante que el plan escrito, que el gerente integra planes en forma continua y que la planeación no termina cuando el plan escrito está terminado. El plan escrito es sólo un registro del momento en que se aprueba. Si el gerente no integra planes en forma continua (planeación, medición y revisión), el plan escrito se puede volver obsoleto el mismo día en que se termine de escribir. Esta obsolescencia es más probable conforme la razón de cambio, cada vez más rápida, hace que el ambiente de negocios sea más incierto.[18]

Le invitamos a que visite el sitio Web de este libro ubicado en **www.pearsonedlatino.com/david** para que realice los ejercicios correspondientes a este capítulo.



TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Agilidad corporativa (p. 309)
Auditoría (p. 314)
Choque futuro (p. 309)
Concordancia (p. 300)
Congruencia (p. 300)
Dirección caminando alrededor (p. 304)
Matriz EFE revisada (p. 305)
Matriz EFI revisada (p. 305)
Medición del rendimiento de la empresa (p. 307)
Planes de contingencia (p. 313)
Revisión de las bases subyacentes de la estrategia de una empresa (p. 305)
Toma de medidas correctivas (p. 308)
Ventaja (p. 300)
Viabilidad (p. 300)

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Por qué la evaluación de la estrategia adquiere tanta importancia en las empresas de hoy día?
2. BellSouth desea poner en línea las matrices EFE y EFI de sus divisiones para su actualización continua. ¿Cómo afectaría esto la evaluación de la estrategia?
3. ¿Qué tipos de criterios cuantitativos y cualitativos considera que David Glass, director general de Wal-Mart, utiliza para evaluar la estrategia de la empresa?
4. Como propietario de un supermercado independiente local, explique la manera en que evaluaría la estrategia de la empresa.
5. ¿En qué condiciones no se requiere la toma de medidas correctivas en el proceso de evaluación de la estrategia?
6. Identifique los tipos de empresas que necesitan evaluar la estrategia con mayor frecuencia que otras. Justifique su selección.
7. Como director ejecutivo de una comisión forestal estatal, ¿en qué forma y con qué frecuencia evaluaría las estrategias de la empresa?
8. Identifique algunas razones financieras clave que serían importantes en la evaluación de la estrategia de un banco.
9. Como propietario de una cadena de tiendas de hardware, describa el modo en que abordaría la planeación de la contingencia.
10. La evaluación de la estrategia permite a una empresa tomar una postura activa hacia la definición de su propio futuro. Analice el significado de esta declaración.

REFERENCIAS

1. Dale McConkey, "Planning in a Changing Environment," *Business Horizons* (septiembre y octubre de 1988): 64.
2. Robert Simons, "Control in an Age of Empowerment," *Harvard Business Review* (marzo y abril de 1995): 80.
3. Dale Zand, "Reviewing the Policy Process," *California Management Review* 21, núm. 1 (otoño de 1978): 37.
4. Ecclesiastés 3: 1–8.
5. Seymour Tilles, "How to Evaluate Corporate Strategy," *Harvard Business Review* 41 (julio y agosto de 1963): 111–121.
6. Claude George, hijo, *The History of Management Thought* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall, 1968), 165–166.
7. John Brown y Neil Agnew, "Corporate Agility," *Business Horizons* 25, núm. 2 (marzo y abril de 1982): 29.
8. M. Erez y F. Kanfer, "The Role of Goal Acceptance in Goal Setting and Task Performance," *Academy of Management Review* 8, núm. 3 (julio de 1983): 457.
9. D. Hussey y M. Langham, *Corporate Planning: The Human Factor* (Oxford, England: Pergamon Press, 1979): 138.
10. Carter Bayles, "Strategic Control: The President's Paradox," *Business Horizons* 20, núm. 4 (agosto de 1977): 18.
11. Véase el número del 4 de marzo del 2002 de *Fortune*.
12. Robert Waterman, hijo, "How the Best Get Better," *Business Week* (14 de septiembre de 1987): 105.
13. Robert Linneman y Rajan Chandran, "Contingency Planning: A Key to Swift Managerial Action in the Uncertain Tomorrow," *Managerial Planning* 29, núm. 4 (enero y febrero de 1981): 23–27.
14. American Accounting Association, *Report of Committee on Basic Auditing Concepts* (1971): 15–74.
15. Pamela Shimell, "Corporate Environmental Policy in Practice," *Long Range Planning* 24, núm. 3 (junio de 1991): 10.
16. GAO *Report* PAD–80–21, 17.
17. Michael McGinnis, "The Key to Strategic Planning: Integrating Analysis and Intuition," *Sloan Management Review* 26, núm. 1 (otoño de 1984): 49.
18. McConkey, 72.

LECTURAS ACTUALIZADAS

BLOUNT, SALLY y GREGORY A. JANICIK, "When Plans Change: Examining How People Evaluate Timing Changes in Work Organizations," *The Academy of Management Review*, 26, núm. 4 (octubre del 2001): 566.

GILETKANYCZ, MARTA A. y SYLVIA SLOAN BLACK, "Bound by the Past? Experience-Based Effects on Commitment to the Strategic Status Quo," *Journal of Management* 27, núm. 1 (2001): 3.

HITT, MICHAEL A.; LEONARD BIERMAN; KATSUHIKO SHIMIZU y RAHUL KOCHHAR, "Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective," *The Academy of Management Journal* 44, núm. 1 (febrero del 2001): 13.

HUY, QUY NGUYEN, "Time, Temporal Capability, and Planned Change," *The Academy of Management Review* 26, núm. 4 (octubre del 2001): 601.

PEIPERL, MAURY A., "Getting 360-Degree Feedback Right," *Harvard Business Review* (enero del 2001): 142.

SCHULZ, MARTIN, "The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows," *The Academy of Management Journal* 44, núm. 4 (agosto del 2001): 661.

Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional.

Gallardo Medina, W. (2021). *SUMMA*, *3*(2), 1-24.

GESTIÓN ESTRATÉGICA, FACTOR CLAVE PARA EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

(Strategic management, a key factor for organizational success)

Washington Gallardo Medina
wm.gallardo@uta.edu.ec
https://orcid.org/0000-0002-1441-2220
Universidad Técnica de Ambato, Ecuador

RESUMEN. El presente trabajo tiene como propósito aborda la descripción de la gestión estratégica como un factor clave para la gestión organizacional. Metodológicamente es de tipo bibliográfica-documental con una ventana de observación de literatura de diez años (2011-2020) en bases de datos iberoamericanas como REDID, SCIELO, DOAJ, CLASE y REDALYC. Los planteamientos realizados llevan a la reflexión de que la planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite a los gerentes reconocer las prioridades de la empresa y determinar las principales acciones necesarias para realizar la misión y los objetivos de la organización. Así, se aprecia que los componentes que constituyen la gestión estratégica son la estructura organizacional, la cultura de gestión, la implementación de la misión y visión, la implantación de la planificación estratégica, y la dirección basada en estrategias. En la actualidad, el dinamismo en el entorno empresarial hace de la gestión estratégica una herramienta primordial en la efectiva gestión de las organizaciones y ese dinamismo requiere del conocimiento y comprensión del entorno para establecer las barreras que la empresa enfrentaría y así determinar la misión y los objetivos de la organización que permitan implementar estrategias, para lo cual la planificación estratégica y la gestión estratégica son de gran valía.
Palabras clave: entorno empresarial, éxito organizacional, gestión estratégica.

ABSTRACT. The purpose of this paper is to address the description of strategic management as a key factor for organizational management. Methodologically, it is of a bibliographical-documentary type with a literature observation window of ten years (2011-2020) in Ibero-American databases such as REDID, SCIELO, DOAJ, CLASE and REDALYC. The approaches made lead to the reflection that strategic planning is a management tool that allows managers to recognize the priorities of the company and determine the main actions necessary to carry out the mission and objectives of the organization. Thus, it can be seen that the components that constitute strategic management are the organizational structure, the management culture, the implementation of the mission and vision, the implementation of strategic planning, and strategy-based management. Currently, the dynamism in the business environment makes strategic management a primary tool in the effective management of organizations and this dynamism requires knowledge and understanding of the environment to establish the barriers that the company would face and thus determine the mission and objectives. objectives of the organization that allow implementing strategies, for which strategic planning and strategic management are of great value.
Keywords: business environment, organizational success, strategic management.

Recibido: 14/09/2021
Aceptado: 01/12/2021

Gallardo Medina, W. (2021). Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 3(2), 1-24. DOI: www.doi.org/10.47666/summa.3.2.40

1. Introducción.

La gestión estratégica conjuga una visión interdisciplinaria de la administración que ha demostrado ser inclusivo y receptivo de ideas, teorías y paradigmas que tienen su origen en diferentes disciplinas de las ciencias sociales y es que, en efecto, se entrelazan distintas áreas como la economía, la sociología y la psicología aplicadas al marketing, las finanzas, las operaciones y otras fuentes como la teoría de sistemas, la teoría de la complejidad, los marcos de consultoría de gestión y experiencias de profesionales, haciendo un marcado enfoque en la importancia del desempeño organizacional y del rol de los gerentes en la configuración del mismo (Escorcia y Barros, 2020).

La gestión estratégica surge como un elemento clave para definir la misión y objetivos de la organización, que conlleva a la creación de beneficios financieros y no financieros, así consecuentemente, aseguren sus ventajas competitivas. A esto se puede añadir que existen diferentes enfoques de la gestión estratégica, desde un modelo basado en la fase de implementación hasta aquellos que incluyen el desarrollo de estrategias de crecimiento y comportamiento en el ámbito externo, la publicidad del producto, el desarrollo del personal y la búsqueda de competitividad (Quiñonez, Castillo, Bruno y Oyarvide, 2020).

La gerencia de empresas juega un papel fundamental en la coordinación de los esfuerzos de las personas involucradas en el logro de metas y objetivos mediante el uso eficiente de los recursos humanos, financieros y tecnológicos para lo cual se requiere que exista una planificación, organización, dotación de personal, liderazgo y control (Alencastro, Castañón, Quiñonez y Egas, 2020). La dotación de recursos incluye la manipulación de recursos humanos, recursos financieros, recursos tecnológicos y recursos naturales y, dado que estos son de naturaleza limitada, se reconoce la estrategia como elemento vital en la gestión.

Así, el pensamiento estratégico se ha convertido hoy en día en un factor indispensable en el liderazgo y la gestión de las organizaciones pues representa el punto de conexión entre el mundo empresarial y su entorno, bajo una concepción dinámica. Está dirigido a mejorar las

capacidades globales de una organización de manera que pueda competir con efectividad en un medio dinámico en el que las organizaciones deben programar sus metas bajo un enfoque de cambios de paradigmas (Báez y Puentes, 2018).

Se ha demostrado el impacto de la gestión estratégica sobre el desempeño de diferentes tipos de empresas a nivel mundial. Estudios que evalúan el impacto de este tipo de gestión en el desarrollo industrial basado en un modelo de selección de decisiones en el cual se consideren las posiciones estratégicas en las empresas, así como cambios inesperados en el entorno empresarial, demostraron que su aplicación debe tomar en cuenta estas características específicas sobre las actividades de la organización, los intereses de los consumidores de servicios, las condiciones competitivas existentes y los principios del desarrollo sostenible (Moya, López y Artigas, 2018).

Así, es necesario identificar el modelo que sirve como soporte para comprender las estrategias de crecimiento que deben implementar las empresas con base a las respuestas organizacionales ante las mutaciones del ambiente en que se desenvuelven.

Después de cierto tiempo de conformada la empresa se presenta la primera crisis de liderazgo: si la organización crece requerirá ser dirigida en forma adecuada y con una perspectiva diferente que contenga principios de administración. En tal sentido, juega un papel importante la gestión estratégica, ya que supone del empleo de estrategias coordinadas que deben girar alrededor de tres ejes: el primero, tiene que ver con la consolidación, supervivencia o estabilidad; el segundo, con la rentabilidad; y el tercero, contempla el crecimiento de la empresa.

De hecho, este tipo de gestión debe crear las estrategias adaptativas para sobrevivir a corto plazo, y las anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo; lo que le permite a la empresa asumir una posición proactiva y no reactiva en el mercado en que compite (Villalobos, Perozo de Jiménez y Silva, 2018).

De esta manera, se considera que los elementos clave de la gestión estratégica empresarial son la excelencia, la innovación y la anticipación. El primero le permite competir con visión de la calidad

total que involucra calidad humana y calidad de procesos. El segundo le concede asumirse como una organización líder. El último desarrolla su sentido de pro actividad, ya que no espera que ocurran las cosas para responder, sino que se adelanta a los acontecimientos o enfoca esfuerzo en forzar situaciones para que lo que ocurra en el futuro le favorezca (Muñóz, González y Acosta, 2020).

Por tal motivo, la formulación de estrategias consistirá en relacionar a la empresa con las fuerzas influyentes de su entorno pues la permanencia de éstas resultará de haber construido capacidades que les permitan manejarse en el ambiente dinámico. Se hace indispensable, en consecuencia, el manejo de tácticas, o dicho de otra forma, la aplicación de la gestión estratégica para adaptarse, mantenerse y crecer como organización. Entendiendo la importancia de este asunto, el presente trabajo aborda la descripción de la gestión estratégica como un factor clave para la gestión organizacional bajo una revisión de literatura.

2. Metodología.

En el presente trabajo se desarrolló una investigación documental de tipo bibliográfica. Se fijó como variable de estudio la gestión estratégica y con base en ello se hizo el levantamiento de una base de datos de artículos publicados en revistas científicas que la abordaran durante los últimos diez años (2011-2020). La consulta se hizo en bases de datos y repositorios en idioma español, especialmente sobre documentos generados en países de América latina que fueran capaces de recoger la realidad del contexto, entre ellas se destacan: REDID, SCIELO, DOAJ, CLASE y REDALYC.

3. Sobre la gestión estratégica.

Hablar de gestión es hacerlo sobre la coordinación de esfuerzos para alcanzar metas y objetivos basándose en planificación, presupuesto, ejecución, organización y dirección que conlleven al uso eficiente y efectivo de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y naturales. De esta forma, el uso de estrategias resulta primordial para la efectividad;

por tal motivo es necesario ahondar sobre los orígenes de la gestión estratégica (Sarell, 2020).

3.1. Historia y evolución de la gestión estratégica.

Las teorías clásicas de la gestión surgieron a principios del siglo XX. Entre estas se encontraba la gestión científica y la gestión administrativa: la primera enfocada en la maximización de la eficiencia a través de la combinación entre recurso humano y tareas, y la segunda se centra en identificar los principios que conducen a la creación del sistema de organización.

Posteriormente surgen las teorías de gestión del comportamiento que se centran en cómo los gerentes deben liderar y controlar su fuerza labor para aumentar el desempeño, para lo cual, la teoría de la ciencia administrativa desarrolló técnicas analíticas y cuantitativas rigurosas para ayudar a los gerentes a medir y controlar el desempeño organizacional (Ganga, Pérez y Mansilla, 2018). Finalmente, surge la teoría del entorno organizacional desarrollada para ayudar a explicar la influencia del entorno sobre la forma en que operan las organizaciones y los gerentes En la figura 1 se aprecia la evolución de la gestión estratégica a lo largo de los años.



Figura 1. Evolución de la teoría de la gestión.
Fuente: elaboración propia (2021).

La importancia del estudio del entorno externo de la organización adquirió mayor relevancia con el desarrollo de la teoría de sistemas abiertos y la teoría de contingencia durante la década de 1960, a

partir de las cuales se enfoca en la búsqueda de métodos que ayuden a los gerentes a mejorar la forma en que utilizan los recursos de la organización y compitan con éxito en el entorno cambiante actual (Shariy, 2018). Por ello se considera que la gestión estratégica y la gestión de la calidad total son dos importantes enfoques que apuntan a anticipar y a la adaptabilidad ante la vertiginosidad del mundo de hoy.

3.2. Elementos que constituyen la gestión estratégica.

Diversos autores distinguen tres elementos claves de la gestión estratégica en las organizaciones: excelencia, innovación y anticipación.

Excelencia: es la base mínima de partida para competir como fundamento básico de las organizaciones para el siglo XXI. Cualquiera que quiera competir en una economía global tiene que estar, por lo menos, al nivel general y de ahí en adelante solo queda el camino de superar esos elementos para lo cual debe manejar la gerencia de la excelencia con visión de la calidad total que involucra calidad humana y la reingeniería del pensamiento en los individuos, no el mero acto de estadístico (Faría, Angarita, Pérez y Ochoa, 2017).

Innovación: para que una organización sea líder, todos los miembros de ella deben ejercer de alguna manera el liderazgo. Es necesario tener arraigado este sentimiento y ejercerlo en los niveles, social, político, religioso, profesional, gremial, etc. En otras palabras, se debe crear un patrón cultural compartido por la mayoría de los miembros de la organización (Delgado, Vargas, Rodríguez y Montes, 2018).

