





Jairo sánchez quintero

**ADMINISTRACIÓN Y PLANEACIÓN:  
PROSPECTIVA, ESTRATÉGICA  
Y LOGÍSTICA**

**(Sic)**

Editorial  
Proyecto Cultural de  
Sistemas y Computadores S.A.

Bucaramanga

2005

**PRIMERA EDICIÓN**

Abril de 2005

**DIAGRAMACIÓN, IMPRESIÓN Y ENCUADERNACIÓN  
(Sic) Editorial**

Proyecto Cultural de Sistemas y Computadores S.A.  
Centro Empresarial Chicamocha Of. 303 Sur  
Tel: (97) 6343558 - Fax (97) 6455869  
Bucaramanga - Colombia  
E-mail: [siceditorial@syc.com.co](mailto:siceditorial@syc.com.co)  
[www.siceditorial.com](http://www.siceditorial.com)

ISBN:

La corrección de la edición y los contenidos  
son responsabilidad del autor

Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra,  
por cualquier medio, sin autorización escrita del autor

Carrera 49 #55-25 Parque Bolívar Medellín.

Impreso en Colombia

## DEDICATORIA

A Constanza, mi esposa, por su amor y apoyo constante.

A Santiago y Sofía, mis hijos, que cada día me inspiran  
y enseñan su amor y ternura.

A mis padres por la educación y amor que siempre me han brindado

A las empresas y entidades de educación superior que han confiado  
en mi y han reconocido mi labor intelectual y

A DIOS MI GUÍA , FUERZA Y PROTECCIÓN.



# TABLA DE CONTENIDO

## CAPITULO I ADMINISTRACIÓN, GERENCIA Y GESTIÓN

1.1	Qué es administración? .....	21
1.2	Qué es gerencia? .....	28
1.3	Qué es gestión? .....	29
1.4	A manera de conclusión: .....	30

## CAPITULO II ADMINISTRACIÓN Y PLANEACIÓN

2.1	El Concepto de Planeación .....	33
2.2	Tipos de Planes: .....	35
2.3	Elementos o Componentes de la Planeación .....	36
2.4	Importancia de la Planeación .....	37
2.5	Modelos o Concepciones en Planeación .....	39
2.6	Momentos de la Planificación .....	42

## CAPITULO III PLANEACIÓN PROSPECTIVA

3.1	Breve historia de la planeación pospectiva .....	46
3.2	Planeación prospectiva por escenarios .....	47
3.3	Objetivos de la planeación prospectiva por escenarios .....	49
3.4	Fases de la prospectiva por escenarios .....	50
3.5	Conceptos básicos de los métodos prospectivos .....	51
3.6	Conceptos útiles del método de los escenarios .....	52
3.7	Qué es un escenario? .....	53
3.8	Tipos de escenarios .....	53
3.9	Metodología de la planeación prospectiva por escenarios .....	54
3.10	Métodos de la prospectiva por escenarios .....	57
3.11	Importancia de la planeación prospectiva .....	59
3.12	Prospectiva por escenarios en empresas colombianas .....	60

## CAPITULO IV PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4.1	Qué es la planeación estratégica? .....	68
4.2	Antecedentes de la planeación estratégica .....	71
4.3	Aplicación de la planeación estratégica .....	75
4.4	La planeación estrategica en empresas colombianas .....	85

## CAPITULO V **PROPÓSITOS PERSONALES Y EMPRESARIALES** **(MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS)**

5.1	Qué son los propósitos? .....	94
5.2	Propósitos personales .....	94
5.3	Propósitos personales y organizacionales .....	95
5.4	Características de los propósitos organizacionales .....	97
5.4.1.	Misión .....	97
5.4.2.	Visión .....	98
5.4.3.	Objetivos .....	99
5.5	Los propósitos o finalidades en empresas colombianas .....	101
5.6	Conclusiones: .....	108

## CAPITULO VI **PRINCIPIOS Y VALORES**

6.1	Concepto .....	110
6.2	Importancia de los valores .....	111
6.3	Valores personales .....	114
6.4	Valores organizacionales .....	115
6.5	Valores, cultura y desarrollo economico nacional .....	116
6.6	Filosofía operativa .....	121
6.7	Cultura organizacional .....	122
6.8	Valores en empresas colombianas .....	122

## CAPITULO VII **ESTRATEGIAS EMPRESARIALES**

7.1	Concepto de estrategia: .....	126
7.2	Importancia de las estrategias .....	130
7.3	Michael porter y las estrategias competitivas .....	131

7.4	Tipos de estrategia .....	140
7.5	Estrategia y logística.....	155
7.6	La practica de las estrategias en empresas colombianas .....	157

#### CAPITULO VIII MATRICES

8.1	MATRICES EN LA PLANEACIÓN PROSPECTIVA .....	175
8.1.1.	Matriz de la Estrategia de los Actores.....	176
8.1.2	Matriz de Retos Estratégicos y Objetivos Asociados.....	176
8.1.3	Matriz de las Posiciones de los Actores x Objetivos (MAO) .....	177
8.1.4	Matriz de Convergencias y Divergencias.....	178
8.2.	Matrices en Planeación Estratégica .....	179
8.2.1	Matriz del Grupo Consultor de Boston. Véase Tabla No 6 Fuente: DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Bogotá. Legis Editores S.A., 1988. p.202. ....	180
8.2.2	Matriz de la General Electric .....	181
8.2.3	Matriz del Ciclo de Vida del Producto .....	182
8.2.4	Matriz de Evaluación de Factor Interno (EFI) .....	185
8.2.5	Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) .....	187
8.2.6	Matriz de Perfil Competitivo (MPC) .....	189
8.2.7.	Matriz DOFA.....	191
8.2.8.	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA) .....	192
8.2.9	la Matriz Interna – Externa (IE).....	198
8.2.10	Matriz de Gran Estrategia .....	198

#### CAPITULO IX LOGÍSTICA

9.1	Cadena de Suministro .....	208
9.2	Gestión de Aprovisionamiento .....	211
9.3	Servicio al Cliente .....	213
9.4	La Gestión de Existencias (Stocks) .....	215
9.5	El Ciclo Rápido y la Fuerza de Competitividad .....	218
9.6	El Sistema Logístico en Internet.....	221