Anticipación: la organización proactiva es la que no espera que ocurran las cosas para responder sino que permanentemente está identificando los elementos que la van a llevar a ser competitiva en el futuro, adelantándose a los acontecimientos o forzando situaciones para que lo que ocurra en el futuro le favorezca (Portillo y Conteras, 2014). En este último aspecto es importante agregar que cuando se habla de anticipar implica ejercer acciones *a priori* para acelerar o impedir la posibilidad de que ocurran eventos que consideramos probables, es decir, la anticipación no es un proceso pasivo. De hecho, los

requerimientos informacionales son diagramados en la Figura 2 para exponer los elementos que constituyen la gestión estratégica.



Figura 2. Gestión estratégica (requerimientos de información).
Fuente: elaboración propia (2021).

Sobre estos elementos que atesora la gestión estratégica se desarrollan tres estados: pasado, presente y futuro. En cuanto al pasado, los elementos de la gestión estratégica son la reacción y la retroinformación en donde la misma permite a la organización reaccionar adecuadamente; de allí la importancia de la retroalimentación y evaluación constante, anticiparse a determinadas situaciones externas solo es posible en la medida que se desarrollen mecanismos para tal fin (Mejía, 2019). Para ello se requiere mecanismos como el *feedback*, que permiten ver cómo van funcionando las cosas y a medida que vemos que ocurre, vamos ajustando permanentemente nuestra gestión.

Al plantear el ajuste de la gestión en el tiempo presente, se hace referencia a las acciones y decisiones que debe tomar oportunamente la organización y se introduce un elemento vital para la gestión estratégica: la Información para la acción. Esto se trata de no permitir que las cosas pasen por delante sin hacer nada, sino que la organización debe considerar cada uno de los elementos necesarios para tomar decisiones adecuadas (García, Valle y Céspedes, 2020).

Al hablar del futuro, se hace alusión a la anticipación como parte del pronóstico que busca la proyección del futuro a través de modelos,

entre los que indica los de planificación por escenarios, como una forma de obtener mejores resultados con mayor efectividad para pronosticar. Una anticipación estratégica como base fundamental para la gestión estratégica requiere del manejo del concepto información, la cual se define como un conjunto de datos organizados que agregan valor a quien lo recibe (De La Hoz, Mendoza y González, 2020). Así, la información es un conjunto de datos con un significado que reduce la incertidumbre o aumenta el conocimiento de algo. Es un mensaje con significado en un determinado contexto, disponible para uso inmediato, que proporciona orientación a las acciones por el hecho de reducir el margen de incertidumbre, con respecto a nuestras decisiones (Quintero, 2020).

La información se traduce en la agregación de valor que proviene de que ésta suministre elementos útiles bien sea para incrementar el conocimiento, para resolver algo o para brindarle algunos elementos previamente desconocidos al cliente, generando cambios de actitud. Por otra parte, también se habla de pre-información para referirse al conjunto de datos organizados que pudieran agregar valor a la organización en el futuro y que son proporcionados por el conocimiento del negocio, conocimiento del entorno, *background* del gerente, intuición del gerente o experiencia de la organización (Rodríguez y Rodríguez, 2019).

La anticipación estratégica sugiere ejercer acciones *a priori*, ya que el proceso de anticipar no es pasivo, se actúa para acelerar lo deseable o impedir lo indeseable. La pre-información es el único elemento que se puede utilizar para generar acciones anticipadas, independientemente que sucedan o no, esto para estar delante de la competencia.

Para manejar la pre-información es necesario evaluar aspecto como los costos de oportunidad y/o los costos mantenimiento y operación de obtener la misma Dichos costos se producen a nivel de gerencia y de la primera línea que requiere poseer sistemas de información gerencial y sistemas de soporte de decisiones, que mantengan ciertos datos que a lo mejor nunca va a utilizar. La gestión

estratégica implica además interdependencia en las decisiones; estas no son aisladas, por el contrario, están interconectadas, es decir, coherencia en el equipo gerencial, siguiendo el principio de que se puede hacer cosas para acelerar los eventos deseables y frenar los indeseables, sin embargo, se debe estar preparado por igual para su ocurrencia o no. La gestión estratégica requiere la generación de acción, la planificación y el control de acciones (Nava, Alvarado y Pirela, 2020).

Todo esto permite conducir un negocio con el fin de sobrevivir a corto plazo y mantenerse competitivos a largo plazo (Villasmil y Romero, 2020). A través de la gestión estratégica las organizaciones logran posicionarse en los mercados en forma competitiva, con gran solidez corporativa, con motivación y educación del personal, con mejoras en el desempeño y en los procesos productivos y reduciendo sus costos.

Adicionalmente, la ventaja competitiva es otro concepto relacionado con la gestión estratégica pues entre los principales objetivos de las organizaciones está el mejorar su desempeño en relación con sus competidores (González, Prieto y Alvarado, 2020). Esta competitividad y sostenibilidad solo es posible mediante el establecimiento de una estrategia adecuada y bien diseñada como resultado de una serie de factores que incluye eficiencia operativa, tipos y niveles de diversificación, estructura organizativa, composición del equipo de alta gerencia, gestión de recursos humanos, manipulación de las influencias políticas y/o sociales que invaden el mercado, actividades internacionales o transculturales de expansión y adaptación, y varios otros fenómenos a nivel organizacional y/o industrial.

3.3. Estrategias.

La estrategia se remonta al siglo VI antes de Cristo, el término estrategia viene del griego *strategos* que significa "un general". A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan "ejército" y "acaudillar". El verbo griego, *strategо* significa "planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos". Así, el concepto estrategia sugiere un contexto militar y político. Los primeros estudiosos modernos

que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern al plantear la teoría del juego donde definieron la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta (Romero y Martínez, 2016).

Se reconoce como la primera definición moderna de estrategia empresarial la definida por Chandler en el año 1962 quién la consideró la determinación de los objetivos y metas a largo plazo, de carácter básico para una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos para alcanzar aquellos objetivos.

Posteriormente, clásicos como Schendel y Hatten en 1972 la consideraron el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzarlos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno. En época reciente, se considera la estrategia como un concepto actual que ha reemplazado actividades de gestión anteriores como la "administración" o la "planificación"; es una técnica de gestión referida a toma de acciones holísticas que conllevan a la adaptabilidad de la organización al entorno cambiante (Paredes y Garrido, 2020).

3.4. Pasos para la gestión estratégica.

Según Hincapié, Barrios y Hernández (2020), para conocer los factores que inciden directa e indirecta en la gestión de una organización se debe llevar a cabo un análisis importante conocido como análisis estratégico que valore tanto factores externos como internos; en efecto el proceso de la gestión estratégica lo confirma como uno de las primeras pasos que se divide en cuatro etapas: a) determinación de la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos; b) análisis estratégico; c) construcción, implementación y monitorización de la estrategia; y d) control estratégico (Ver detalles en la Figura 3).

Corporación Universitaria Autónoma de Nariño
SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales
ISSN 2711-0788

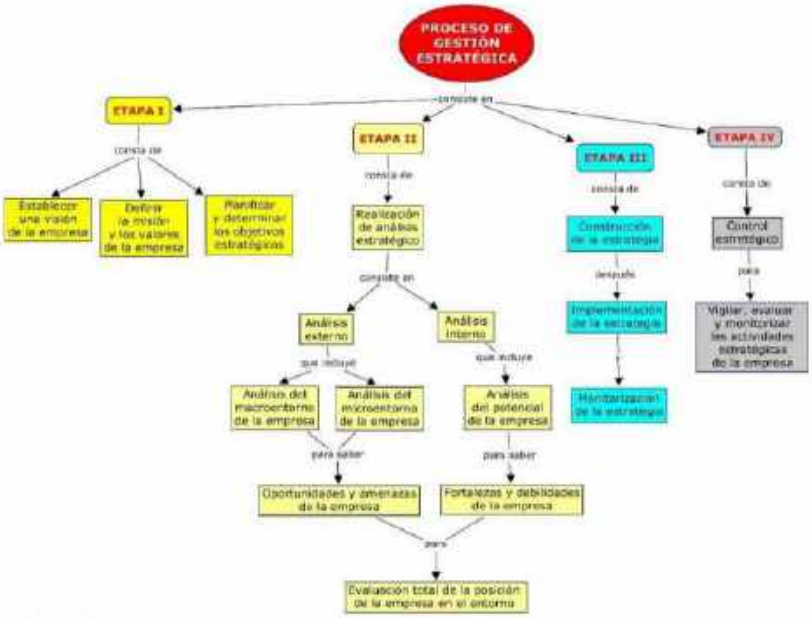


Figura 3. Proceso de gestión estratégica.
Fuente: elaboración propia (2021).

En la Figura 3 se representan gráficamente las etapas del proceso de gestión estratégica. Este diagrama permite a las organizaciones conocer los acontecimientos del macro y micro entorno así como su funcionamiento, observar valores de los miembros de la organización y potencialidades necesarias para poder cumplir la misión, lograr la visión y, en relación a ello, establecer los valores necesarios para enfrentar eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización (García, Pinto y Mujica, 2017).

La gestión estratégica parte inicialmente desde el pensamiento estratégico que debe tomar en cuenta dos dimensiones: la estratégica y la táctica, tal como se divisa en la Figura 4. Es a través de las principales apreciaciones sobre las consecuencias de los impactos, que la empresa procede a crear la visión estratégica general de la organización.

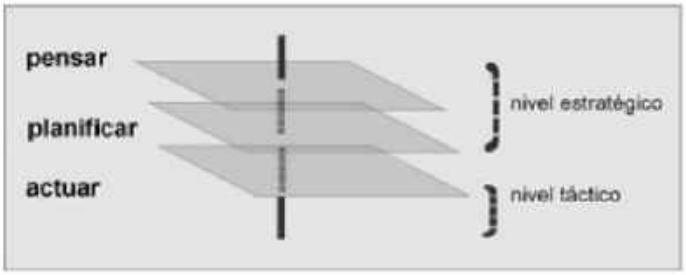


Figura 4. Pensamiento estratégico.
Fuente: elaboración propia (2021).

Así, las acciones a seguir que toda gestión estratégica debe desarrollar se establecen consecutivamente de la siguiente manera: a) análisis, b) formulación, c) implantación y d) control y evaluación. A continuación se explican cada una de ellas:

a) Análisis estratégico: Se refiere al estudio previo para desarrollar cualquier estrategia. Se centra en el FODA, que surge de factores internos y externos en la institución, logrando así identificar estos elementos y optimizando los efectos negativos de acuerdo a tres niveles, el macro entorno o entorno global, el micro entorno, y el diagnóstico interno (Martínez y Padilla, 2020). A través del FODA se puede tener una visión de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades y por ello se ha generalizado el empleo de matrices donde se aprecian qué variables, procedimientos y estrategias hay que seguir para cumplir con los objetivos de manera segura.

En cuanto al diagnóstico del macro entorno, este es importante para llevar una dirección estratégica segura ante las amenazas, las condiciones del medio, aprovechando las oportunidades y las potencialidades de la organización. Por lo tanto, se debe valorar lo que está aconteciendo en el presente para que después en el futuro se pueda acudir a los pronósticos y los escenarios más oportunos. Algunos elementos que permiten tener en el futuro una estrategia eficaz son los factores políticos, económicos, tecnológicos, sociales, entre otros. Estos, de naturaleza externa, pueden llegar a ejercer una influencia mayor en el

desempeño de la empresa que los propios asuntos funcionales internos (Martínez, 2018).

Por otro lado, el diagnóstico del micro entorno es parte de la estructura de una organización y a la vez está unida con el marketing, que son piezas clave para tener un resultado positivo dentro de la misma. Los elementos que lo integran fueron conceptualizados por Michael Porter, quedando identificados de la siguiente manera: amenaza de la entrada de nuevos competidores, rivalidad entre competidores existentes, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los clientes, y poder de negociación de los proveedores (Semprún y Martínez, 2021).

Finalmente, el diagnóstico interno tiene como objetivo determinar y evaluar las capacidades propias de la organización, es decir, sus potencialidades y debilidades como elementos que inciden en el desempeño de la meta a alcanzar. Para la ejecución del análisis interno es importante valorar tanto los recursos de la organización como los recursos humanos, recursos organizacionales, recursos físicos y capital intelectual, lo cual es parte de la ventaja competitiva sostenida de las mismas dentro de las gestiones estratégicas (Martínez, 2016).

b) Formulación de la estrategia: Esta parte de la gestión tiene como finalidad ayudar a la elección de medidas, métodos y tácticas para realizar la toma de decisión. Se proponen tres pasos: la generación de opciones, la evaluación de las opciones y la selección de la estrategia. Para esto la empresa debe contar con indicadores que determinen su capacidad directiva, financiera y de competencia que pueda sortear y formular la estrategia correspondiente (Irausquín, Colina, moreno y Marín, 2017).

Con respecto a la capacidad directiva, las funciones van íntimamente ligadas con los roles que debe desempeñar un gerente y de acuerdo con las situaciones que enfrenta en el ejercicio de su función directiva (Chacín, 2010). Así, los individuos que ejercen puestos directivos deben ser capaces de manejar los siguientes roles:

- Interpersonales: jefe, líder, mediador.

- De decisión: el empresario, el cuestionador, asignar recursos, el negociador.
- De información: monitorear, diseminar, autoridad.

Y para ejercer estas funciones el gerente debe poseer las competencias (López de Castro, 2013):

- Interpersonales: sensibilidad, capacidad de convencimiento, empatía.
- Conceptuales: razonamiento lógico, buen juicio, capacidad de análisis.
- Técnicas: conocimiento especializado, incluyendo cuándo y cómo usar las competencias y habilidades.

Ahora bien, la formulación de estrategias no es una tarea exclusiva de los altos ejecutivos. Los gerentes de niveles básicos e intermedios también deben participar en el proceso de planificación estratégica, en la medida de lo posible (Gallardo, Silvestri, Hernández y Romero, 2010). Como se ilustra en la figura 5, en las empresas grandes suelen presentarse cuatro niveles de estrategias, mientras que en las pequeñas por lo general hay tres.



Figura 5. Niveles de estrategia.
Fuente: elaboración propia (2021).

c) Implementación de la estrategia: Esta es la etapa de acción en la gestión estratégica y es considerada como la más difícil porque es aquí donde lo planeado pasa a ser realizado. Por ello, se debe asegurar las

actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad y controlar la eficacia de la estrategia para que se compruebe si los resultados son los que se habían planeado inicialmente y se realizan las correcciones necesarias. La función de dirección de control consiste en la medida y corrección de la actividad empresarial con el fin de asegurar que los objetivos de la empresa y los planes ideados se realicen (Hernández y López, 2012).

Para una correcta implementación estratégica es importante que se den las condiciones adecuadas: una estructura organizativa apropiada, una política de participación, liderazgo y un sistema adecuado de comportamiento. La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, genere políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse.

Esto implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional (González, Salazar, Ortiz y Verdugo, 2019). Esto sugiere seguir tres actividades secuenciales: subdividir las tareas en puestos de trabajo (especialización laboral), combinar puestos para formar departamentos (departamentalización) y delegar autoridad.

La estructura organizacional dicta cómo se asignan los recursos y cómo se establecen los objetivos en una empresa. Asignar recursos y establecer objetivos por área geográfica, por ejemplo, es muy diferente a hacerlo por producto o cliente. Los cambios en la estrategia suelen requerir cambios en la estructura de una organización, ya que determina en gran medida la forma en que se establecerán los objetivos y las políticas y, a su vez, determina cómo se asignarán los recursos (Chávez e Ibarra, 2016). Existe diversos tipos de estructuras organizacionales, los más comunes son:

- Funcional: Agrupa las tareas y las actividades por función de negocios.
- Divisional o descentralizada: Refiere a una forma de estructura divisional para motivar a los empleados, controlar las operaciones y competir con éxito en varias ubicaciones; se puede subdividir por área

geográfica, por producto o servicio, por cliente o por proceso. Con una estructura divisional, las actividades funcionales se realizan tanto de manera central como en cada una de las divisiones.

- UEN: Agrupa divisiones similares en unidades estratégicas de negocios y delega la autoridad y responsabilidad de cada unidad a un ejecutivo senior quien le reporta directamente al CEO.
- Matricial: Depende de los flujos verticales y horizontales de autoridad y comunicación, a diferencia de las estructuras divisionales y funcionales que dependen principalmente de flujos verticales de autoridad.

En este orden de ideas resulta pertinente hablar de los objetivos anuales, los cuales son esenciales ya que representan la base para la asignación de recursos y permiten establecer las prioridades organizacionales, divisionales y departamentales.