9.7	Tendencias de la logística .....	223
9.8	Indicadores de gestión logística.....	224
9.9	La logística en empresas colombianas .....	229
9.10	Resultados de la encuesta en empresas de lacteos: .....	233
9.11	Resultados de la encuesta en empresas de conservas: .....	236
9.12	Resultados obtenidos en dos estudios de caso con microempresas.....	236

#### CAPITULO X GESTION DE LA PRODUCCIÓN

10.1	Concepto.....	238
10.2	Flexibilidad en los procesos .....	238
10.3	Sincronización del proceso de producción. ....	240
10.4	Tiempos muertos, de espera y de transporte. ....	241
10.5	Tamaño del lote. ....	242
10.6	Ordenes de producción .....	244
10.7	Resultados obtenidos en gestion de la producción para dos microempresas mediante estudio de caso .....	245

CAPITULO XI CONCLUSIONES .....	255
--------------------------------	-----

BIBLIOGRAFIA .....	263
--------------------	-----

## INDICE DE FIGURAS

- FIGURA No 1 RESULTADOS VARIABLE PROSPECTIVA
- FIGURA No 2 MODELO GENERAL DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
- FIGURA No 3 MODELO SIMPLIFICADO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
- FIGURA No 4 RESULTADOS VARIABLE FINALIDADES O PROPÓSITOS
- FIGURA No 5 CALIFICACIÓN PROMEDIO VARIABLE FINALIDADES POR TIPO DE EMPRESA
- FIGURA No 6 CONCENTRACIÓN DE LA CALIFICACIÓN DE LA VARIABLE ESTRATEGIAS
- FIGURA No 7 CALIFICACIÓN PROMEDIO VARIABLE ESTRATEGIAS
- FIGURA No 8 ESTRATEGIA DE LOS ACTORES
- FIGURA No 9 RETOS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS ASOCIADOS
- FIGURA 10 MATRIZ DE LAS POSICIONES DE LOS ACTORES X OBJETIVOS (MAO)
- FIGURA No 11 MATRIZ DE CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
- FIGURA No 12 EJEMPLOS DE PERFILES DE ESTRATEGIAS
- FIGURA No 13 MATRIZ DE LA GENERAL ELECTRIC
- FIGURA No 14 MATRIZ DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO
- FIGURA No 15 ANÁLISIS POSICIÓN ESTADÍSTICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEEA) PARA UN BANCO
- FIGURA No 16 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE STOCKS
- FIGURA No 17 STOCK OPERATIVO
- FIGURA No 18 STOCK DE SEGURIDAD
- FIGURA No 19 DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN
- FIGURA No 20 RESULTADOS DE LA VARIABLE LOGÍSTICA
- FIGURA No 21 CALIFICACIÓN PROMEDIO DE LA VARIABLE LOGÍSTICA EN EMPRESAS DEL SECTOR LACTEOS
- FIGURA No 22 GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN

## INDICE DE TABLAS

TABLA No 1 ENCUESTA PLANEACIÓN PROSPECTIVA

TABLA No 2 INSTRUMENTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

TABLA No 3 CUATRO MODELOS CONCEPTUALES PARA CREAR UN PLAN ESTRATEGICO

TABLA No 4 *RESULTADOS DE LA LISTA DE CHEQUEO DE DOCUMENTOS*

TABLA No 5 ENCUESTA SISTEMA DE FINALIDADES (Misión, Visión y Objetivos)

TABLA No 6 MATRIZ DE BOSTON

TABLA No 7 ENCUESTA ESTRATEGIAS

TABLA No 8 *MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO*

TABLA No 9 *MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO*

TABLA No 10 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

TABLA No 11 MATRIZ DOFA DE PALISANDRO LTDA.

TABLA No 12 TENDENCIAS DE LA LOGÍSTICA

TABLA No 13 ENCUESTA LOGISTICA

# INTRODUCCIÓN

La presente obra es el resultado de quince (15) años de docencia e investigación en diferentes universidades Colombianas y en especial de los tres últimos años de investigación realizado en 29 empresas del sector de alimentos de Bogotá<sup>1</sup>. Durante todos estos años de docencia e investigación se ha fomentado un acercamiento a la realidad de las empresas y a encontrar sentido a la gestión de los directivos, haciendo énfasis en la necesidad de racionalización dada por la planeación y la implementación organizada de dichos planes.

Resulta evidente que la adecuada administración de una empresa requiere una adecuada planeación. Por esta razón, se presentan los más importantes desarrollos teóricos de la planeación prospectiva por escenarios, estratégica y logística y las aplicaciones que se han hecho tanto con sus aciertos como con sus limitaciones en empresas Colombianas, con el propósito de contribuir a su mejoramiento.

La administración y planeación prospectiva, estratégica y logística engloba las necesidades de direccionamiento estratégico de las empresas a nivel mundial. Estos tres elementos actúan como un trípode. Es decir, si falta uno de ellos, no podrá haber estabilidad. La prospectiva aporta el análisis y construcción de escenarios además del análisis de actores. La planeación estratégica y la prospectiva analizan las variables internas y externas para formular los propósitos (Misión, Visión, Objetivos y metas), las estrategias, los planes de acción y los indicadores de desempeño y logro, tanto para la empresa en su totalidad como

---

<sup>1</sup> Esta investigación se realizó en la primera etapa con Andrés Velasquez, Guillermo Narvaez y un grupo de estudiantes coinvestigadores de la Escuela de Administración de Negocios EAN. En la segunda etapa se trabajaron algunos aspectos comunes con Andrés Velasquez y otro grupo de coinvestigadores. El trabajo de campo de la segunda fase fue realizado directamente por el autor de la presente obra. Esta obra combina reflexiones y lecciones aprendidas del autor, derivadas de su experiencia como docente de pregrado y postgrado, investigador, gerente, empresario, conferencista nacional e internacional, decano de dos facultades de administración, vicerrector académico universitario y consultor de más de trece empresas de diferentes sectores económicos.

para cada área de la misma en particular. La logística permite la agregación de valor y la integración de los procesos transversales de la empresa, ya que se ocupa del mejoramiento de actividades desde la compra de materias primas o insumos hasta la distribución y servicio al cliente en actividades de postventa.