Por este motivo, es menester garantizar que los objetivos anuales estén bien concebidos, sean congruentes con los objetivos a largo plazo y respalden las estrategias a implementarse ya que se constituyen en los lineamientos generales para la acción al dirigir y canalizar los esfuerzos y actividades de los miembros de una organización (Ramírez, Royero y El Kadi, 2019). De esta forma, los objetivos anuales deben ser medibles, consistentes, claros y comunicados a través de toda la organización, caracterizados por una dimensión de tiempo adecuada y estar acompañados de recompensas y sanciones proporcionales.

Otro aspecto importante dentro de este punto son las políticas; estas facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implementación de una estrategia. En términos generales, la política se refiere a los lineamientos, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para respaldar y fomentar el trabajo hacia el logro de metas conocidas (García, Socorro y Fernández, 2014).

Por último dentro de este punto está la asignación de recursos. Es una actividad central para la administración y es la que hace posible que la estrategia se aplique. En organizaciones que no cuentan con un enfoque basado en la administración estratégica para su toma de decisiones la asignación de recursos suele depender de factores personales o políticos (Rojas, Sanabria, Pedraza, Quevedo y Rojas, 2014).

Así, la administración estratégica permite que los recursos se asignen de acuerdo con las prioridades establecidas por los objetivos anuales.

d) Evaluación de la estrategia. Es un proceso que consiste en comparar las metas de las actividades que se van obteniendo con las metas de las actividades que se planificaron. Alude a que se debe tener muy claro los objetivos, las metas, los estándares e indicadores de productividad, tiempo, calidad, costos e insumos, los formatos de recopilación de datos e información, y capacitar al personal e instruirlos en el uso de los formatos, las herramientas, los puntos y momentos del control *a priori*, concurrente y posterior (Gascón y Angulo, 2012).

Un sistema de control de gestión permite registrar los objetivos, indicadores y metas que cubran todos los niveles de la organización. Este sistema facilita el monitoreo del desempeño y la emisión de los informes respectivos; a tales efectos, plantean la generación de indicadores como fase final de la planificación estratégica (Gómez, Aristizabal y Fuentes, 2017). Diversos autores coinciden en una tipología de indicadores apropiados para este control, los cuales se indican en la en la Figura 6.

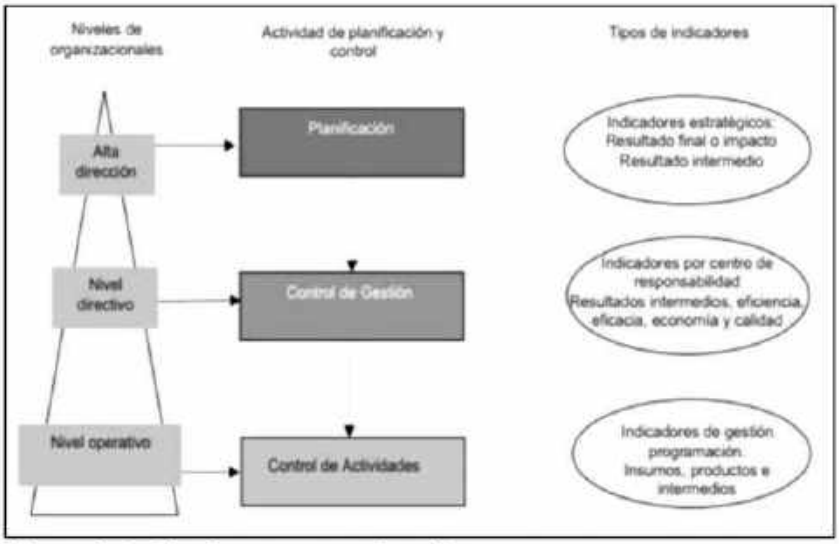


Figura 6. Indicadores para evaluación.
Fuente: elaboración propia (2021).

En este sentido, la evaluación consiste en analizar los resultados obtenidos con las metas planificadas, de esa manera se evaluará en qué medida se ha logrado cumplir con las metas y esta situación permitirá explicar cuáles fueron las razones por las cuales no se pudieron cumplir con las metas planificadas para poder replantearlas y aplicar las medidas correctivas (Zambrano y Almeida, 2018). De esta manera la evaluación puede ser entendida como:

- Una actividad programada de reflexión sobre la acción cuya realización puede proponerse para antes, durante o después de la implementación de una política, programa o proyecto.
- Se lleva a cabo mediante procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información y a través de comparaciones respecto a parámetros definidos.
- Emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables sobre las actividades y los resultados.

La evaluación de estrategias se basa en criterios cuantitativos y cualitativos. Seleccionar el conjunto exacto de criterios para evaluar las estrategias depende del tamaño, la industria, las estrategias y la filosofía gerencial de cada organización (Gamboa y Jiménez, 2016). Así, por ejemplo, una organización que busca una estrategia de recorte de gastos podría tener un conjunto de criterios de evaluación completamente diferente al de una organización que busca una estrategia de desarrollo de mercado.

Los criterios cuantitativos que más suelen utilizarse para evaluar estrategias son los indicadores financieros. Los estrategas los emplean para hacer tres comparaciones críticas: comparar el desempeño de la empresa en diferentes periodos de tiempo, comparar el desempeño de la empresa contra el de los competidores, y comparar el desempeño de la empresa contra los promedios de la industria. Los indicadores de corte financiero más utilizados para la evaluación de estrategias son: rendimiento sobre la inversión (ROI), rendimiento sobre el capital (ROE), margen de utilidades, participación de mercado, razón entre capital y deuda, utilidades por acción (EPS), crecimiento de ventas, y crecimiento de activos (Cujiño y Uribe, 2016).

4. Reflexiones finales.

A través del presente trabajo se determina que la gestión estratégica consiste en la acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo. Es el arte y la ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio.

Tiene un enfoque objetivo y sistemático que permite a la empresa asumir una posición proactiva y no reactiva en el mercado en que compite para no solo conformarse con responder a los problemas sino influir y anticiparse a ellos. En la actualidad, el dinamismo en el entorno empresarial hace de la gestión estratégica una herramienta primordial en la efectiva gestión de las organizaciones y ese dinamismo requiere del conocimiento y comprensión del entorno para establecer las barreras que la empresa enfrentaría y así determinar la misión y los objetivos de la organización que permitan implementar estrategias, para lo cual la planificación estratégica y la gestión estratégica son de gran valía.

Permite la formulación, ejecución y evaluación en la toma de decisiones de diferentes áreas que permite lograr sus objetivos dentro de la organización, encaminada a un plazo largo y centrada en los factores y las circunstancias que sobresaltan dentro de la compañía o institución y que proceden tanto de su exterior como de su interior. En el proceso de evaluación de estos factores externos e internos se planifica el modelo de negocio para mantener o mejorar la ventaja competitiva mediante la construcción de una estructura organizacional apropiada, el desarrollo de una cultura de gestión, el control de procesos estratégicos y la dirección de la organización a través del gobierno corporativo.

De esta manera la planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite a los gerentes reconocer las prioridades de la empresa y determinar las principales acciones necesarias para realizar la misión y los objetivos de la organización. Así, se aprecia que los

componentes que constituyen la gestión estratégica son la estructura organizacional, la cultura de gestión, la implementación de la misión y visión, la implantación de la planificación estratégica, y la dirección basada en estrategias.

Referencias bibliográficas.

Alencastro, A.; Castañón, J.; Quiñonez, M. y Egas, F. (2020). Planificación estratégica para el desarrollo territorial de la Provincia Esmeraldas en Ecuador. Revista de Ciencias Sociales, 26(3), 130-147. https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33238

Báez, M. y Puentes, G. (2018). Parámetros financieros para la toma de decisiones en pequeñas y medianas empresas del municipio Duitama, Colombia. Revista de Ciencias Sociales, 24(1), 67-84. https://doi.org/10.31876/rcs.v24i1.24933

Chacín, L. (2010). Gerencia estratégica financiera y control de gestión en organizaciones del sector eléctrico de Venezuela. Revista arbitrada Formación Gerencial, 9(2), 296-324.

Chávez, J. e Ibarra, J. (2016). Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad. TELOS, Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 18(1), 138-158.

Cujiño, M., y Uribe, M. (2016). Estrategias adoptadas en la historia empresarial de dos organizaciones tolimenses. Desarrollo Gerencial, 8(1), 109-122. https://doi.org/10.17081/dege.8.1.1409

De La Hoz, A.; Mendoza, A. y González, M. (2020). Decisiones de inversión operativa-financieras en empresas importadoras de motores para vehículos. SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales, 2(2), 137-160.

Delgado, A.; Vargas, E.; Rodríguez, F. y Montes, J. (2018). Capacidad de innovación en restaurantes: Validación de un instrumento de medición. Multiciencias, 17(1), 26-35.

Escorcia, J. y Barros, D. (2020). Gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Caracterización desde una

reflexión teórica. Revista de Ciencias Sociales, 26(3), 83-97. https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33235

Faría, C.; Angarita, J.; Pérez, L. y Ochoa, A. (2017). Modelo de planificación estratégica del turismorural sostenible. Multiciencias, 16(3), 267-273.

Gallardo, J.; Silvestri, K.; Hernández, R. y Romero, F. (2010). Planificación estratégica, una herramienta para la toma de decisiones en las gerencias medias del sector petrolero del estado Zulia. Revista arbitrada Formación Gerencial, 9(1), 200-226.

Gamboa, R. y Jiménez, L. (2016). Gestión del éxito organizacional como estrategia de valor para minimizar la reluctancia en PYMES. Desarrollo Gerencial, 8(1), 123-142. https://doi.org/10.17081/dege.8.1.1410

Ganga, F.; Pérez, A. y Mansilla, J. (2018). Paradigmas emergentes en la Gobernanza Universitaria: una aproximación teórica. Utopía Y Praxis Latinoamericana, 23(83), 123-136.

García, E.; Valle, A. y Céspedes, J. (2020). Employer branding. Reflexiones en tiempos de pandemia. SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales, 2(Especial), 179-194. https://doi.org/10.47666/summa.2.esp.12

García, B.; Pinto, T. y Mujica, M. (2017). Formación de formadores. Ética de la profesión y conocimiento del docente en formación. Multiciencias, 16(3), 314-326.

García, C.; Socorro, C. y Fernández, J. (2014). Responsabilidad como herramienta de control en la gestión financiera. TELOS, Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 16(3), 447-462.

Gascón, Y. y Angulo, G. (1). El Balanced Scorecard aplicado a unidades TIC's. Revista arbitrada Formación Gerencial, 11(2), 187-231.

Gómez, C.; Aristizabal, C. y Fuentes, D. (2017). Importancia de la información financiera para el ejercicio de la gerencia. Desarrollo Gerencial, 9(2), 88-101. https://doi.org/10.17081/dege.9.2.2977

González, J.; Prieto, A. y Alvarado, Y. (2020). Elementos de la gestión de calidad en las empresas de fluidos de perforación. Impacto Científico, 10(1), 216-235.

González, J.; Salazar, F.; Ortiz, R. y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: Herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. TELOS, Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 21(1), 242-267.

Hernández, Y. y López, D. (2012). El marketing ecológico y su integración en la planificación estratégica. TELOS, Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 14(2), 223-231.

Hincapié, N.; Barrios, J. y Hernández, M. (2020). Gestión gerencial en las instituciones escolares de Santa Marta, Colombia. Impacto Científico, 14(1), 23-43.

Irausquín, C.; Colina, J.; Moreno, D. y Marín, F. (2017). Fundamentos conceptuales del desarrollo. Multiciencias, 16(3), 288-290.

López de Castro, S. (2013). Planificación estratégica en el núcleo costa oriental del lago de la Universidad del Zulia. Realidad o utopía. Revista arbitrada Formación Gerencial, 12(1), 110-146.

Martínez, J. (2016). Factores internos determinantes de la inversión a largo plazo en farmacias del municipio Jesús Enrique Lossada, estado Zulia. Revista Ethos Venezolana, 8(1), 11-22.

Martínez, J. y Padilla, L. (2020). Innovación organizacional y competitividad empresarial: centros estéticos de turismo de salud en Cali-Colombia. Revista de Ciencias sociales, 26(2), 120-132. https://doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32428

Martínez, J., y Barreto, J. (2018). Planeación para la inversión tecnológica en centros de investigación universitarios. CICAG, 16(1), 143-159.

Mejía, N. (2019). Gestión de riesgos financieros en entidades del sistema bancario privado venezolano. SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales, 1(1), 87-106.

Moya C.; López, D. y Artigas, W. (2018). Herramientas gerenciales desde el enfoque socio crítico en universidades: Estudio exploratorio en

Venezuela y Colombia. Revista de Ciencias Sociales, 24(1), 101-112. https://doi.org/10.31876/rcs.v24i1.24938

Muñoz, D.; González, L. y Acosta, N. (2020). Gestión del capital intelectual en contextos universitarios. Encuentro Educacional, 24(1, 2, 3), 144-156.

Nava, R.; Alvarado, Y. y Pirela, X. (2020). Componentes fundamentales de la planificación estratégica. Impacto Científico, 15(1), 89-109.

Paredes, R. y Garrido, Y. (2020). Fases del proceso administrativo en la gestión de mantenimiento. Experiencia en la industria petrolera venezolana. Impacto Científico, 15(1), 25-40.

Portillo, P. y Contreras, K. (2014). Estrategias prospectivas para la gestión cultural local. Multiciencias, 13(4), 389-403.

Quintero, J. (2020). Producto interno bruto de Colombia y alternativas económicas frente al COVID-19. SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales, 2(Especial), 35-42. https://doi.org/10.47666/summa.2.esp.04

Quiñónez, O.; Castillo, S.; Bruno, C. y Oyarvide, R. (2020). Gestión y comercialización: Pequeñas y medianas empresas de servicios en Ecuador. Revista de Ciencias Sociales, 26(3), 194-206. https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33242

Ramírez, R.; Royero, G. y El Kadi, O. (2019). Gestión tecnológica como factor clave de éxito en universidades privadas. TELOS, Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 21(1), 10-32.

Rodríguez, E. y Rodríguez, J. (2019). Gobernanza Universitaria: un estudio de caso desde una Facultad de Educación en Chile. Utopía Y Praxis Latinoamericana, 24(1), 36-46.

Rojas, L.; Sanabria, C.; Pedraza, E.; Quevedo, A. y Rojas, L. (2014). Propuesta de modelo de gerencia estratégica para un servicio de seguridad y salud en el trabajo tipo mancomunado. Revista arbitrada Formación Gerencial, 13(1), 58-87.

Romero, M. y Martínez, J. (2016). Elementos de la planificación estratégica en Consejos de desarrollo científico, humanístico y tecnológico. Caso: Universidad del Zulia. Strategos, 9(17), 5-5.

Sánchez, N. y Martínez, J. (2021). Control y stock de inventarios. Un estudio en empresas ferreteras de Maracaibo – Venezuela. Revista Científica Ciencia Y Tecnología, 21(30), 102-114. https://doi.org/10.47189/rcct.v30i30.445

Sarell, J. (2020). Modelo de competencias gerenciales dinamizadoras basadas en la aplicación de las TIC. SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales, 2(2), 83-108.

Shariy, V. I. (2018). La política de aumento de la inversión en las entidades municipales de Ucrania. Utopía Y Praxis Latinoamericana, 23(82), 433-439.

Villalobos, A.; Perozo, G. y Silva Valero, N. (1). Gestión Comunicacional de los Institutos Universitarios de Tecnología Privados. Omnia, 14(2), 130-153.

Villasmil, M. y Romero, G. (2020). Gestión integral de las funciones universitarias bajo los enfoques gerenciales actuales. Impacto Científico, 4(1), 114-137.

Zambrano, O. y Almeida, O. (2018). Mejora continua en productividad organizacional y su impacto en colaboradores. Desarrollo Gerencial, 10(2), 83-102. https://doi.org/10.17081/dege.10.2.3033

Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas.

Llumiguano Poma, M. E., Gavilánez Cárdenas, C. V., & Chávez Chimbo, G. W. (2021). *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, *8*(SPE3).



Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Ruiz-Salabarría S.C
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada. Toluca, Estado de México. 7223898475
RFC: ATI120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.
http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/
Año: VIII **Número: Edición Especial.** **Artículo no.:42** **Período: Junio, 2021.**

TÍTULO: Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas.

AUTORES:

1. Máster. María Elena Llumiguano Poma.
2. Máster. Clarita Vanessa Gavilánez Cárdenas.
3. Máster. Galo Wenseslao Chávez Chimbo.