En ésta obra, se presentan también los más importantes hallazgos del examen o diagnóstico sobre planeación prospectiva, estratégica y logística realizado en 29 empresas del sector de alimentos de Bogotá. Estos hallazgos son el resultados de las investigaciones realizadas durante el 2001 y el 2002, en 19 empresas de lácteos y 10 de conservas en un estudio exploratorio y descriptivo y la posterior profundización en una investigación que adoptó las metodologías de estudio de caso e investigación - acción en 4 empresas.

Los resultados aquí presentados giran alrededor del grado de racionalización con que se manejan las MIPYMES y las grandes empresas, en cuanto a la aplicación de la prospectiva, la existencia y pertinencia de sus propósitos (Misión, visión, objetivos y metas), la formulación e impacto de sus estrategias, la importancia y funcionalidad de los valores empresariales, el manejo de la producción y las concepciones y aplicaciones de conceptos logísticos en las empresas estudiadas. A partir de dichos resultados se pueden hacer importantes inferencias y generalizaciones sobre lo que está ocurriendo en empresas Colombianas y sobre lo que debería ocurrir en las mismas. Igualmente se puede comparar la brecha o diferencia existente entre lo previsto por las teorías y lo que está ocurriendo en la realidad de las empresas Colombianas.

Por lo anterior ésta obra es de gran importancia para académicos, empresarios, gerentes, ONGs, entidades gubernamentales, gremios, investigadores y demás personas interesadas en el desarrollo de buenas prácticas administrativas, competitividad y productividad de las empresas.

A continuación se presenta el problema, los objetivos, la justificación y la metodología que iluminaron las investigaciones anteriormente referidas y la organización del contenido de la presente obra.

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El grado de racionalización con el que se manejan las organizaciones colombianas es prácticamente desconocido. Esto impide emprender acciones de mejoramiento del mismo. Por lo tanto, resulta evidente que identificando las características con las cuales se han llevado a cabo los procesos de planeación estratégica en Colombia en organizaciones, podremos contribuir a su mejoramiento y desarrollo. Dicho grado de racionalización es mayor cuando se utiliza la información existente en procesos estructurados de solución de problemas dentro de los cuales encontramos la PLANEACION ESTRATEGICA

Algunos interrogantes que consideramos claves son:

- En qué grado las empresas de los subsectores de alimentos seleccionadas para la investigación, estructuran el análisis de la planeación prospectiva, estratégica y logística?
- Es cierto que la gerencia de las empresas del sector descuidan los procesos de planeación prospectiva, estratégica y logística?
- Los resultados de una empresa pueden explicarse por una relación causal y holística de un planteamiento efectivo del sistema de finalidades, la prospectiva, la estrategia y la logística?

Es así como el problema de investigación, se genera por el desconocimiento existente en los medios académicos y empresariales sobre el grado de aplicación de la planeación prospectiva, estratégica y logística, en empresas Colombianas.

## LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación en consecuencia buscaba identificar las características y resultados que han presentado, los sistemas o procesos de planeación prospectiva, estratégica y logística en los subsectores de lácteos y "Envasado y conservación de frutas y legumbres" y conexos (conservas), en Bogotá.

Otros objetivos fueron:

- Identificar los elementos teóricos comunes sobre planeación prospectiva, estratégica y logística que han sido aplicados en organizaciones de los subsectores elegidos.
- Generar un marco descriptivo de los sistemas de planeación prospectiva, estratégica y logística en empresas Colombianas.

## JUSTIFICACION

La investigación se justificó por la necesidad existente en las organizaciones colombianas de mejorar sus procesos de toma de decisiones, superar la improvisación, mejorar su productividad y competitividad y afrontar con mayor preparación y racionalización los retos mundiales del presente y el futuro. Por lo anterior, se puede afirmar con solidez que la investigación sobre los procesos de planeación prospectiva, estratégica y logística que se realizan en organizaciones colombianas es importante, útil y necesaria.

En la práctica la mayoría de empresas pierden energía, alcanzan algunas metas y cometen muchas equivocaciones en su camino. Un plan estratégico es tan necesario para una empresa pequeña o mediana como para una grande. Entre el plan de una pequeña y una grande no hay diferencias de naturaleza, sino de nivel, de volumen y de complejidad. Las decisiones sobre bienes o servicios a producir, la ubicación, la estructura y la designación de los gerentes son decisiones muy importantes. Invariablemente los empresarios tienen consecuencias en los resultados de las empresas según las características que asuman sus procesos de planeación. La manera de tomar decisiones fundamentales y la forma de ponerlas en práctica es lo que define el éxito empresarial.

## METODOLOGÍA

Las variables que se estudiaron en la primera fase fueron: PROSPECTIVA, PROPÓSITOS O FINALIDADES, ESTRATEGIAS, ESTRUCTURA, LOGÍSTICA Y RESULTADOS. En la segunda fase se agregaron las variables:

## VALORES Y GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN.

En cada variable se estudiaron las siguientes dimensiones: Procesos, Instrumentos, Control, Dirección, Competencias y Sistema de Información y Comunicación.

Las anteriores dimensiones se definieron así:

- **Procesos:** Son aquellas unidades de transformación, claramente delimitadas y secuencialmente organizadas, con un resultado medible.
- **Instrumentos:** Herramientas o técnicas usualmente empleadas y necesarias para alcanzar los resultados en los procesos.
- **Control:** Mecanismos de verificación, evaluación y retroalimentación para la mejora de los procesos
- **Dirección:** Actividad de la organización y de los individuos para la formulación de lineamientos y reglas de comportamiento, asociadas al liderazgo y desarrollo organizacional.
- **Competencias:** Habilidades, actitudes y aptitudes de los individuos para realizar y proponer acciones alineadas con el alcance de los objetivos de la organización.
- **Indicadores:** Relaciones de seguimiento, monitoreo y evaluación.
- **Sistema de Información y Comunicación:** Conjunto de entidades, reglas, recursos y tecnología que permiten la interacción, la toma de decisiones y la coordinación de los individuos dentro y fuera de la organización.