RESUMEN: La investigación se basa en analizar la auditoría de gestión en las empresas, siendo unas de las herramientas para diagnosticar, controlar, verificar y establecer sugerencias; para mejorar los procesos y llevar una buena administración de la empresa. El estudio se realizó de manera teórico, que analiza dos apartados; el primero considera la evolución de la auditoría hasta la actualidad; en un segundo apartado se efectúa un estudio de la auditoría de gestión en el Ecuador como ejecutores del sistema socioeconómico. El objetivo de la investigación es analizar la importancia de la evolución de la auditoría de gestión en las organizaciones del Ecuador que pretenden tener una mejora continua en los procesos.

PALABRAS CLAVES: auditoría de gestión, empresas, mejora continua y procesos.

TITLE: Importance of management auditing as a tool for continuous improvement in companies.

AUTHORS:

1. Master. María Elena Llumiguano Poma.

2. Master. Clarita Vanessa Gavilánez Cárdenas.

3. Master. Galo Wenseslao Chávez Chimbo.

ABSTRACT: The research is based on analyzing the management audit in companies, being one of the tools to diagnose, control, verify and establish suggestions; to improve processes and carry out a good administration of the company. The study was carried out in a theoretical way, which analyzes two sections; the first considers the evolution of the audit to date; In a second section, a study is made of the management audit in Ecuador as executors of the socioeconomic system. The objective of the research is to analyze the importance of the evolution of the performance audit in the organizations of Ecuador that intend to have a continuous improvement in the processes.

KEY WORDS: Management audit, companies, continuous improvement and processes.

INTRODUCCIÓN.

En la Revolución Industrial a medida que el tamaño de las empresas aumentaba, sus propietarios empezaron a utilizar servicios de gerentes contratados, con la separación de departamentos y la gerencia; los dueños que no estaban constantemente en la empresa acudieron a los principales usuarios externos para elaboración de los informes financieros (Garrido, 2010).

Antes del año 1900, la auditoría tenía como objetivo principal detectar errores y fraudes, con frecuencia incluían el estudio de todas las transacciones registradas. A mediados del siglo XX, el enfoque del trabajo de Auditoría tendió a alejarse de la detección de fraude y se dirigió hacia la determinación de que si los Estados Financieros presentaban razonablemente la posición financiera y los resultados de las operaciones. A medida que las entidades corporativas se crecían, los auditores

comenzaron a trabajar sobre la base de muestras de transacciones seleccionadas y en adición tomaron conciencia de la efectividad del control interno (Franklin, 2006).

Actualmente, las empresas se encuentran en un mundo globalizado, que hacen uso de las auditorías; ya que juega un papel importante, permitiendo a los directivos de las organizaciones a que evalúen y controlen los posibles problemas que originan en su entorno.

La auditoría hace referencia al examen disponible para la confirmación del cumplimiento de resultados, y debe ser llevada a cabo desde el campo interno de la entidad. Como profesional, se debe estar presto a ser parte de la solución de problemas dentro del campo administrativo, contable y financiero. De este modo, Serrano (2018) menciona que "es clave que el auditor aproveche su enfoque dentro de la organización para proponer la implementación de buenas prácticas de Control Interno en sus clientes u organización", indicando la importancia de auditar o evaluar dichos controles, para en lo posterior presentar propuestas de solución.

Además, no es preciso esperar a que se lleve a cabo una auditoría para corregir procesos; más bien, se debe tener escrito dentro de los planes organizacionales, todo lo necesario para encontrarse continua y permanentemente evaluados (Vásquez Giler & Pinargote Vásquez, 2018).

Se efectuó una revisión bibliográfica acerca de la temática en las transcendentales bases de datos más sobresalientes revistar de Scopus, Lantidex y SciELO, encontrándose algunas informaciones, que trataron sobre las auditorías de gestión, los aspectos que contiene un informe de auditoría de gestión de las empresas públicas y privadas del Ecuador. A la vez es un estudio de tipo histórico y analítico; histórico porque recaba información de la evolución de la auditoría; y analítico porque analiza el comportamiento de las empresas frente a la auditoría de gestión, este estudio enmarca en la investigación contextualizado, siendo de tipo cualitativo, con el fin de recolectar información, estableciendo un análisis de fuentes documentales primarias y secundarias.

DESARROLLO.

La evolución de la auditoria hasta la actualidad.

Describiendo a la auditoria, señala que es tan antigua como la humanidad y tiene su origen en la práctica de la contabilidad, teniendo en cuenta la rapidez en el proceso evolutivo del mundo entero y frecuentemente en los individuos, existen una gran distorsión sobre el origen, evolución y conceptualización de la auditoría.

A través de la historia, se han evidenciado diferentes tipos de auditoria, como para el comercio, como para las finanzas de los gobiernos. Se ha considerado que el auditor fue un individuo que escucha, y fue adecuado en el tiempo durante los registros de contabilidad gubernamental eran aprobados después de la lectura pública, en la que todas las cuentas que registraban eran leídas en voz alta (Montilla & Herrera, 2006).

Desde la historia, y durante la Revolución Industrial, se realizaban Auditorías para evaluar si las personas en posiciones de responsabilidad oficial en el gobierno y en el comercio estaban cumpliendo y mostrando información de forma honesta; a su vez, ayudaba a los negocios a determinar donde se encuentra, hacia dónde va, cuáles deberían ser sus objetivos y planes para cumplir. Con el pasar del tiempo, las empresas iban creciendo y los dueños tenían la necesidad de contratar servicios externos de gerentes administrativos y financieros, por lo que hubo la separación entre áreas en especial de lo financiero.

Antes del año 1900, la auditoria tenía como objetivo primordial detectar errores y fraudes, que con frecuencia incluían el estudio de todas las transacciones registradas. Actualmente permite dar un valor agregado al instante de evaluar, diseñar o implantar un Sistema de Control Interno (SCI), con orientación antifraude, corrupción y de la legitimación de capitales, pues permite a la justicia actuar con mayor certeza, especialmente en lo relativo a la vigilancia de la gestión fiscal; de esta manera, se apoya a mejorar la economía de nuestro país (Condo Quiñonez & Mazzini Almeida, 2013), tomando

en consideración que la Auditoría era necesario en diferentes ámbitos, en el siglo XX trató de apartar del descubrimiento de fraude; por ende, dio mayor importancia a que los Estados Financieros debían mostraran eficientemente como resultados de todos los procesos de la empresa, haciendo conciencia de la efectividad del control interno.

Los profesionales especialistas realizaron un análisis, que al realizar una Auditoría para detectar falencias o fraudes en las empresas tenía costos muy elevados; de esta manera, optaron por hacer un control interno que también ayudaba a una mejora continua en el proceso. En las décadas de los 60's, Estados Unidos indica que la detención de fraudes tomó como principal proceso de Auditoría. Este desplazamiento en el descubrimiento de fraude fue el resultado del aparecimiento del Congreso, tomando en cuenta las jerarquías y escalas obligaron a las empresas a realizar auditorías a resultados financieros y registros, para poder visualizar el correcto funcionamiento en cuanto al proceso financiero y administrativo.

En el año1990 inicia la globalización de la disciplina. En 1996, la Junta de Normas de Auditoría, emitió una guía para los auditores solicitando una evaluación explícita del riesgo de errores en los estados financieros y registros en todas las auditorías debido al fraude. Las empresas estaban convencidas de que la clave para evadir falencias era respaldar en una reglamentación de leyes seguras y las exigencias por parte de los auditores, en el cumplimiento de esas leyes y regulaciones. Basados en la globalización ya utilizaron la tecnología (computadora), proporcionando ser más rápido y ágil en la detección de fraudes o algún mal manejo de información (Vite & Puls, 2017).

Etapas de la auditoría.

Por lo expuesto anteriormente, se puede dividir a la historia de la Auditoría en dos etapas:

Primera etapa.

Esta etapa hace referencia, que la auditoría se creó como aplicación a los principios de la contabilidad; los primeros exámenes o intervenciones fueron a los que realizaban alguna actividad comercial. Así

fue tomando el nombre de Auditoría, que al inicio se formó con un propósito de implementar procesos de carácter administrativo, ayudando a ser eficientes y eficaces en la actividad que realizaban cada organización comercial.

La necesidad de la implementación de procesos y estrategias surge a partir del crecimiento de las empresas, dificultando ser administrado por una sola persona, en ese momento crean las áreas departamentales, obligando a la empresa a la contratación de profesionales externos para un mejor manejo de procesos, la auditoria se realizaba para descubrir los desfases o fraudes que podría existir, a su vez ayudaba a medir el cumplimiento de los objetivos planificados.

Segunda etapa.

En la segunda etapa de la auditoría, se establece a partir de la aparición de la Comisión para la Vigilancia del Intercambio de Valores (Securities and Exchange Comisión, SEC) fundada en los Estados Unidos de Norteamérica en el año de 1934 (Santillana, 2002). La SEC requiere datos o información que no es de interés directo de los Contadores Públicos Certificados, los Decretos sobre Valores de 1933 y 1934 solicitan Estados Financieros, requiriendo del visto bueno de un contador público independiente, como parte de la declaración de registro e informes subsecuentes.

La SEC practica numerosa influencia en la determinación de normas de información financiera aplicables y en los requisitos de revelación de los Estados Financieros, al momento de realizar un informe debe cumplir con los requisitos para poder ser considerados como información veraz para los dueños o accionistas de la empresa. Hoy por hoy, la auditoria se encuentra presente y nace con la auditoria administrativa y la auditoría operacional, ejercida por auditores internos dependientes de una empresa, auditorias que se apegan a lo financiero, que de ello depende el desarrollo de una organización. (Yánez & YanezBiler-Reyes, 2017)

La auditoría de gestión en el Ecuador como ejecutores del sistema socioeconómico.

La auditoria de gestión examina las prácticas de gestión; no existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión; los juicios de evaluación de la gestión han de diseñar para cada caso específico, lograr extender a casos equivalentes; las recomendaciones sobre la gestión son extensas y adaptadas al hecho fiscalizado, analizando las causas de las ineficiencias y sus consecuencias; finalmente las auditorías son aperiódicas (Rendón Duran, Llopart Perez, & Duran Juve, 1996).

Auditoría de gestión es un examen sistemático y competitiva de evidencias, elaborados con el objeto de facilitar una evaluación autónomo sobre el desempeño de una empresa, encaminada a corregir la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos de la misma, proporcionando la toma de decisiones por quienes son comprometidos de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público. La auditoría por su enfoque comprende un estudio sistemático de las actividades de un ente en correspondencia al cumplimiento de objetivos y metas (efectividad), y respecto al correcto manejo de los recursos (eficiencia y economía). Su finalidad general puede verse en los siguientes ítems:

- Evaluación del desempeño (rendimiento).
- Identificación de las oportunidades de mejoras.
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas (Suárez, 2017).

Al hablar sobre la auditoria en el Ecuador, se lo realiza debido al control exhaustivo solicitado y emanado por los estatutos y normativas de las entidades de control gubernamental, teniendo como resultado mejoras en la ejecución de sus procesos y administración de la empresa, mediante sugerencias y recomendaciones se ha podido tomar excelentes decisiones y así logar un mejor desarrollo económico de la empresa.

La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia (Zambrano & Armada, 2018). Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

Constituirán objeto de la auditoría de gestión: el proceso administrativo; las actividades de apoyo, financieras y operativas la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales; financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales.

A diferencia de la auditoría financiera, el resultado de la fiscalización mediante la auditoría de Gestión no implica la emisión de una opinión profesional, sino la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes (Congreso Nacional del Ecuador, 2002).

Hablar de la auditoría de gestión puede ser tan concreto como todos los procesos de las empresas, especialmente en área financiera que puede desorientar a cualquier operación; tanto la dirección como el personal que lleva a cabo la auditoría debe estar de acuerdo en cumplir con la planificación, tomando en cuenta las normas y leyes dictadas por los controles gubernamentales.

De esta manera, la auditoría de gestión logra a aceptar todas las sistematizaciones y procedimientos de la empresa y su oportunidad de mejora, enfocándose en la eficiencia, eficacia, economía, calidad de la información, y cumplimiento de leyes, procedimientos y políticas, tomando en cuenta que la eficacia ayuda a cumplir la meta propuesta, que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo y costo. Es fundamental que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la

situación en un determinado momento. La eficiencia está relacionado los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de producto para la cantidad dada de insumos o requiere del mínimo de insumos para una calidad y cantidad de producto determinada y Economía, evalúa los resultados que se están obteniendo a los costos alternativos más bajos, en las cuales los entes adquieren recursos humanos y materiales (Antúnes Villagran, Coronado Gallegos, & Poblete Sanhueza, 2009).

Haciendo mención de los tres conceptos: eficacia, eficiencia y economía, logran ir de la mano, tomando en cuenta cuáles son los objetivos que se plantea como negocio; es evidente que ser eficiente y de alta calidad no es suficiente para lograr con lo planeado, es necesario contar con una organización adecuada y capaz de cumplir con las exigencias, teniendo en cuenta estas 3 variables que se componen y que establecen la base para un negocio exitoso y competitivo.

Al momento de realizar una auditoría, se debe tomar en cuenta que es un proceso sistemático; por tal razón, se puede considerar el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar), también conocido ciclo de Deming, establecido en la mejora continua, que permite buscar estrategias y políticas en la organización empresarial, de planificación, de aplicación, de evaluación, de auditoría y de mejora, con la finalidad de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar a la empresa (Correa Guaicha, Aguilar Ordóñez, & Romero Hidalgo, 2016).

administrativo, para fomentar y revalorar la creatividad y el ingenio, haciendo del humanismo la clave para lograr la productividad.

Gómez & Guardiola (2014) manifiestan que: "con la globalización se requiere más afecto y menos control", por lo que hay que reorientar la capacidad del directivo para escuchar a sus colaboradores, ya que con ello y a través de sistemas de sugerencias, se tiene el ingrediente para propiciar un verdadero proceso de mejora continua, que lleve a colocar a una organización en una posición competitiva, a sabiendas de que sus miembros son los que han contribuido a ese logro, la situación de competencia que actualmente se vive a orilla de cambiar prácticas tradicionales, que si bien funcionaron en un determinado momento y circunstancias, ahora ya no es así, porque no basta con estar en la competencia, sino ser competitivo, lo que obliga a prestar atención en los procesos estratégicos, que exigen cada vez más un esfuerzo por ser día con día mejores.

Con lo expuesto anteriormente, se puede decir que las empresas frente a la globalización requieren más afección y menos control, por lo que hay que redirigir el talento del empresario y sus integrantes, ya que son los entes de capacidad para un verdadero proceso de mejora continua, la misma ayudará a la empresa a ser competitivo en sus servicios o sistemas de producción, dejando de percibir la obsolescencia y renovando los procesos operativos de la empresa.

CONCLUSIONES.

Esta investigación se llevó a cabo de manera teórico en la que se ha compilado información de la evolución de la auditoría hasta la actualidad, tomando en cuenta los puntos más sobresalientes sobre la auditoría de gestión; así como sus historias, etapas, alcance que se pueden realizar en una empresa.

La auditoría ha evolucionado al igual que la humanidad, según el crecimiento y desarrollo de la sociedad hace la necesidad de realizar controles internos a base de una Auditoria que ayuda de

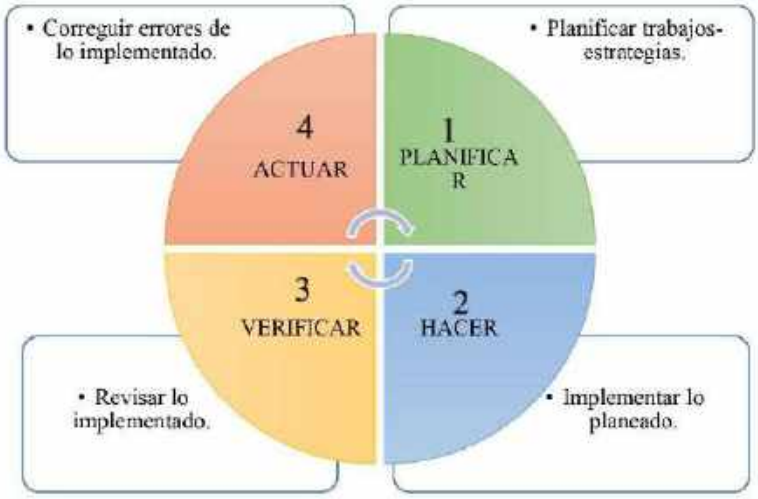


Figura N. 1: Ciclo PHVA. Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

El ciclo "Planificar- Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA) ha sido aplicado en todas las empresas del mundo, considerando como procesos operativos de mejora continua, basados en la necesidad de revisar continuamente las operaciones de los problemas, la reducción de costos oportunidad, la racionalización, y otros factores que en conjunto permiten la optimización.