Gracias a ésta metodología fue posible identificar el grado de conocimiento y aplicación de la planeación prospectiva, estratégica y logística. La información fue recolectada a través de una lista de chequeo sobre documentación existente, una entrevista y una encuesta. El análisis de los resultados se hizo con las respuestas dadas a las preguntas de la entrevista aplicada a 10 empresas del subsector de conservas (7 microempresas, 1 PYME y dos grandes empresas); las respuestas a la encuesta dadas por las 29 empresas y a los hallazgos encontrados en estudios de caso de profundización para microempresas del mismo sector, donde adicionalmente se agregaron las variables VALORES y

# GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN.

## ORGANIZACIÓN DE LA OBRA

En el capítulo I se presentan los conceptos de administración, gerencia y gestión. Adicionalmente se hace una reflexión sobre las similitudes y diferencias que existen entre éstos tres términos de conformidad con las acepciones que se les ha dado en la práctica empresarial.

El capítulo II aborda la definición operacional de planeación, los tipos de planeación, la importancia de la misma y sus elementos constitutivos. Igualmente se presentan los modelos normativos e interactivos de planeación y los momentos de la planeación según Carlos Matus.

La planeación prospectiva por escenarios se desarrolla en el capítulo III. En particular se hace referencia a sus objetivos, fases, conceptos básicos, importancia y metodología. Adicionalmente se presentan los hallazgos de las investigaciones realizadas sobre la aplicación de la planeación prospectiva por escenarios en empresas colombianas.

En el capítulo IV se aborda la planeación estratégica en sus aspectos generales: su definición, características, componentes y críticas más relevantes. Por otra parte, se presentan aspectos de la realidad de microempresas, PYMES y grandes empresas colombianas relacionados con la planeación estratégica.

El capítulo V es uno de los capítulos centrales de la obra, pues se refiere a los propósitos empresariales sin los cuales no podría haber pensamiento y direccionamiento estratégico en las empresas. En éste capítulo se hace claridad sobre las características de una MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS EMPRESARIALES adecuadamente formulados. Igualmente se presenta un panorama de lo que está ocurriendo en éste sentido en empresas colombianas a partir de las investigaciones realizadas.

El capítulo VI trata de los VALORES EMPRESARIALES necesarios para alcanzar los PROPÓSITOS. Recientes estudios han mostrado que cuando los valores empresariales se viven de manera coherente y cierta, las empresas son más rentables. En éste capítulo se encuentran trascendentales reflexiones

sobre la manera como los valores afectan el funcionamiento de una empresa y de la sociedad en su conjunto. Igualmente se presentan ejemplos de sistemas de valores en grandes empresas y la manera como operan los valores en MIPYMES.

El capítulo VII es igualmente trascendental pues se definen las ESTRATEGIAS EMPRESARIALES, se muestra su importancia y se presentan 42 estrategias que pueden ser usadas por las empresas. Igualmente se identificaron en las investigaciones realizadas cuáles son las estrategias más utilizadas por las empresas colombianas.

El capítulo VIII compendia las más importantes matrices utilizadas en planeación prospectiva por escenarios y planeación estratégica para hacer tanto diagnóstico empresarial como definición de estrategias claves.

La logística como factor preponderante en el quehacer de una empresa es el objeto de estudio del capítulo IX. Este capítulo incluye un conjunto de indicadores que pueden ser usados por las empresas para evaluar su sistema de logística. Igual que en otros capítulos en éste también se muestra una radiografía de lo que está ocurriendo en materia de logística en empresas colombianas.

El capítulo X se refiere a la gestión de la producción, donde igualmente se seleccionaron aspectos claves de la misma para su presentación teórica y para el análisis de lo que está ocurriendo en éste sentido en empresas Colombianas.

El último capítulo presenta las conclusiones más relevantes de 14 años de docencia, investigación, análisis y reflexión sobre la racionalidad que debe existir en las empresas cuando la administración está sustentada en sólidas bases de planeación prospectiva por escenarios, estratégica y logística.

Queda en manos de la comunidad académica y empresarial, la presente obra con el animo de contribuir al desarrollo profesional de los actores involucrados y comprometidos en el mejoramiento de las organizaciones, el mejoramiento de la calidad de vida y la búsqueda de una mayor felicidad y trascendencia en nuestras vidas y la de las próximas generaciones.

Abril de 2005.



# CAPITULO I

## ADMINISTRACIÓN, GERENCIA Y GESTIÓN

*"La administración es la más retadora, amplia, exigente, crucial y sutil de todas las actividades humanas. La administración hace que los esfuerzos humanos sean más productivos. Aporta a nuestra sociedad mejor equipo, plantas, oficinas, productos, servicios y relaciones humanas"*

*Terry G. Y Franklin S.*

En el presente capítulo abordaremos los conceptos de Administración, Gestión y Gerencia. Estos términos son usados en el lenguaje cotidiano sin tener conciencia a veces qué denotan, qué similitudes guardan y qué diferencias presentan. Por lo tanto es necesario precisar su significado de conformidad con los planteamientos hechos por distintos autores. Presentaremos en primer lugar las nociones o conceptos de cada uno de ellos y luego fijaremos nuestra posición con respecto a lo que podríamos entender para cada uno de ellos.

### 1.1 QUÉ ES ADMINISTRACIÓN?

Según Reyes Ponce<sup>2</sup> La palabra "administrar se forma con el prefijo ad hacia y con ministratio: esta última palabra a su vez proviene de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y del sufijo ter que cumple la función de comparación. Es decir que la etimología de la palabra administración da la idea de un servicio que se presta o de alguien que sirve o ayuda a otro(s)".<sup>3</sup>

También se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajan en grupos, alcanzando con eficiencia metas seleccionadas. Según Ogliastri<sup>4</sup> esto se ve reflejado en que los administradores se han visto en la obligación de prepararse de una manera interdisciplinaria,

---

<sup>2</sup> Reyes Ponce Agustin. Administración Moderna. Editorial Limusa.

<sup>3</sup> ROSENBERG, J.M. Diccionario de administración y finanzas. Editorial. Océano/Centrum. España 1995. Pág. 54.

<sup>4</sup> OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica. Teoría, aplicaciones y casos. Bogotá: Editorial tercer mundo, 1990. p. 8.

logrando así estar al tanto de todo lo que ocurre a su alrededor, entendiendo la organización y cada una de sus áreas.

La administración es necesaria en la vida de cualquier individuo debido a que toda actividad que se emprende requiere de administración. En todas las áreas es necesario planear el trabajo, organizarlo, dirigirlo y controlarlo, tener objetivos claros y medibles para evaluar los resultados. Es así como en nuestro diario vivir necesitamos de una planeación y administración de nuestra vida si queremos optimizar el uso de los recursos, ser eficientes y eficaces para alcanzar nuestras metas.

La administración es una necesidad desarrollada en el momento en que el ser humano se asocia con otros con el fin de lograr determinados objetivos. De ese esfuerzo surgieron las empresas primitivas y las que sin duda se tornaron en grandes imperios y civilizaciones con el tiempo.

Según Katz y Rosenzweig se puede afirmar que a finales del siglo XIX y XX<sup>5</sup>, es cuando se desarrolla el conocimiento relativo a la organización y a la administración, sin que se pueda desconocer una rica herencia de ideas del pasado. Los principios de un cuerpo sistemático de conocimiento en administración tienen relación estrecha con la revolución industrial y con el surgimiento de empresas a gran escala. Aún después del surgimiento de las empresas comerciales e industriales, el desarrollo del pensamiento administrativo fue lento. No fue sino hasta el movimiento de la administración científica, cuando se desarrolló el cuerpo sistemático de conocimiento relacionado con la administración de empresas, con los escritos de Max Weber sobre burocracia y los principios teóricos del proceso administrativo.

En 1860 cuando la revolución industrial se encontraba en su segunda etapa - revolución de la electricidad y derivados del petróleo- nace la administración moderna; soportada por las experiencias plasmadas a texto de un ingeniero norteamericano, Frederick Winslow Taylor y otro ingeniero francés, Henry Fayol; estos dos autores aun cuando no se comunicaron entre sí lograron persuadir a los empresarios emergentes para que llevaran a la práctica sus puntos de

---

<sup>5</sup> KAST, Fremont y ROSENZWEIG, James. Administración en las organizaciones. México: McGraw – Hill, 1987. p.61.

vista e investigaciones dominando así con sus teorías las cinco primeras décadas del siglo XX<sup>6</sup>.

La administración científica se difundió rápidamente en todas las industrias estadounidenses, incrementando la eficacia de las operaciones industriales. Sin embargo, existía una creciente confrontación filosófica contra las ideas de Taylor por cuanto se estableció que "la administración científica trataba a los trabajadores como simple parte de una maquina y que el sistema destruía las practicas humanas en la industria"<sup>7</sup>. Taylor aportó implícitamente ciertos conceptos sobre la administración y organización, que fueron importantes para el desarrollo de una teoría general, proporcionó muchas de las ideas para el marco conceptual que adoptaron más tarde los teóricos del proceso administrativo.

Taylor es el fundador del movimiento de la organización científica del trabajo. Dio gran importancia a la eliminación de las perdidas de tiempo, de dinero, de materiales, etc. Afirmaba que "el principal objetivo de la administración debe ser asegurar el máximo de prosperidad, tanto para el empleador como para el empleado."<sup>8</sup> Lo cual significa que deben existir importantes ganancias para que el trabajador con calidad de vida y desarrollo personal pueda trabajar eficiente y eficazmente, aplicando sus talentos personales. Igualmente deben existir importantes ganancias para que los empleadores también tengan calidad de vida y puedan generar empleo y riqueza.

Henry Fayol fue uno de los primeros en exponer la teoría general de la administración. Definió la administración en función de cinco elementos básicos: planeación, organización, ejecución, coordinación y control. Sostenía

---

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial MacGraw Hill. Quinta edición. México, 1999. Pag. 5. "Taylor: escuela de administración científica (organización del trabajo; organización de tareas, esto es, la racionalización del trabajo de los operarios)

Fayol: Escuela clásica de la administración (organización de la empresa; estructura organizacional, departamentalización, y el proceso administrativo."

<sup>7</sup> KAST, Fremont y ROSENZWEIG, James. Administración en las organizaciones. México: McGraw – Hill, 1987. p.63.

<sup>8</sup> FAYOL, Henri, TAYLOR, Frederick. Administración industrial y general. Principios de la administración científica. Argentina: Editorial e inmobiliaria, florida 340. 1984.p.124.

que la administración era una función universal que se podía definir en términos de varios procesos que los administradores desarrollaban por lo tanto estos principios eran aplicables no solo a las empresas, sino también a las organizaciones gubernamentales, militares y religiosas.

Henry Fayol define la administración así:

"Administrar, es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Prever, es escrutar el futuro y articular el programa de acción; organizar, es constituir el doble organismo material y social de la empresa; dirigir, es hacer funcionar al personal; coordinar, es relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos; controlar, es procurar que todo se desarrolle con las reglas establecidas y las órdenes dadas"<sup>9</sup>.

Además de Taylor y Fayol considerados como teóricos del proceso administrativo podemos citar a Luther Gulick y Lyndall Uuwick. Ellos popularizaron principios como 1) La adaptación de la persona a la estructura de organización; 2) Reconocimiento de un solo dirigente máximo como fuente de autoridad; 3) La adhesión a la unidad de mando; 4) el uso de staff especializado y general; 5) División departamental de acuerdo con propósitos, procesos, personas y lugares; 6) Delegación y uso del principio de excepción; 7) Logro de un equilibrio entre la responsabilidad y autoridad; y 8) Consideración de los ámbitos apropiados de control.

Posteriormente a partir de las bases teóricas de Taylor y Fayol, se han ido desarrollando otras escuelas que conforman de manera extensiva la administración moderna:

Escuela de las relaciones humanas 1940.

Escuela estructuralista, 1950. Max Weber.

Teoría de sistemas, 1970.

Teoría de la contingencia 1979.

---

<sup>9</sup> FAYOL, Henry. Administración Industrial y General. Editorial Herrero hermanos, Sucs, S.A. Vigésima Novena edición. México, noviembre 1990. Págs. 138-139.