Se la entiende como todas las actividades dirigidas a optimizar los procesos que conlleven a una calidad dentro de un Sistema de Gestión aplicable para un producto, proceso o servicio. Cuando se consiguen alinear los beneficios de la empresa con los del trabajador, los resultados se multiplican, esa es la clave del triunfo de la Mejora Continua (Vásquez & Pinagorte, 2018).

En las empresas no siempre será el mejorar, sino asegurar que los pasos que se dan sean seguros y no se retroceda. Este principio no solo mejora los resultados empresariales, sino que provoca el cambio cultural buscado. La mejora continua en diferentes empresas, sin distinguir su tamaño, campo o tipo, atenúa llevarla al desarrollo; basando en minimizar el desperdicio, en indiscutible, todo aquello que añade coste al producto sin añadir valor. Actualmente, se impone cambiar el excesivo control

detectar fraudes en los registros financieros de la empresa, en la que permite dar sugerencias y recomendaciones para mejorar la economía, la eficiencia y la eficacia en las organizaciones.

La auditoria mediante sugerencias y recomendaciones requiere de una buena toma de decisión por parte de la dirección, ya que de eso depende el éxito o fracaso de la empresa, basados en el ciclo de Deming (planificar, hacer, verificar y actuar) que permite realizar procesos de manera sistemáticas.

La importancia de la auditoría de gestión en las empresas en especial del Ecuador hace necesario detallar un proceso adecuado, veraz y suficiente; para que las informaciones estén disponibles al momento de una toma de decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Antúnes Villagran, C., Coronado Gallegos, D., & Poblete Sanhueza, O. (2009). Metodología para llevar a cabo la auditoria de gestión. (Tesis de grado). Universidad Miguel de Cervantes, Santiago.
2. Biler-Reyes, S. A. (2017). Auditoria. Elementos esenciales. *Dominio de las Ciencias*, *3*(1), 138-151.
3. Condo Quiñonez, A. V., & Mazzini Almeida, F. P. (2013). Implementación de la Auditoria Forense en el control interno de la empresa Constructora Grafilex S.A. (Trabajo de grado) Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador.
4. Congreso Nacional del Ecuador. (2002). Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. Registro Oficial Suplemento N. 595. https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_23_ley_org_cge.pdf
5. Correa Guaicha, H., Aguilar Ordóñez, L., & Romero Hidalgo, O. (2016). Auditoria de gestión de la calidad. Un Enfoque práctico. Machala: UTMACH.
6. Franklin, E. B. (2006). *Auditoria administrativa-gestión estratégica del cambio*. México: Pearson educación.

7. Garrido, S. G. (2010). *La contratación del mantenimiento industrial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
8. Gómez, E. O., & Guardiola, V. J. V. (2014). Hacia un concepto interdisciplinario de la familia en la globalización. *Justicia juris*, *10*(1), 11-20.
9. Montilla Galvis, O. D. J., & Herrera Marchena, L. G. (2006). El deber ser de la auditoría. *Estudios gerenciales*, *22*(98), 83-110.
10. Rendón Duran, R., Llopart Pérez, X., & Duran Juve, D. (1996). Auditoría de Gestión. España: Universidad de Barcelona.
11. Santillana González, J. R. (2002). *Auditoría interna integral: administrativa, operacional y financiera*. México: Can Edición.
12. Serrano, A. T. I. (2018). *Control interno y sistema de gestión de calidad: Guía para su implantación en empresas públicas y privadas*. Bogotá: Ediciones de la U.
13. Torres Suarez, A. (2017). La auditoría de gestión como herramienta para la mejora continua en la empresa de servicio de agua potable y alcantarillado de Ayacucho SA 2016. (Trabajo de grado). Universidad Católica Los Ángeles Chimbote, Perú.
14. Vásquez Giler, M., & Pinargote Vásquez, N. F. (2018). Auditoría de Gestión: como herramienta de mejora continua. Manta, Manabí: Ediciones ULEAM.
15. Vite, E. L. L., & Puls, S. L. (2017). Auditoría forense: Conceptualizaciones y adopción en América Latina. *RECAI: Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, *6*(15), 1-23.
16. Yánez, J., & Yánez, R. (2012). Auditorías, Mejora Continua y Normas ISO: factores clave para la evolución de las organizaciones. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, *3*(9), 83-92.

17. Zambrano Zambrano, M. L, & Armada Trabas, E. (2018). Ciencia y auditoría de gestión en las instituciones públicas de educación superior de la República del Ecuador.: Impacto social. *Cofin Habana*, *12*(1), 15-31.

DATOS DE LOS AUTORES.

1. **María Elena Llumiguano Poma.** Magíster en Gerencia Empresarial. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática-Carrera de Contabilidad y Auditoría. Universidad Estatal de Bolívar-Ecuador. E-mail: helenmary86@yahoo.es
2. **Clarita Vanessa Gavilánez Cárdenas.** Magíster en Gestión del Talento Humano. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática-Carrera de Contabilidad y Auditoría. Universidad Estatal de Bolívar-Ecuador. E-mail: vanne_negrita@hotmail.com
3. **Galo Wenseslao Chávez Chimbo.** Magíster en Administración de Empresas. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática-Carrera de Administración de Empresas. Universidad Estatal de Bolívar-Ecuador. E-mail: g-73ch@live.com

RECIBIDO: 4 de mayo del 2021. **APROBADO:** 15 de mayo del 2021.

La estrategia empresarial. *Formulación, planeación e implantación.*

Maldonado, J. (2018). (págs. 331-336*).*


LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL
SU FORMULACIÓN, PLANEACIÓN E IMPLANTACIÓN
José Ángel Maldonado
2018

0

- Asignar claramente las responsabilidades en relación con las metas y los procesos.

En esencia el proceso de difusión de la estrategia se hace con el objetivo de comunicar a todos dentro de la empresa el Plan Estratégico de la Institución. Es una serie de sistemas, fórmulas y reglas que impulsan a los trabajadores a analizar situaciones, crear planes de mejoramiento, llevar a cabo controles de eficiencia y tomar las medidas necesarias, resultando como beneficio principal el que todos enfocan sus esfuerzos hacia los aspectos claves para alcanzar el éxito.

EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

La etapa final en la gerencia estratégica es la **evaluación y control de la estrategia**. Todas las estrategias están conforme a la modificación futura porque los factores internos y externos están cambiando constantemente. En estrategia los encargados de proceso de la evaluación y del control se determinan si la estrategia elegida está alcanzando los objetivos de organización. Las actividades fundamentales de la evaluación y del control de la estrategia son: repasando los factores internos y externos que son las bases para las estrategias actuales, funcionamiento que mide, y tomar acciones correctivas.

En la actualidad las empresas requieren de una evaluación y toma de control adecuada de las estrategias ya que depende de ella el éxito o fracaso de la empresa. Debido a que las estrategias a tomar en cuenta son aquellas que definen en sí y en su mayoría el rumbo a seguir por la entidad.

Para comenzar es muy importante conocer la naturaleza y proceso de evaluación de las estrategias. La gestión estratégica debe hacerse buscando en los recursos y el medio ambiente de la empresa, esta gestión está relacionada con los negocios los cuales son similares a la comercialización, contabilidad, publicidad, etc.

Basados en la conversión interna de las empresas, la convulsión del entorno y la competitividad que dichos factores generen; las estrategias mejor formuladas y hasta ejecutadas, se vuelven obsoletas. De allí que la Alta Gerencia, de manera sistemática debe preocuparse en revisar, evaluar y controlar la ejecución de estrategias, analizando y dando la ponderación que requieren todas y cada una de las actividades de la gerencia, y con ello asegurar que surtan efecto, facilitando para los ajustes oportunos y necesarios de la Organización.

El proceso de evaluación de estrategias

Con el objeto de que realmente se cumplan el cometido de las estrategias implantadas es necesario la revisión, evaluación y control de las mismas. Sabemos que las Organizaciones están inmersas en un medio ambiente externo e interno de transformación continua que por lo general hace que las estrategias tomadas se vuelvan obsoletas.

Qué pasa si las estrategias tomadas no nos conducen a las metas formuladas o por el contrario nos generan problemas difíciles de solucionar. He allí la importancia de alertar a la Gerencia antes de que sean peores los resultados que la situación inicial.

El proceso nos lleva a evaluar hasta las bases donde la Estrategia las afecta, comparando los resultados con las metas propuestas y de no ser así tomar las acciones pertinentes de manera tal que se consiga lo esperado con el plan. Estas acciones pueden incluir replanteamiento de las estrategias, objetivos, metas y políticas o hasta la misión de la empresa. Ver figura 1.

La evaluación de las estrategias se basa en la retroalimentación oportuna y adecuada. ¿Por qué adecuada?, porque debemos controlar la presión ejercida para medir los resultados, de forma que los datos a recaudar no sean alterados por la presión de la alta gerencia. La alta gerencia es responsable de la evaluación por lo que debe cuidar que los resultados sean lo mas objetivos posibles.

El proceso de la Evaluación Estratégica es complejo ya que al ejercer demasiada énfasis el efecto es contrario, porque como sabemos a nadie le gusta ser evaluado en forma estricta. Pero contrariamente la falta de evaluación ocasiona peores problemas, concluyendo podemos decir que la aplicación adecuada de la Evaluación Estratégica garantiza el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

El proceso de Evaluación de Estrategias está compuesto por 3 pasos:

a) Análisis de los factores internos y externos que sustentan las estrategias tomadas
b) Medición del desempeño organizativo
c) Realización de acciones correctivas

El fin de estos tres pasos es según el momento en que son aplicados:

a) Analizar las conclusiones obtenidas durante la formulación de estrategias
b) Examinar las acciones efectuadas durante la ejecución de estrategias
c) Comparar los resultados logrados con los esperados y efectuar los cambios necesarios para el control de las operaciones.

Estos tres pasos de la Evaluación de las Estrategias tienen como finalidad reflexionar acerca de las metas y valores, generación de alternativas y la formulación de criterios de evaluación. La evaluación debe ser continua y no al final de manera de corregir las desviaciones, porque de lo contrario podría ser muy tarde. Existen herramientas que nos permiten obtener retroalimentación a tiempo y actuar rápidamente, entre ellas encontramos a la auditoría estratégica por la junta directiva, evaluación del medio y la auditoría interna. Estas herramientas nos dirán si la Estrategia tomada inicialmente es la correcta o si es necesario el cambio a una nueva Estrategia o plan de contingencia.

Más aún si las Estrategias son de largo alcance es necesaria una evaluación continua a través de puntos de referencia en el transcurso del tiempo que nos indiquen que vamos por el camino correcto. Según estudios de Lindsay y Rue la Evaluación de Estrategias debería ser usada frecuentemente si la inestabilidad y la complejidad del medio aumentan, sin embargo en los casos en la vida real apuntan en sentido contrario.

Marco de evaluación de estrategias

A menudo encontramos que los objetivos y metas establecidos no se cumplen y cuando analizamos las causas encontramos problemas interno y externos a la Organización. Internamente podríamos decir que no fueron buenas las Estrategias tomadas, o que no se han ejecutado en forma efectiva, o tal vez los objetivos trazados son muy ambiciosos. Externamente podríamos decir que los cambios tecnológicos, gubernamentales, acciones de nuestros competidores pudieran ser un obstáculo para la consecución de nuestras metas.

La primera acción es: la razón de la Evaluación de Estrategias es solucionar los problemas internos y externos que se detecten se hacen las siguientes preguntas: A continuación encontramos una serie de preguntas que nos ayudan en este sentido:

- ¿Siguen existiendo nuestras fortalezas internas?
- ¿Han surgido otras fortalezas internas? En caso afirmativo, ¿cuáles son?
- ¿Continúan existiendo nuestras debilidades internas?
- ¿Tenemos otras debilidades internas? En caso afirmativo, ¿cuáles son?
- ¿Continúan existiendo nuestras Oportunidades externas?
- ¿Han surgido otras oportunidades externas? En caso afirmativo, ¿cuáles son?
- ¿Siguen existiendo nuestras amenazas externas?
- ¿Han surgido otras amenazas externas? En caso afirmativo, ¿cuáles son?

La segunda acción es la de medir el desempeño organizativo. Esto se logra comparando los resultados contra lo esperado, analizando las desviaciones,

evaluando los desempeños individuales y los progresos alcanzados. Para esto tenemos que cuantificar los objetivos y metas de manera de poder evaluar las estrategias. Es importante destacar que es más importante predecir una desviación que informar de una que ya sucedió, porque en la que se prevé podemos contrarrestar su acción.

La tercera acción es: llevar a cabo las medidas correctivas, ejecutar los cambios de manera de que consigamos nuestras metas. Por ejemplo podríamos variar la estructura de la Organización, la sustitución de algunos empleados o por el contrario la contratación de nuevos, nuevas metas y objetivos, o la emisión de títulos para conseguir más capital. Esto significa que debemos tener en cuenta nuevos enfoques de ejecución que podrían llevarnos a mantener nuestras Estrategias Iniciales, si es el caso.

Según Claude George (**Historia Del Pensamiento Administrativo**; Editorial Prentice Hall, México 1992) los mejores planes a veces toman malos caminos, sobre todo cuando existe gran cantidad de personas involucradas. Es más, parece aumentar la probabilidad geométricamente con el aumento de personal. Por eso es necesario verificar las acciones de dichas personas en función de los resultados y si el resultado no es el esperado se deberá informar a los mismos de tomar las medidas correctivas o la toma de decisiones más drásticas.

¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica **interna** de la Empresa?	¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica **externa** de la Empresa?	¿Ha avanzado la Empresa hacia el logro de sus metas y objetivos proyectados?	Resultado
No	No	No	Tomar medidas correctivas
Si	Si	Si	Tomar medidas correctivas
Si	Si	No	Tomar medidas correctivas
Si	No	Si	Tomar medidas correctivas
Si	No	No	Tomar medidas correctivas
No	Si	Si	Tomar medidas correctivas
No	Si	No	Tomar medidas correctivas
No	No	Si	Seguir el actual curso de la Estrategia

Matriz de Valoración de la evaluación de estrategias

El proceso de la administración estratégica produce decisiones que pueden tener consecuencias significativas a largo plazo. Una decisión estratégica equivocada puede provocar graves daños y puede ser muy difícil revertir. La mayor parte de los

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

1) Estudiar las bases fundamentales de la estrategia de una empresa,
2) Comparar los resultados esperados y los resultados reales, y
3) Tomar medidas correctivas para asegurarse de que el desempeño se ciñe en los planes.

La evaluación de estrategias puede ser un quehacer complejo y sensible. Conceder demasiada importancia a la evaluación de estrategias puede resultar caro y contraproducente. "A nadie le gusta ser evaluado en forma demasiado exigente". Dalton y Lawrence...

La eficacia de una organización es en parte importante a la medida de la eficacia de su estrategia principal. La selección de la base apropiada para determinar eficacia de organización presenta un problema desafiador para los encargados y los investigadores.

No hay conceptualizaciones generalmente aceptadas que prescriben los mejores criterios. Diversas situaciones de organización, perteneciendo al funcionamiento de la estructura de organización, al funcionamiento de los recursos humanos de la organización, y al impacto de las actividades de la organización, requieren diversos criterios.

Las decisiones que son tomadas por las gerencias normalmente tiene consecuencias a largo plazo, muchas de estas malas decisiones son castigadas, pero su gran mayoría no pueden ser revertidas por el impacto que tienen, una buena decisión de la estrategia debe aplicar tres reglas básicas:

- Examinar la estrategia de la empresa
- Comparar los resultados esperados versus lo real
- Tomar medidas para el cumplimiento de la estrategia

La evaluación de la estrategia puede llegar a ser demasiado costosa y en ocasiones puede volverse contraproducente, para esto se debe tener una buena retroalimentación como una pieza clave en el proceso de evaluación, teniendo en cuenta que una estrategia escasa o excesiva puede acarrear peores problemas, la evaluación de la estrategia se ha vuelto más difícil con el pasar del tiempo, alguno de los factores son:

- Un incremento drástico en la complejidad del ambiente
- La dificultad cada vez mayor de pronosticar el futuro con exactitud

335

- El número mayor de variables
- El rápido índice de obsolescencia incluso en los mejores planes
- El aumento del número de acontecimientos domésticos y mundiales que afectan a las empresas
- Otros

La retroinformación adecuada y oportuna es la piedra angular de una evaluación eficaz de las estrategias. La calidad de la evaluación de las estrategias no puede ser mejor que la información con la que se hace.

Cuando los mandos superiores ejercen demasiada presión, los mandos inferiores pueden inventar cifras pensando que así les producirán satisfacción. Los estrategas de los Boy Scouts of América detectaron, hace algún tiempo, por ejemplo, que las cifras de las afiliaciones que les estaban llegando del exterior eran falsas. El afán por aumentar la cantidad de miembros había llevado a las personas a aumentar la cantidad de miembros nuevos que reportaban, pero no les había motivado para elevar la cantidad de Boy Scouts que se registraban de hecho.