El movimiento de las relaciones humanas en la industria comenzó con las investigaciones de Elton Mayo<sup>10</sup>. Este movimiento contó con pioneros, quienes desarrollaron conceptos acerca del comportamiento humano en las organizaciones. No obstante que la escuela de relaciones humanas ha tenido un efecto importante en el pensamiento administrativo, ha sido muy criticada especialmente por considerar las relaciones humanas dentro de un sistema cerrado sin tomar en cuenta las fuerzas económicas, políticas y otras fuerzas del medio.

Los administradores se desenvuelven en un medio complejo compuesto de variables que afectan a la empresa interna y externamente, por ello están obligados a detectar problemas y oportunidades con el fin de diferenciar a la organización en términos de desempeño. "Los administradores son responsables de que el trabajo se haga; de mantener suficiente estabilidad y continuidad para alcanzar los objetivos trazados"<sup>11</sup>.

Otra contribución a la teoría organizacional clásica la hizo Max Weber con su modelo burocrático. Weber fue uno de los fundadores de la sociología moderna y contribuyó de manera notable al pensamiento económico, social y administrativo, "concibió a la burocracia como la forma más eficiente que podían utilizar de manera efectiva las organizaciones"<sup>12</sup>. El punto de vista de la autoridad legal-racional fue básico para el concepto burocrático, dentro de esta estructura cada miembro ocupa un puesto con un área específica de poder, la competencia se da en forma de salario fijo, los distintos puestos están organizados en una jerarquía de autoridad; la idoneidad para desempeñar un puesto depende de la competencia técnica y la organización es gobernada mediante reglas y procedimientos. La contribución de Weber con el modelo burocrático es trascendental para la administración. En la medida que una organización crece requiere del modelo burocrático. El problema con éste modelo se presenta

---

<sup>10</sup> KAST, Fremont y ROSENZWEIG, James. Administración en las organizaciones. México: McGraw – Hill, 1987. p.86.

<sup>11</sup> KAST, Fremont y ROSENZWEIG, James. Administración en las organizaciones. México: McGraw – Hill, 1987. p.421.

<sup>12</sup> KAST, Fremont y ROSENZWEIG, James. Administración en las organizaciones. México: McGraw – Hill, 1987. p.70.

cuando la organización se hace muy grande y el modelo burocrático se vuelve muy rígido e impersonal, y hace que las reglas o normas sean más importantes que las personas o los resultados de la organización.

La teoría de la contingencia considera de gran importancia los hechos del entorno. Dichos hechos convierten a la administración en una variable dependiente de su entorno, es decir, a medida que ocurran hechos en el entorno la empresa también se modifica.

Actualmente la administración es entendida como una tecnología o herramienta fundamental para el efectivo y óptimo funcionamiento de una organización e incluso de nuestra vida. Naturalmente dicha herramienta todavía se relaciona con tareas de planeación, organización, dirección y control de la actividad empresarial.

Lo anterior evidencia el desarrollo que la administración ha tenido a la par que se ha dado el desarrollo de la sociedad y por ende de la economía, surgiendo grandes y complejas organizaciones públicas, privadas, sociales y de economía solidaria.

Estas teorías son hoy por hoy cada vez más importantes y necesarias si consideramos los cambios que la nueva economía nos brinda, donde los procesos manufactureros, de creación de valor en las cadenas productivas, han cambiado en un mercado global exigiendo aumentar la productividad y la competitividad.

Uno de los fenómenos que influye sobre la productividad y la competitividad es la superación de las barreras físicas por la existencia del ciberespacio (creación de comunidades virtuales por internet) lo cual reduce costos de transporte, tiempos de entrega, inventarios, activos, personal ocupado y la infraestructura necesaria para operar.

Con ésta nueva realidad desaparecen los competidores tradicionales y surgen nuevos competidores desconocidos e insospechados. El tamaño y posición dominante ya no son garantía en ninguna industria para sostener las ventajas competitivas.

La administración gracias a su complejidad ha logrado desarrollar una serie de parámetros administrativos, con el fin de ser cada vez mas especifica en sus áreas de gestión y así ser igualmente más eficiente en el cumplimiento de los

objetivos. Uno de esos parámetros ha sido la administración por objetivos, que contribuye al logro de los resultados globales, no sin antes contar con el buen cumplimiento de objetivos y responsabilidades de cada una de las áreas que componen la organización, lo que demuestra una vez mas que la empresa debe ser vista como un ente integral.

Como resultado del examen de la literatura existente puede afirmarse que la administración es:

- El manejo de recursos escasos para el logro de fines deseados o predeterminados.
- Un arte
- Una Ciencia (Taylor)
- Una tecnología
- Un conjunto de técnicas
- Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar
- Una institución del siglo XX y XXI.
- Una ideología
- Las lecciones de la historia de los empresarios y las organizaciones
- Un conjunto de prácticas aplicadas a las organizaciones para alcanzar sus propósitos.
- Es una actividad cuyo fin primordial es obtener resultados ejecutando diferentes procesos.
- Es una actividad que convierte los recursos desorganizados en resultados útiles y efectivos, mediante el esfuerzo propio y ajeno.(Terry)<sup>13</sup>

La administración como ciencia se ocuparía del estudio del fenómeno organizacional; como técnica, de los métodos que se emplean en las diversas actividades de la acción administrativa y como arte, se ocuparía de las habilidades y destrezas del administrador y de la perfección que se alcanza en la ejecución de las diferentes actividades del llamado proceso administrativo.

---

<sup>13</sup> Terry G y Franklin S. Principios de administración. Editorial Continental.

## 1.2 QUÉ ES GERENCIA?

Este término es en la actualidad muy usado dentro del lenguaje de las organizaciones. Sin embargo son pocos los autores que han precisado su significado. Fayol es quizá el primer autor en referirse a éste término denotándolo como el gobierno o el ejercicio del poder (en una organización). Otros autores como Frost<sup>14</sup> definen la gerencia como "el arte de dirigir las actividades humanas".

Otros autores simplemente se han referido a la gerencia como aquello que hacen los gerentes: dirigir utilizando el conocimiento y la habilidad técnica, social y política para alcanzar los intereses de los dueños de la organización. Para lograr esto Hock<sup>15</sup> señala que a quien debe dirigir primero un gerente es a si mismo, luego debe ser un líder para quienes tienen más poder, en tercer lugar a quienes tienen similar poder y finalmente para sus colaboradores. Si cada persona hace lo mismo, la organización funcionará adecuadamente.

Es indudable que para alcanzar los mejores resultados en una organización debe haber conciencia compartida de los propósitos o del futuro deseado y de las acciones y disciplina necesarias para alcanzarlos. Por encima de cualquier consideración particular es la gerencia y quienes toman las decisiones quienes mayor claridad deben tener sobre dicho futuro y quienes con su ejemplo deben guiar a los demás miembros de la organización hacia dichos propósitos.

Cuando la gerencia se asume como gobierno de una organización, es preciso que quien gobierne tenga un proyecto de gobierno y capacidad para llevarlo a cabo. Adicionalmente debe contar con el apoyo de los miembros de la organización para alcanzar los propósitos de su proyecto. Sin dicho apoyo o gobernabilidad es imposible gerenciar una empresa, de ahí la importancia de contar con personas que se autogobiernen, autoexaminen, autocontrolen y autoempoderen para los más altos beneficios colectivos y el bien mayor. Donde predominen personas egoístas, individualistas y arrogantes, incapaces de controlar sus propios instintos, pasiones bajas, avaricia y codicia será imposible lograr propósitos colectivos y en consecuencia no habrá organización sino una horda que tarde o temprano se autodestruirá.

---

<sup>14</sup> Frost Gilbert. Management. The English Universities Press LTD. London. 1956

<sup>15</sup> Hock Dee. El nacimiento de la era coardica. Editorial Granica. 2001.

Una de las preocupaciones de muchos gerentes es la incapacidad que se tiene para saber lo que sucederá con sus empresas en un futuro determinado. Por esta razón, se recoge información y se adelantan procesos de planeación que ayuden a disminuir la incertidumbre.

Por otra parte Paulo Roberto Motta entiende la gerencia como "la ciencia, técnica y arte de pensar, decidir y actuar en busca de alcanzar de manera eficiente metas y objetivos". También afirma que es el arte de hacer que las cosas se realicen, de obtener resultados generalmente a través de terceras personas, porque exige una interacción permanente.

Herbert Simon manifiesta que "la toma de decisiones y la labor gerencial dependen fundamentalmente de la detección de los problemas y de la producción y análisis adecuado de la información."

Como resultado de las indagaciones bibliográficas realizadas podría afirmarse que la gerencia es:

- Es el gobierno de la organización.
- Corresponde a la dirección y buen uso del poder y/o la autoridad.
- Es el ejercicio del liderazgo
- Es responsable por el futuro de la organización.
- Debe promover una adecuada utilización de la información y los demás recursos.
- Debe promover un buen ambiente interno.

### **1.3 QUÉ ES GESTIÓN?**

Este término es de más reciente uso y en general, dentro de la lengua castellana, se refiere a las buenas prácticas en cualquier área o actividad que conduzcan a obtener los resultados previstos. Hacer gestión es lograr racional y exitosamente realizar una actividad alcanzando los resultados esperados, incluyendo la misión, visión, objetivos y metas trazadas.

Según la Real Academia Española, gestión significa hacer diligencias que conduzcan al logro de los objetivos propuestos. Hacer gestión es entonces llevar a cabo acciones y conseguir resultados.

Adicionalmente, se interpreta la gestión como un modo de actuar diferente e innovador frente a una actividad o trabajo que en el pasado era rutinaria y que no alcanzaba los mejores resultados. Entonces podemos afirmar que la gestión la hacen personas innovadoras o personas con ideas y prácticas innovadoras. Igualmente se considera que quien hace gestión es una persona dinámica, emprendedora y creativa.

Uno de los más importantes fenómenos asociados a la gestión es que para practicarla no se requiere tener una posición jerárquica y formal. Es decir cualquier persona en una organización no autocrática puede adelantar una exitosa gestión en las responsabilidades que le han sido asignadas. Es decir, la gestión necesita más de voluntad que de poder para poder realizarla.

De las anteriores reflexiones podemos afirmar que la gestión:

- Es el conjunto de acciones innovadoras o creativas encaminadas al logro de la misión, la visión, los objetivos y/o las metas.
- Podemos asociarla con palabras como GESTAR = CREAR
- En forma de verbo podría significar: GESTIONAR = TRAMITAR, HACER POSIBLE, LOGRAR EFECTIVAMENTE
- Está asociada al trabajo del GESTOR = INNOVADOR O DINAMIZADOR

#### **1.4 A MANERA DE CONCLUSIÓN:**

Como consecuencia de lo anteriormente mencionado podemos afirmar que administración, gerencia y gestión son términos estrechamente relacionados, aunque pueden referirse a diferentes realidades: la administración es una disciplina de estudio catalogada por algunos como ciencia, arte, tecnología, conjunto de técnicas, ideología e institución del siglo XX y XXI. La gerencia tiene que ver con el gobierno de una organización o el ejercicio del poder y/o el liderazgo y la dirección y la gestión se refiere a una manera innovadora, creativa y dinámica de ser dentro de cualquier posición o área de la organización que implica lograr los propósitos esperados de manera racional y efectiva.

Como resultado del análisis anterior también es claro que el grado de poder que ostente una persona puede determinar que su trabajo sea como gerente o

administrador y que de acuerdo con su voluntad y grado de empoderamiento realice o no una gestión adecuada.

Administración, gerencia y gestión son tres términos que están íntimamente relacionados. El administrador hace uso adecuado de los recursos. El gerente tiene el poder de decisión y la gestión es lo que se ejecuta para obtener resultados. Para que haya efectividad y se logre cumplir la misión de una organización es necesario que quien esté al frente de ella sea un buen administrador, gerente y gestor.

Igualmente podría afirmarse que si la administración ostenta el poder o gana poder se convierte en gerencia. Si la gerencia además de manejar el poder tiene control sobre recursos, está administrando y si en la gerencia y/o la administración hay innovación, dinamismo, creatividad y efectividad en el logro de resultados satisfactorios están adelantando una exitosa gestión.