Se deben analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas? ; ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades? ; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades?

Una industria debe medir el desempeño de la organización. Los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la industria, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. En esta evaluación los factores internos como externos sufren cambios.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va ha ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

Importancia de la medición en la gestión y evaluación de estrategias empresariales

La medición en la gestión y evaluación de estrategias empresariales es una de las herramientas fundamentales para que las empresas puedan obtener productos y servicios con una eficiencia significativa. La bibliografía es unánime al plantear que existen cuatro criterios comúnmente utilizados en la evaluación de las estrategias empresariales:

- **La eficiencia**: Se refiere al uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos.
- **La efectividad**: Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos. Informa sobre el grado de cumplimiento de los objetivos planificados: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, etc.
- **La eficacia**: Valora el impacto del producto o servicio prestado. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto fijado, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. El comportamiento de estos tres criterios en conjunto nos da de forma global la medida de competitividad de la empresa.

Durante todo el curso hemos aprendido que el proceso básico estratégico de toda gestión empresarial gira en torno a tres ejes: **planificación, implantación y evaluación**. En ese sentido en cada uno de esos ejes se requiere el uso de estrategias de medición para lograr óptimos resultados.



En el primer eje, la planificación será más viable si se basa en un diagnóstico detallado y pertinente de los datos, los cuales inciden directamente en el desarrollo de las estrategias. En este caso, la medición es un valor antecedente y uno de los fundamentos requeridos en dos aspectos:

a) Como descriptor de la realidad económica o financiera y
b) Como línea base o punto de comparación con las metas propuestas en la planificación.

En el segundo eje, la implantación de las estrategias estará sujeta a una supervisión constante para su corrección y perfeccionamiento inmediato. No es que se espera implantar todas las estrategias para recién evaluarlas, sino, todo lo contrario, la medición se convierte en un mecanismo de control de las estrategias, evitando la continuidad de aquellas implantadas con errores o deficiencias o que no rinden adecuadamente. Durante el proceso de ejecución de las estrategias, la medición de las mismas se convierte en su control, corrección o perfección.

En el tercer eje, la evaluación de las estrategias está sujeta a una comparación básica entre los resultados y el desempeño con la línea base presentada en la planificación. La medición, en este caso, se refiere a la apreciación global de los efectos obtenidos con las estrategias empresariales empleadas.

En torno a la evaluación, esta representa la retroalimentación del sistema ya que se miden los resultados de la gestión en relación con los objetivos propuestos. Esta relación estrecha entre estos procesos, hace que la gestión empresarial sea una acción sistémica, armónica y compleja, donde la regulación y el seguimiento constituyan procesos claves para la eficacia del sistema.

La medición en la gestión y evaluación de estrategias empresariales tiene que ver mucho con el **control de la gestión.** El control es una función administrativa que asegura que los hechos concuerden con los planes. Algunos autores como García Echevarría (1991) lo definen con la filosofía de la anticipación y la terapia de la prevención.

Así, la medición, dentro del contexto del control, tiene los siguientes fines:

- **Informar**: Transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.
- **Coordinar**: Encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.
- **Evaluar**: La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
- **Motivar**: El impulso y la ayuda a todo responsable es de capital importancia para la consecución de los objetivos.

La medición en el control está estrechamente vinculada con la planeación y el establecimiento de objetivos. Como un sistema de control debería medir decisiones correctas, es importante que los objetivos establecidos en el proceso de planeación sean relevantes para el propósito de la empresa. También se requiere que los

controles sean suficientemente sencillos para que puedan comprenderse, mostrar de una manera oportuna desviaciones en relación con los estándares para que puedan iniciarse acciones correctivas antes de que se conviertan en grandes problemas.

Refiriéndonos a los conceptos brindados por los diferentes autores, podemos observar que todos coinciden en que controlar es recopilar los datos necesarios mediante la medición, luego la comparación de los mismos con los resultados deseados y por último la corrección de las desviaciones mediante los programas de mejora además de coincidir en la importancia de su empleo a priori.

En términos generales, se puede decir que la medición es la herramienta básica del control, el cual sirve de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.

Blanco Amat (1984) plantea que la moderna filosofía de la medición de las estrategias empresariales se presenta como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Según Huge Jordan (1995) la medición (y el control) es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.

La premisa básica de la gerencia estratégica es que la estrategia elegida alcanzará la misión y los objetivos de la organización.

Las estrategias sucesivas de una firma son afectadas grandemente por su última historia y toman a menudo forma con la experimentación y el refinamiento hoc del anuncio de planes actuales, un proceso *James Quinn* ha llamado **"incrementalismo lógico"**. Por lo tanto, el reexamen de últimas asunciones, la comparación de resultados reales con hipótesis anteriores tiene características comunes convertidas de la gerencia estratégica.

Sistemas efectivos de evaluación

La evaluación de estrategias en el mundo actual debe cumplir con varios requisitos para surtir efecto:

Primero, sus actividades deben ser económicas. El exceso de información puede llegar a ser tan perjudicial como la carencia de ella, y el exceso de controles puede producir más daño que beneficio.

Segundo, las actividades evaluativas deben ser significativas y estar relacionadas con las metas y objetivos de la empresa. Así mismo, deben proporcionar a la gerencia información útil sobre las labores en las que ejerce el control e influencia.

Tercero, deberían proporcionar información oportuna. Una pregunta clave es proporciona las actividades de evaluación de estrategia información oportuna para el uso de la gerencia. En ciertas áreas y ocasiones a veces se requiere información de carácter diario. Por ejemplo, cuando una firma se ha diversificado mediante la adquisición de otra, es posible que se requiera con frecuencia información evaluativa. No obstante en un departamento de investigación y desarrollo, la información diaria o aun semanal puede llegar a ser disfuncional. La información aproximada pero oportuna es generalmente más deseable que la información exacta pero desactualizada.

Cuarto, las actividades deben diseñarse para mostrar la verdad de lo que acontece. Por ejemplo, en casos de graves reveses económicos. , es posible que las tazas de productividad y rentabilidad bajen en forma alarmante y sin embargo es también posible que los empleados y gerentes estén trabajando con mayor intensidad. Los informes de evaluación de estrategia deben dar datos adecuados sobre situación como estas.

Quinto, la información proveniente del proceso evaluativo debería facilitar la acción. La información evaluativa debe dirigirse a las personasen la empresa que necesitan realizar acciones con base en ella. Todos los gerentes no tienen que recibir información consistente.

Sexto, el proceso de evaluación de estrategias no debe dominar las decisiones, debe fomentar la comprensión y la confianza mutua y el sentido común. Ningún departamento debe dejar de cooperar con otro solo por razones evaluativas.

Séptimo, los informes de estrategia deben ser sencillos, no complicados y excluyentes. El sistema de evaluación efectiva debe caracterizarse por su utilidad, no por su complejidad.

Octavo, es necesario tomar en cuenta las diferencias de evaluación estratégica entre empresas grandes y pequeñas. Para las grandes se requiere un tipo de evaluación más detallado y elaborado, debido a las mayores dificultades de coordinación de esfuerzos entre las diferentes divisiones y áreas funcionales. En las empresas pequeñas los gerentes a menudo se comunican diariamente entre ellos y sus subalternos y por ello no se requieren sistemas extensos de información. El conocimiento de los ambientes locales generalmente hacen que la recopilación y la

340

evaluación de la información sea más fácil en las empresas pequeñas que en empresas grandes.

Noveno, la clave para un sistema efectivo de evaluación de estrategias puede consistir en convencer a los participantes de que el cumplimiento de ciertas metas y objetivos dentro de un periodo determinado no es necesariamente un reflejo de su desempeño. Esta pauta es de especial importancia durante las primeras etapas del proceso de evaluación de estrategias. Finalmente, los gerentes deben darse cuenta de que no existe un sistema de evaluación ideal de estrategias. Las actividades descritas en este capítulo se pueden aplicar a organizaciones con o sin ánimo de lucro, grandes o pequeñas. Sin embargo, solo las características especiales de cada organización, tales como su tamaño, estilo gerencial, objetivos, problemas y fortalezas pueden determinar el diseño definitivo de un sistema de evaluación.

El control como proceso

La concepción de la organización como sistema social abierto, involucra la configuración de subsistemas capaces de dirigir las instancias mediante las cuales las organizaciones se crean. Los sistemas de gestión constituyen un elemento fundamental para la orientación de los esfuerzos y recursos que se le inyectan a cualquier sistema social, estos esfuerzos se validan por medio de las funciones o procesos administrativos como lo son la planeación, organización, mando, control y evaluación.

El Control es un proceso de carácter permanente, dirigido a la medición y valoración de cualquier actividad o prestación, sobre la base de criterios y puntos de referencia fijados, y a la corrección de las posibles desviaciones que se produzcan respecto de tales criterios y puntos de referencia.

El control, regula las desviaciones que pueden presentar los sistemas por medio de procesos que permiten medir y corregir tales desviaciones en un tiempo y espacio determinado.

La importancia del control en estos términos de complejidad, radica en el impacto que produce en los propios objetivos, ya que de su aplicación puede revertirse o adaptarse el sistema de objetivos organizacionales, provocando cambios sustanciales en la asignación presupuestaria en el propio sistema social y en la eficiencia del proceso.

En estos términos, el control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia.

Desde una **perspectiva limitada**, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos

planteados y en el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forman parte central de la acción de control.

Bajo una **perspectiva amplia**, el control es concebido como una actividad no sólo del nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativo y cuantitativo. Este enfoque pone énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia, la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

Para efectos de este análisis, se concibe al control como el mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cuantitativos y cualitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso meramente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se involucran factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

El diseño de un sistema de control requiere:

- Medición de los resultados de la empresa de forma que pueda medirse en relación a la implantación.
- Diseño de sistemas de información que permitan medir resultados de la empresa y capaz de detectar cambios en el entorno.
- Definición de sistema de control interno que permita asegurar la correcta implantación de la estrategia no solo a nivel de la alta dirección sino también en el resto de los niveles de responsabilidad dentro de la organización.

Tipos de control

En cuanto a los tipos de control podemos diferenciar entre el control previo (el esfuerzo de control se realiza con anterioridad a la ejecución de la actividad prevista) este tipo de control está encaminado a evitar que se produzcan hechos que modifiquen los objetivos.

El control presente tiene por finalidad ajustar el resultado al objetivo en el momento en que se está ejecutando la actividad.

Dentro de los sistemas de control podemos distinguir las siguientes etapas:

- Establecimiento de objetivos y estándares
- Medida de los resultados
- Comparación entre los resultados y los objetivos y estándares.

342

- Análisis de las desviaciones
- Corrección de desviaciones o acción correctora.

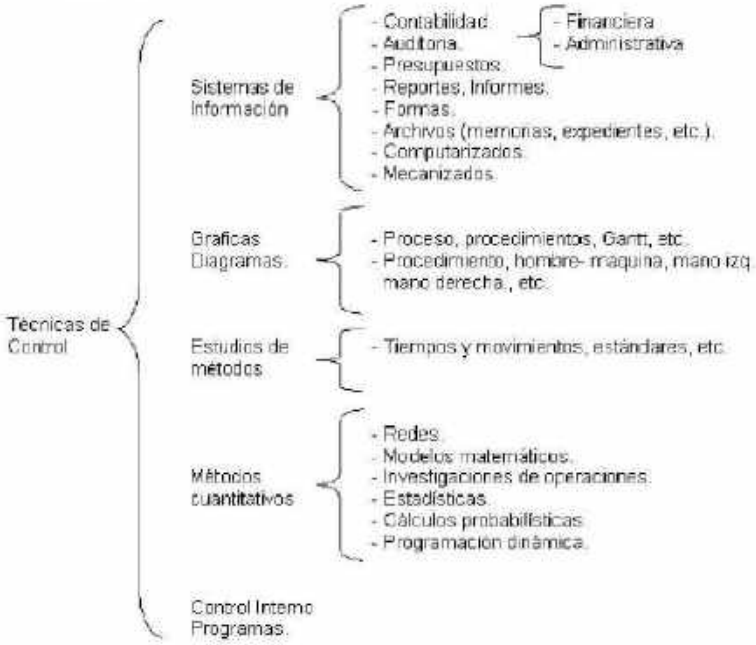
La función del control permite decidir acciones correctoras, en base a la información proporcionada por el análisis de las desviaciones constatadas entre los resultados obtenidos y los resultados esperados.

La estructuración del proceso de control, ya sea técnico e informal, requiere la consideración de los siguientes elementos:

- **Centros de responsabilidad:** Estos constituyen las unidades o sujetos pertenecientes a la estructura organizacional donde la definición de funciones, responsabilidades y tareas, son la base para definir el grado de responsabilidad en las decisiones y seguimiento de las tareas para el control, en concordancia con las estrategias y objetivos establecidos por la organización.
- **Las actividades del control**: Constituyen las distintas fases mediante el cual se aplica el proceso en la actividad de dirección, es decir, la fijación de objetivos, el establecimiento de estándares e indicadores, la comparación de resultados, las correcciones estimadas y la evaluación en su práctica.
- **Un sistema de información**: Constituye la plataforma de datos, análisis de datos y salidas de información necesaria para la administración del sistema de control.

En el ámbito organizacional, el control como proceso del sistema de gestión es un instrumento necesario para la eficacia organizacional, debido a la constante incertidumbre y a la propia escasez de los recursos. Desde su ámbito primario, el control pasó a constituirse en un sistema capaz de asegurar una efectiva gestión de la totalidad del sistema institucional, acuñado en la administración moderna e insertada en las actividades de los directivos más exitosos de hoy.

Técnicas de Control



Son las herramientas de las que se auxilia el administrador para llevar a cabo el proceso de control.

Tal y como se enunció, muchas de las técnicas de planeación son, a su vez, de control y, en esencia, los controles no son más que sistemas de información; el cuadro sinóptico muestra las técnicas de control más usuales.

Debido a que es virtualmente imposible estudiar cada una de estas técnicas en este texto, se mencionan de manera informativa las más relacionadas con la administración; es aconsejable estudiar con detenimiento en libros de la especialidad correspondiente, cada una de estas técnicas.

Si bien el sistema de planeación y control está en la base de la fase de implantación, un conjunto de planes no puede permitir, por sí solos, la correcta ejecución de la estrategia. Es necesario asignar las distintas tareas y la responsabilidad correspondiente a los miembros de la empresa, coordinar e integrar las acciones, establecer las líneas de autoridad y los canales de información por los que debe fluir

344

la información. Además, son los miembros de la organización los que van a poner en marcha y a ejecutar los planes, por lo que en la forma en la cual se les va a guiar, capacitar y motivar, influirá también sobre el éxito de la estrategia.

La existencia de un sistema de información y de comunicación que permita responder por una parte a las necesidades de análisis de la primera fase, así como a los requisitos planteados por la mera realización de las funciones de planificación, control y organización, representa otro elemento clave que junto con la estructura organizativa, el estilo de dirección y liderazgo y la cultura organizacional, constituyen la superestructura de la dirección estratégica.

El proceso de control implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y, en su caso, tomar medidas correctoras

El sistema de control debe actuar sobre objetivos cuantificables y directamente imputables a las gestiones comerciales

- Control del plan anual: examinar que se están alcanzando los resultados previstos. Se lleva a cabo mediante el análisis de las ventas, de la participación de mercado, etc.
- Control de rentabilidad: determinar la rentabilidad por producto, territorios, clientes, etc.
- Control de eficiencia: su finalidad es evaluar y mejorar el efecto de los gastos comerciales. Se lleva a cabo mediante el análisis de eficiencia de los vendedores, de la publicidad, etc.
- Control estratégico: se trata de examinar si la organización está persiguiendo sus mejores oportunidades con respecto a mercados, productos y canales de distribución.

Se puede llevar a cabo mediante una revisión y calificación de los resultados esperados. Esta revisión constituye un primer estudio más completo, conocido como **auditoria administrativa**, que consiste en un examen extenso, sistemático, independiente y periódico del entorno, objetivo, estrategias y actividades de la empresa con el fin de detectar amenazas y oportunidades y recomendar un plan de acción para mejorar el rendimiento de la empresa.

La auditoría permite identificar recursos infrautilizados y genera recomendaciones para su mejor uso. Asimismo, incrementa el conocimiento del entorno, aumenta la flexibilidad de la dirección y, en definitiva, contribuye a evitar la inercia institucional o incapacidad para reaccionar apropiadamente a los cambios del entorno y de las preferencias de los clientes.

La auditoría debe ser sistemática, completa, independiente y periódica. Sistemática, porque debe seguir una secuencia ordenada de etapas de diagnóstico: completa, porque deben ser analizados todos los factores que influyen en el rendimiento de la

empresa; independiente, porque para garantizar la objetividad es aconsejable que la auditoria sea realizada preferentemente por personas externas a la organización; periódica, porque debe programarse con regularidad.

Establecimiento de estándares

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

Los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no son más que los objetivos definidos de la organización.

1. **Rendimiento de beneficios.** Es la expresión de los beneficios obtenidos por la empresa, que resulta de la comparación o relación entre las utilidades y el capital empleado en cada una de las funciones.
2. **Posición en el mercado.** Estándares utilizados para determinar la aceptación de algún producto en el mercado, y la efectividad de las técnicas mercadológicas.
3. **Productividad.** Este tipo de modelo debe establecerse no solo para el área de producción, sino para todas las áreas de la empresa.
4. **Calidad del producto.** Este estándar se establece para determinar la primacía en cuanto a calidad del producto, en relación con la competencia.
5. **Desarrollo de personal.** Su objeto es medir los programas de desarrollo de la gerencia, y su efectividad.
6. **Evaluación de la actuación.** Establece las condiciones que deben existir para que el trabajo se desempeñe satisfactoriamente; sirve para determinar, objetivamente, los límites de productividad del personal de la empresa.

Tipos de estándares

Existen tres métodos para establecer estándares, cuya aplicación varía de acuerdo con las necesidades específicas del área donde se implementen:

- **Estándares estadísticos.** Llamados también históricos, se elaboran con base en el análisis de datos de experiencias pasadas, ya sea de la misma empresa o de empresa competidoras.
- **Estándares fijados por apreciación**. Son esencialmente juicios de valor, resultado de las experiencias pasadas del administrador, en áreas en donde la ejecución personal es de gran importancia.
- **Estándares técnicamente elaborados**. Son aquellos que se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específica.

Medición de resultados

Consiste en medir la ejecución la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares. El establecer dichas unidades es uno de los problemas mas difíciles, sobre todo en áreas con aspectos eminentemente cualitativos.

Para llevar a cabo su función, esta etapa se vale primordialmente de los sistemas de información; por tanto, la efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recibida, misma que debe ser oportuna, confiable, valida, con unidades de medida apropiada y fluida.

Corrección

La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. El tomar acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo; no obstante, antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa.

El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

Retroalimentación

Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.

Implantación de un sistema de control

Por último es necesario, mencionar antes de establecer un sistema de control se requiere:

a) Contar con los objetivos y estándares que sean estables.
b) Que el personal clave comprenda y este de acuerdo con los controles.
c) Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos.
d) Evaluar la efectividad de los controles:
   - Eliminando aquellos que no sirven.
   - Simplificándolos.
   - Combinándolos para perfeccionarlos.

Características

Puesto que el control es un factor imprescindible para el logro de los objetivos, este debe reunir ciertas características para ser efectivo:

Reflejar la naturaleza de la estructura organizacional. Un sistema de control deberá ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que desee controlar. Así, una pequeña empresa necesita de un sistema de control distinto al de una empresa grande; los controles que se implanten en el departamento de ventas serán diferentes a los controles del departamento de producción.

Oportunidad

Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación. Es fundamental que los datos o informes de los controles sean accesibles para las personas a las que se van a ser dirigidos. Las técnicas muy complicadas, en lugar de ser útiles, crean confusiones.

Ubicación estratégica

Resulta imposible implantar controles para todas las actividades de la empresa, por lo que es necesario establecerlos en áreas de acuerdo con criterios de valor estratégico.

El Control Estratégico

El control estratégico es un tipo especial de control de la organización que tiene por objeto el seguimiento y la evaluación del proceso de administración estratégica para asegurar se adecuado funcionamiento. El control estratégico está orientado a garantizar que todos los resultados planeados a lo largo del proceso de administración estratégica se hagan realidad.

Es un sistema que establece puntos de referencia, reglas, métodos y dispositivos para medir la congruencia, el avance, la eficiencia, eficacia y efectividad en el logro de las metas estratégicas y permite además una mejor comprensión de las crisis.

El control estratégico se refiere a seguir la estrategia, cómo se está poniendo en ejecución, detectando cualquier área problemática o áreas problemáticas potenciales, y haciendo cualesquiera ajustes necesarios.

El control estratégico tiene como finalidad asegurar el cumplimiento de la implantación de la estrategia y comprobar que se están alcanzando los objetivos previstos en el mismo.

Newman y Logan utilizan el término "control de manejo" para destacar algunas características importantes del control estratégico ordinariamente, una duración significativa ocurre entre la puesta en práctica inicial de una estrategia y el logro de sus resultados previstos. Durante ese tiempo, se emprenden los proyectos numerosos, se hacen las inversiones, y las acciones se emprenden para poner la nueva estrategia en ejecución.

Los controles estratégicos son necesarios para dirigir la firma con estos acontecimientos. Deben proporcionar algunos medios de corregir las direcciones en base de funcionamiento intermedio y de la nueva información.

El control de la estrategia propiamente dicha va más allá de los resultados concretos de los presupuestos y planes. Así pues el control en la dirección estratégica, pretende asegurar no solamente el cumplimiento de los planes y objetivos, sino también la continuidad de la reflexión estratégica.

El Sistema de Control Estratégico contesta las tres preguntas claves de la alta gerencia en la vida de cualquier organización tanto en el sector público como en el privado.

1. ¿Qué tenemos?
2. ¿Qué vamos a hacer?
3. ¿Cómo y con quiénes lo haremos?

O bien, estas preguntas también pueden plantearse como tres elementos de la siguiente manera:

El control estratégico supone la adaptación del sistema de control a los requerimientos de la dirección estratégica y tiene que dar respuesta, al menos, a tres hechos:

a) Si la estrategia se está implementando como se planificó.
b) Si los objetivos concretos siguen siendo pertinentes (Análisis de la pertinencia de los objetivos). El control estratégico tiene que detectar si hay cambios o discontinuidades en el comportamiento de los factores componentes del entorno que aconsejen provocar cambios en los objetivos actuales. (Por ejemplo: La disminución de la natalidad aconsejará a algunas universidades ir pensando en cambiar la cultura del establecimiento de "numerus clausus" y la consiguiente regulación de las listas de espera con el fin de que no se produzcan agravios comparativos y desórdenes en la cola de espera, para pasar a una nueva cultura de promoción comercial para cuyo desarrollo quizás no estén todas las universidades igual de preparadas. En unos entornos que cambian de un forma tan constante, pueden surgir nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenazas, que no se preveían cuando se articuló el plan estratégico inicial.

c) Si, después de todo, los resultados producidos por la estrategia son, o no, los esperados (La validez de la estrategia). El control estratégico tiene que verificar la validez de las hipótesis clave acerca de la evolución de la empresa y su entorno, sobre las que descansa la formulación de la estrategia. Si los empleados y directivos de una organización han implementado bien la estrategia, un eventual fallo en la consecución de los resultados esperados, indica que la teoría incorporada a la estrategia puede no ser válida.

En el control estratégico la verificación de lo pasado tiene como propósito fundamental la identificación de los problemas relacionados con el logro de los objetivos del plan estratégico, el análisis de sus causas y efectos para diseñar las acciones correctivas que garanticen la buena marcha hacia el futuro. Enfrenta por lo tanto, problemas diferentes de acuerdo con el área en donde se ejerce el control y es necesario diseñar estrategias específicas para su aplicación.

Es siempre "a posteriori", por ello se centra en la investigación del pasado. Está fuertemente orientado a la identificación de los errores y como consecuencia el hallazgo de los responsables o culpables. Su metodología tiene un enfoque de vigilancia o policial y su efecto más visible y menos deseable es un sentimiento de inseguridad y desconfianza generalizada dentro de la organización.

Paralelamente, el diseño de su estructura es muy rígido lo que a su vez genera un sentimiento de temor para el personal, por cuanto el sistema controla más a las personas que a los procesos mismos y los resultados.

Como consecuencia la organización se torna lenta porque "mide" sus movimientos y se afecta la diligencia y efectividad de las operaciones. Habitualmente surge una atmósfera de entorpecimiento o entrabamiento general, lo que podríamos llamar la parálisis contralora o controladora.

Lo más importante es que, a pesar de todos los esfuerzos de los nuevos controles y del costo por el temor generado NO se recupera lo perdido, simplemente se documenta. Tampoco se logra crear una barrera de protección para futuros errores.

Finalidad del Control Estratégico

La finalidad principal del control estratégico es ayudar a los altos ejecutivos a lograr los objetivos organizativos mediante el seguimiento y la evaluación del proceso estratégico de la administración. Como es sabido, el proceso de administración estratégica abarca la valoración de los ambientes organizativos (análisis ambiental); el establecimiento de la visión, misión y objetivos (fijación de una dirección para la organización); el desarrollo de las maneras de competir con los rivales para alcanzar los objetivos propuestos y cumplir la misión establecida para la organización (formulación de la estrategia), y elaboración de un plan para poner en práctica la estrategia de la organización (ejecución de la estrategia).

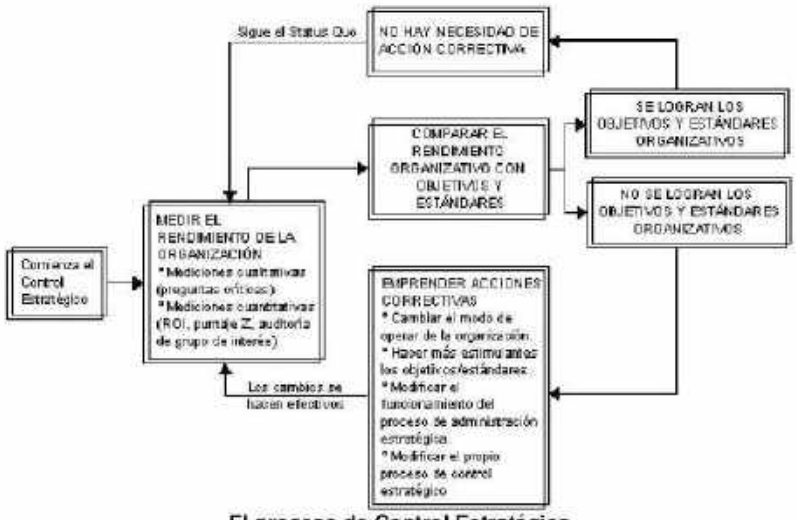
El control estratégico suministra la retroalimentación imprescindible para determinar si todas las etapas del proceso de administración estratégica son apropiadas y compatibles y si funcionan adecuadamente.

La Planeación Estratégica no puede existir sin el Control Estratégico, siendo el segundo un sistema que se basa en el primero y que está integrado por un conjunto de dispositivos (con o sin los recursos tecnológicos de la informática) cuyo objetivo es influir en los resultados del Plan.

Para ello establece puntos de referencia o certidumbre para medir la congruencia y avance hacia las metas, la utilización eficiente, eficaz y efectiva de los recursos, la exactitud de la información financiera, recolectando además la información real de la empresa para la subsecuente toma de decisiones que establecerán los ajustes del Plan Táctico o plan operativo (corto plazo) y del Plan Estratégico (largo plazo). Sin embargo, a pesar de la utilidad de este tipo de control, hoy en día, en numerosas organizaciones, los directivos no disponen de un procedimiento para recibir feedback (retroalimentación) sobre su estrategia y para comprobar las hipótesis sobre las que ésta se basa. No disponen de un subsistema de control estratégico.

El Proceso de Control Estratégico

El proceso de control estratégico en la organización comprende tres pasos distintos pero interrelacionados. Estos pasos consisten en medir el rendimiento de la organización, comparar el rendimiento con los objetivos y estándares y adoptar las medidas correctivas que se estimen necesarias.



El proceso de Control Estratégico

Paso 1. Medir el rendimiento de la organización

Antes de que los administradores puedan planear acciones para hacer más eficaz el proceso de administración estratégica han de partir de alguna medida del rendimiento actual de la organización. Para una mejor comprensión de las medidas del rendimiento y de la manera de realizar tales mediciones, es preciso introducirnos en el análisis dos temas importantes:

- Las auditorías estratégicas.
- Los métodos de medición en la auditoría estratégica.

La auditoría estratégica es el examen y evaluación de las operaciones de una organización que están afectadas por el proceso de administración estratégica. El alcance de esta clase de auditoría puede ser muy amplio, haciendo hincapié en todos los aspectos propios de un proceso de administración estratégica, o puede ser más reducido enfocándola desde un punto de vista más limitado, poniendo de relieve algún aspecto concreto del proceso, como puede ser el análisis ambiental. Por otra parte, la auditoría estratégica puede tener un carácter muy formal, adhiriéndose estrictamente a lo establecido en las normas y procedimientos vigentes en la organización, o muy informal, dejando a la discreción de los administradores la decisión sobre las mediciones organizativas que hay que aplicar y cuándo hay que aplicarlas.

Tanto si tiene un objetivo amplio o limitado, tanto si es formal o informal, la auditoría estratégica ha de promover la integración de funciones interrelacionadas. Para cumplir este requisito, estas auditorías estratégicas muchas veces están a cargo de equipos directivos transfuncionales. No puede prescribirse un método exclusivo para llevar a cabo una auditoría estratégica, de modo que cada organización ha de diseñar e implantar sus propias auditorías que satisfagan sus necesidades concretas.

Ahora hablaremos sobre los **métodos de medición en la auditoría estratégica**. Los directivos miden el rendimiento de la organización a través de métodos que son de aceptación general. Una manera de categorizar estos métodos es dividiéndolos en dos clases: métodos cualitativos y métodos cuantitativos. Si bien esta pauta es útil para desarrollar un entendimiento de los métodos de medición que son propios de la auditoría estratégica, existen otros métodos que no se ajustan plenamente a estas dos categorías, sino que representan una combinación de ambas clases.

Dentro de estos métodos de medición, existen las mediciones cualitativas de la organización, las cuales proporcionan valoraciones de la organización en forma de datos no numéricos que se resumen y organizan de forma subjetiva antes de extraer conclusiones en las que puedan basarse las actividades de control estratégico. Muchos directivos sostienen que las mejores mediciones cualitativas que pueden realizarse en la organización son simples respuestas a preguntas críticas formuladas para reflejar aspectos importantes de las operaciones de la organización.

Así, tenemos que las fases de la auditoría estratégica son:

Fase 1. Diagnóstico

1. Revisar documentos clave, como:
   1.1. Los planes de negocio u operativos
   1.2. Aspectos organizativos
   1.3. Políticas más importantes por las que se rigen asuntos como la asignación de recursos y la medición del rendimiento.
2. Revisar los resultados financieros, comerciales y operativos cotejándolos con los puntos de referencia establecidos y los estándares de la industria a fin de identificar desviaciones importantes y tendencias emergentes.
3. Conseguir un entendimiento de:
   3.1. Roles principales, responsabilidades y relaciones de información.
   3.2. Procesos de toma de decisiones y principales decisiones adoptadas.
   3.3. Recursos, incluyendo las instalaciones físicas, el capital, la dirección y la tecnología.
   3.4. Interrelaciones entre los miembros del personal funcional y las unidades de negocios y operativas.

4. Identificar implicaciones estratégicas de habilidades para la estructura organizativa, los patrones de conducta, los sistemas y procesos; definir las interrelaciones y vinculaciones con la estrategia.
5. Determinar las perspectivas internas y externas.
   5.1. Realizar un estudio de las actitudes y percepciones de los administradores de alto nivel y de nivel medio, como también de empleados clave, para valorar hasta qué punto son coherentes con la dirección estratégica de la compañía. Esta tarea puede llevarse a cabo mediante entrevistas y/o cuestionarios cuidadosamente enfocados para pedir al personal que identifique y haga comparaciones entre los objetivos y las variables que estimen más importantes.
   5.2. Entrevistas a una muestra de clientes actuales y prospectivos cuidadosamente elegidos y a otras fuentes externas importantes para percibir el concepto que se han formado de la compañía.
6. Identificar aspectos de la estrategia que funcionen correctamente. Formular hipótesis respecto a problemas y oportunidades para mejorar basadas en los hallazgos conseguidos. Definir cómo y en qué orden hay que probarlas.

Fase 2. Enfoque del Análisis

1. Probar las hipótesis referentes a problemas y oportunidades para la mejora a través del análisis de asuntos específicos. Identificar interrelaciones y dependencia entre componentes del sistema estratégico.
2. Elaborar conclusiones relativas a las debilidades en la formulación de la estrategia, las deficiencias en la ejecución o las interacciones entre ambos componentes.

Fase 3. Recomendaciones

1. Desarrollar soluciones alternativas para los problemas, y maneras de capitalizar las oportunidades. Probar estas alternativas en función de sus requerimientos de recursos, sus riesgos, compensaciones, prioridades y de otras medidas aplicables.
2. Desarrollar recomendaciones concretas para producir en plan de acción integrado, medible y de plazo determinado para mejorar los resultados estratégicos.

Paso 2. Comparar el rendimiento organizativo con los objetivos y estándares

Una vez realizadas las mediciones del rendimiento de la organización, los directivos han de compararlas con dos puntos de referencia prestablecidos: los objetivos y los estándares. Los objetivos de la organización no son sino el producto de una etapa anterior del proceso de administración estratégica.

354

Se elaboran estándares organizativos para que reflejen los objetivos de la organización y son patrones que sitúan el desempeño de la organización en perspectivas. Los estándares específicos que las compañías establecen en la vida real varían de una compañía a otra. Por regla general, los administradores han de desarrollar estándares en todas las áreas en las que se desempeña la organización y a las que se orientan los objetivos de la misma. Los siguientes estándares, desarrollados hace muchos años en General Electric, tipifican los que muchas compañías utilizaron en la década de los 90's:

1. Estándares de rentabilidad. Indican el nivel de beneficio que a una empresa le agradaría alcanzar en un determinado periodo.
2. Estándares de posición de mercado. Indican el porcentaje de un mercado total de productos que a la compañía le gustaría arrebatar a sus competidores.
3. Estándares de productividad. Están orientados al producto. Indican los niveles aceptables de generación de productos finales dentro de la organización.
4. Estándares de liderazgo de producto. La innovación es crítica para el éxito a largo plazo de la organización. Señalan los niveles de innovación del producto que harían que la empresa se considerara como líder del mercado.
5. Estándares de desarrollo de personal. El desarrollo de los miembros de la organización en todas las áreas es decisivo para la continuidad del éxito de la misma. Marcan los niveles aceptables de esta área.
6. Estándares de actitudes del personal. Señalan las actitudes que el personal de la empresa debería asumir. No sólo se evalúan los trabajadores según el grado con que proyectan estas actitudes, sino que la evaluación recae también sobre la medida en que los administradores desarrollan estas actitudes en sus subordinados.
7. Estándares de responsabilidad pública. Señalan los niveles aceptables de actividad de la empresa dirigidos a ponerse a la altura de sus responsabilidades sociales, es decir, obligaciones con la sociedad.
8. Estándares que reflejan el equilibrio entre los objetivos a corto y a largo plazo. Señalan qué objetivos son aceptables a largo y a corto plazo, así como las relaciones que deben establecerse entre los mismos.

Paso 3. Emprender la acción correctiva necesaria

Una vez que los directivos han recogido las mediciones organizativas y las han comparado con los objetivos y estándares prestablecidos, deberán tomar las medidas correctivas que se consideren necesarias.

La acción correctiva se define como un cambio en las operaciones de la organización que asegure que pueda lograr sus objetivos con la mayor eficiencia y eficacia y que funcionará apegándose a los estándares establecidos, la acción correctiva puede ser algo tan simple como cambiar el precio de un producto, o tan

complicado como una trifulca de sala del consejo que termine con el despido del consejero delgado. Como lo muestra el ejemplo de compañía, el control estratégico también puede dar lugar a cambios tan notables como la modificación de los productos que la compañía lanza al mercado.

Un conocimiento completo de los pasos en el proceso de control estratégico y de sus relaciones con las etapas principales del proceso de administración estratégica servirá de guía para la acción correctiva. En muchas ocasiones no hay necesidad de acciones correctivas si la empresa está logrando sus objetivos y estándares, en cuyo caso deberían emprenderse acciones correctivas para hacerlos más estimulantes.

Existen variables importantes de considerar para un correcto establecimiento del control estratégico, las cuales se aprecian en el siguiente esquema:



Variables importantes para manejar el control estratégico

Información para el Control Estratégico

El Control Estratégico satisfactorio necesita alimentarse de información válida, confiable de las diversas medidas de rendimiento de la organización. Una información confiable, veraz y oportuna es un elemento vital para el Control Estratégico satisfactorio. Para recopilar esta información es necesario prácticamente que todas las organizaciones desarrollen y pongan en práctica algún tipo de sistema formal de información.

Asimismo, dada la importancia de adquirir y aplicar la información dada por el control estratégico, existen sistemas que proporcionan información para el mismo los cuales son:

a. Sistemas de Información de Administración (SIA).
b. Sistemas de Apoyo a las Decisiones de Administración (SADA).

Estos sistemas hacen uso de computadoras que utilizan programas de software hechos de manera que suministren a la dirección las medidas necesarias del

rendimiento organizacional. Una vez establecidos, los sistemas de información han de ser objeto de un seguimiento continuo para asegurar que sigan funcionando adecuadamente.

Un sistema de control estratégico será efectivo si cumple los requisitos siguientes:

- Pone de manifiesto las variaciones respecto a los resultados previstos con la antelación suficiente para que se puedan tomar acciones correctoras.
- Ayuda a identificar las áreas especificas donde pueden producirse variaciones que afecten al rendimiento global del sistema.
- Permite la dirección por excepción; es decir, posibilita que la dirección se concentre únicamente en aquellas áreas de la organización donde se producen las desviaciones respecto a los planes previstos.
- Está integrado en el sistema de control de la empresa.
- Limita la información suministrada a cada director a la que estrictamente necesita.
- Proporciona información fundamentalmente con fines de control y sólo incidentalmente para la planificación.

Este tipo de control que trata de analizar y evaluar el proceso de dirección estratégica con el fin de asegurar su correcto funcionamiento. Está destinado a asegurar que todas las ideas planificadas durante el proceso de dirección estratégica se materializan en la realidad.

El control estratégico tiene dos partes:

- **Control de la planificación**.- Tiene como propósito la revisión y seguimiento del proceso de implantación o puesta en marcha de la estrategia empresarial. Es fundamentalmente un control a posteriori que permite detectar posibles anomalías en la implantación de la estrategia.
- **Control de la Estrategia.**- Tiene como propósito la revisión y seguimiento de la estrategia formulada; para ello es necesario verificar su validez a lo largo del tiempo. El éxito o fracaso de la implantación no solo depende de los distintos factores, debe observar también la compatibilidad entre la estrategia y la estructura, el sistema de dirección, o la cultura empresarial.

En cuanto a **los métodos de medición en la auditoría estratégica**. Los directivos miden el rendimiento de la organización a través de métodos que son de aceptación general. Una manera de categorizar estos métodos es dividiéndolos en dos clases: métodos cualitativos y métodos cuantitativos. Si bien esta pauta es útil para desarrollar un entendimiento de los métodos de medición que son propios de la auditoría estratégica, existen otros métodos que no se ajustan plenamente a estas dos categorías, sino que representan una combinación de ambas clases.

Finalmente, podemos afirmar que los altos ejecutivos desempeñan un rol importante para que el control estratégico sea satisfactorio. Los ejecutivos del nivel superior han de diseñar y ejecutar un proceso de control estratégico que fomente la conducción de éste en la organización a través de sistemas de compensación, de una estructura organizativa coherente con los objetivos estratégicos, de una cultura de la organización que preste apoyo al control estratégico y de la información necesaria para el mismo.

A MANERA DE CONCLUSIÓN

La estrategia empresarial es lo que hace que el todo del conjunto de la empresa represente más que la suma de sus partes, las distintas unidades del negocio. Esta estrategia en la mayor parte de las empresas ha reducido el valor del patrimonio neto en lugar de incrementarlo.

Una empresa diversificada tiene dos niveles de estrategia: **la estrategia de unidad de negocio** (o competitiva) y **la estrategia empresarial** (o de toda la sociedad). La estrategia competitiva se refiera a cómo conseguir ventajas competitivas en cada una de las áreas de actividad que compite la empresa. En cambio la estrategia empresarial se refiere a dos cuestiones distintas: En qué áreas de actividad debe operar la empresa y cómo deben dirigir sus máximos responsable el conjunto de las unidades de negocio.

El mundo empresarial global está caracterizado por las apreciaciones económicas de rentabilidad extrema, recuperación del capital de inversión en el menor tiempo, pasando por alto todos los lineamientos de gestión empresarial disponibles.

Es por ello que se pueden observar ciclos irregulares de inversión, focalización pasajera de beneficios sin proyección de largo plazo, movimientos financieros que desbordan la calidad de la inversión, análisis corto placitas de riesgo, etc.

Los países en vías de desarrollo son lo que más sufren los efectos de los descalabros de la toma de decisiones que realizan las transnacionales en el espacio competitivo global. La pregunta que se formula: ¿cómo una empresa que está situada en un espacio sin visión empresarial, puede hacer frente a esta tomas de decisiones?; ¿cómo lograr aplicar estas estrategias empresarial en el nivel nacional, teniendo presente la endeble complejidad y competitividad del contexto?

La estrategia empresarial es la vía para modelar el futuro de la empresa. Requiere conocer la empresa y el entorno y tomar una serie de decisiones que no dejan de ser unas apuestas. Conlleva marcar prioridades y según las que se establezcan, habrá que realizar las elecciones que creen las capacidades necesarias.

358

Estas elecciones no solo construirán las futuras fortalezas, sino que a su vez generarán rigideces. Además, toda estrategia debe contemplar los espacios vacíos, los puntos débiles de los competidores y sus posibles respuestas.

Los objetivos y acciones propuestos deben ser desarrollados en el tiempo y dotados de los recursos adecuados para ejecutarse. Este rumbo propuesto debe ser evaluado para asegurarse de que es adecuado, claro y distintivo.

De la misma manera, hay que prestar mucha atención para que estén presentes los mecanismos que facilitan la ejecución de las estrategias: sistemas de información, procesos de control, estructura organizativa, cultura etc. De no conseguirse una traslación de las estrategias del ámbito de las intenciones a la acción, se correrá el riesgo de que se conviertan en un frustrante ejercicio directivo sin demasiadas repercusiones prácticas.

Como lo hemos dicho, la planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta (del siglo XX). Anteriormente la Administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes.

La planificación estratégica es necesaria para asegurarse la formulación de una estrategia sólida para la empresa.

La planificación estratégica es inútil cuando la dirección no utiliza como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa, todo sistema de planificación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a la tarea estratégica) a algo que la dirección general ya quería hacer.

La Planeación Estratégica especifica la relación de la organización con su ambiente en función de la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera. El análisis del entorno está cifrado en identificar las oportunidades que se presentan para la empresa y las amenazas que se vislumbran en el futuro.

El análisis interno de la empresa figura en los puntos fuertes y débiles de la organización, por comparación implícita con las demás empresas del sector. Ello tiene que ver con su habilidad distintiva (la fortaleza principal), y se presume que una empresa desarrolla fortalezas en el campo que considera como área estratégica.

Los Objetivos de la Organización se derivan de la misión. Son guías para valorar el grado de movimiento hacia el logro de la misión y constituyen la base para determinar los objetivos operativos para las Subunidades y los departamentos de la Organización.

359

El análisis de la Cartera sugiere las Estrategias Corporativas que se basan en la posición que tienen las unidades estratégicas de la empresa en la cartera matriz.

Las estrategias de la Organización. Representa la fuerza relativa de cada unidad estratégica de negocio.

Los objetivos y las estrategias de la Corporación contenidos en el Plan Estratégico. Se convierten en objetivos y estrategias operativos y, por medio de la planificación estratégica, la organización puede lograr la Unidad y la Continuidad de Acción.

La implantación de la estrategia no sólo es función de la alta gerencia; también es un trabajo de todo el equipo gerencial. Todos los gerentes funcionan como implantadores de la estrategia en las áreas respectivas de autoridad y responsabilidad. Todos los gerentes tienen que considerar qué acciones emprender en sus áreas para lograr los resultados planeados; todos necesitan un programa de acciones.

Los tres principales componentes de la construcción de la organización son

1. Decidir cómo organizar y cómo debe quedar el organigrama,
2. Desarrollar las habilidades y capacidades necesarias para realizar con éxito la estrategia, y
3. Colocar a las personas adecuadas en los puestos clave.

Todas las estructuras de la organización tienen ventajas y desventajas estratégicas, no existe una mejor forma de organizar. Al elegir una estructura, el principio básico consiste en convertir a las actividades cruciales para la estrategia en los principales bloques, mantener sencillo el diseño, y colocar la autoridad para la toma de decisiones en las manos de los gerentes que estén más cercanos a la acción.

- Las estructuras de organización funcional y geográfica se adaptan bien a las compañías de un sólo negocio.
- Las estructuras UEN funcionan bien en compañías que persiguen la diversificación relacionada.
- Las estructuras de unidades de negocios descentralizadas son adecuadas para las compañías que persiguen la diversificación no relacionada.
- Los equipos de proyectos, las fuerzas de trabajo y los equipos de innovación también pueden ser útiles para los mecanismos de la organización en el manejo de iniciativas estratégicas temporales o únicas.
- Los otros dos aspectos de la construcción de la organización, desarrollo de capacidades y contratación para puestos clave, son tan importantes como el ajuste entre la estructura y la estrategia. Las acciones dirigidas al desarrollo de las capacidades que apoyen a la estrategia y a la creación de una especial característica no sólo fortalecen la ejecución de la estrategia sino que también ayudan a construir una ventaja competitiva.

360

La selección de la gente adecuada para los puestos clave tiende a ser uno de los primeros pasos en la implementación de la estrategia porque brinda un complemento a los gerentes capaces para que la puedan poner en operación y que funcione bien.

Una parte crucial del proceso de implantación es la reestructuración del presupuesto para que otorgue un mayor apoyo a la estrategia, porque cada unidad de negocio necesita contar con la gente, el equipo, las instalaciones y otros recursos necesarios para cumplir con su parte de plan estratégico. Con frecuencia, la implantación de la estrategia incluye el cambio de recursos de un área a otra, reduciéndose en las unidades que tienen exceso de personal y de fondos y aumentándolos en las que son cruciales para el éxito estratégico.

Una tercera tarea clave en la implantación es el desarrollo de algunos sistemas de apoyos necesarios: políticas y procedimientos que establezcan los tipos deseados de conducta, sistemas de información que proporcionen de manera oportuna información crucial para la estrategia y cualquier sistema de inventarios, administración de materiales, servicio a clientes, contabilidad de costo, así como otros, sistemas administrativos necesarios para que la organización tenga una importante capacidad de ejecución de la estrategia.

361

BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff y Hayes R L. 1983. **Introducción, El Planeamiento Estratégico,** Trillas, México.
- Baidaba. **Calila y Dimna**. Trad. Antonio Chalita Sefair. Ed. Panamericana. Santafé de Bogotá. 1995.
- Bueno Campos, E. (1996). **Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos**. 5ª Ed. Pirámide, Madrid.
- Carl W. S. y George Stalk Jr. (2002). The Boston Consulting Group. **Ideas Sobre Estrategia.** Ediciones Deusto.
- Certo, Samuel C. Y Peter, J. Paul. **Dirección Estratégica.** Tercera Edición. España, Editorial McGrawhill/Interamericana,1997
- Chan Kim, W. Mauborgne Renee. : **Blue Ocean Strategy ('La estrategia del océano azul'). Cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante.** GRANICA (2006).
- Chandler, Alfred D. Jr. **Estrategia y Estructura.** Cambridge, Mass., MIT Press, 1962.
- Contreras José Antonio. **Dirección Estratégica**. Universidad Autónoma del Estado De México. Facultad de Contaduría y Administración
- David, Fred R. (2003, 9ª Edición). **Conceptos De Administración Estratégica**. Pearson Educacion.
- Donnelly Gibson Ivancevich (1997) **Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas.** Octava Edición.
- Godet, M. **La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica**. GERPA, cuarta edición actualizada. París, 2000.
- Goldsmith, J. y K. Cloke. **El Arte de Despertar a la gente. Cultivando la Autenticidad y Conciencia en el Trabajo**. Publicado por el Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED) Ministerio de Educación Superior. La Habana, 2002.
- Goldsmith, J. y K. Cloke. **El Fin del Management... y el Surgimiento de la Democracia Organizacional**. Publicado por el Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED) Ministerio de Educación Superior. La Habana, 2001.
- Grant, Robert M. (2004, 4ª Edición). **Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas Y Aplicaciones.** Ed. Thomson – Civitas.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K.: **Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana**. Ariel, 1995
- Hax, A. y Wilde, D.: **"El Modelo Delta: el descubrimiento de nuevas fuentes de rentabilidad en una economía en red"**. Palgrave 2001
- Johnson Gerry, Scholes Kevan y Whittington Richard, (2008) **Exploración de la estrategia corporativa**, Prentice Hall.
- Júnior, M. M., et al. **Modelo Delta, Hax y Wilde II: Contribuciones al pensamiento estratégico**. Cuaderno de Investigación de la Administración. 75-88. (Julio / Septiembre de 2004).