De todo lo anterior queda claro que la administración no es simplemente una actividad de manejo de recursos escasos, sino que implica el ejercicio del poder, el liderazgo, la dirección, la creatividad, el dinamismo, la efectividad y la coherencia en la solución de problemas o en la toma de decisiones, que permitan el logro de los objetivos o resultados previstos (planeados).

Como podemos apreciar los objetivos o propósitos incluida la misión, visión y metas, son centrales en el ejercicio racional de la administración, la gerencia y la gestión. Por lo tanto si una empresa carece de una formulación explícita de sus objetivos, podría afirmarse que su manejo no es racional o que dicha empresa carece de administración, gerencia y gestión. En caso de que alguien afirmara que es posible administrar, gerenciar y hacer gestión sin objetivos, podríamos preguntar para qué hace lo que hace?. Es decir, la administración es una disciplina fundamentalmente teleológica y en consecuencia tanto los propósitos (objetivos, misión, visión y metas) como los principios, valores, medios o acciones (estrategías y logística) y estructura (distribución de la autoridad y el poder) son imprescindibles.

Finalmente debemos afirmar que las empresas que quieran progresar deben revisar la racionalidad de sus actos y las concepciones que tienen en términos de la administración que realizan incluyendo las acciones de planeación

(diagnóstico, prospectiva, misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos y de acción, metas e indicadores) y dirección, el manejo que le dan al poder, el análisis de su estructura organizacional, sus sistemas de logística y su posición frente a temas tan vitales para el mejoramiento de la productividad y la competitividad de una empresa como lo son la innovación y la creatividad. En particular vale la pena mencionar que bajo las diferentes teorías organizacionales y bajo los diferentes términos de administración, gerencia y gestión y en cualquier tipo de organización, LA PLANEACIÓN es vital para lograr un mejor desempeño de los negocios.

## **CAPITULO II**

# **ADMINISTRACIÓN Y PLANEACIÓN**

Después de haber aclarado los términos administración. Gerencia y gestión, el presente capítulo aborda el concepto de planeación y hace precisiones sobre los tipos de planes, los componentes de la planeación, su importancia, los posibles modelos y los momentos por los cuales puede pasar un proceso típico de planeación.

### **2.1 EL CONCEPTO DE PLANEACIÓN**

La administración y el mundo empresarial ha cambiado, pero sus transformaciones no han sido tan drásticas como para abolir teorías o criterios como la planeación de la que nos habla Fayol y de la que aún hoy se hace uso:

"La planeación es la primera etapa del proceso administrativo, lo que viene antes de ejecutar cualquier cosa. La planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos por lograr y lo que debe hacerse para lograrlos. Su punto de vista se dirige a la continuidad de la empresa y localización de el futuro. Su importancia reside justamente en esto: sin la planeación la empresa queda perdida en el caos. Planear es vital para las demás funciones administrativas."<sup>16</sup>

De acuerdo con lo planteado por Carlos Matus<sup>17</sup>, la planificación se inserta dentro de las conquistas de libertad más grandes que puede perseguir el hombre : "planificar no es otra cosa que el intento del hombre por crear su futuro y no ser arrastrado por los hechos".

Decidir sobre nuestro futuro no es nada fácil, pues actuamos en un medio complejo, resistente, lleno de conflictos y restricciones. El objeto de nuestros

---

<sup>16</sup> Ibid Pág. 19.

<sup>17</sup> Planificación, libertad y conflicto, Carlos Matus, Venezuela, 1985. Carlos Matus fue asesor de las naciones Unidas y desempeñó un papel protagónico del más alto nivel en toda América Latina.

planes es siempre una realidad que está en movimiento y hay en esta realidad fuerzas más potentes que otras y que imponen la dirección y la velocidad de los cambios.

Siguiendo con Matus, si el ser humano, un gobierno, una institución, una organización o empresa, renuncian a conducir y son conducidos; renuncian a arrastrar y son arrastrados por los hechos; entonces renuncian a la principal libertad humana, que es intentar decidir por nosotros y para nosotros mismos, a dónde llegar y cómo luchar para alcanzar esos objetivos.

Con base en lo anterior y de acuerdo con los planteamientos de Carlos Matus, la planeación es un método de gobierno, una herramienta útil, flexible, dúctil y eficaz para lidiar con las necesidades de dirección.

Planear es, una de las actividades características en el medio organizacional contemporáneo, la planeación se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos: económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

Otros autores han definido la planeación así:

- 'La Planeación consiste en concebir un futuro deseado y los medios para llegar a él'. Russell Ackoff<sup>18</sup>
- "Actuar en el presente con una visión de futuro buscando los medios para lograr los cambios deseados y posibles" Ruth Saavedra Guzman<sup>19</sup>.
- "Es un proceso de previsión de necesidades y racionalización del empleo de los medios materiales y los recursos humanos disponibles, a fin de alcanzar objetivos concretos en plazos determinados y en etapas definidas, a partir del conocimiento y evaluación científica de la situación original". Josefina Martínez<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Perspectivas y planificación estratégica. Michel Godet, París Económica, 1985.

<sup>19</sup> Aspectos básicos de la planificación, Maestría Latinoamericana de trabajo social, Universidad Nacional Autónoma de Honduras, 1993.

<sup>20</sup> Citado en "La planificación Estratégica aplicada a la educación superior", ICFES, Bogotá, 1989.

- "Pensar en el futuro, para seleccionar una acción que produzca los resultados esperados". Carlos Colino<sup>21</sup>
- "Planear es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos deseados y lo que debe hacerse para alcanzarlos de manera adecuada. En el fondo, la planeación es la diferencia entre una situación actual y una situación deseada como objetivo." Idalberto Chiavenato.
- El mexicano Joaquín Rodríguez Valencia en su libro *Cómo Aplicar la planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa*, cita la siguiente definición de planeación del autor Harry Jones: "Es el desarrollo sistemático de programas de acción, encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas".
- Según Miklos<sup>22</sup> la planeación es la "toma anticipada de decisiones". Planear significa elegir, definir caminos de acción y proveer los medios para alcanzar los resultados esperados.

La necesidad de planear reside en la racionalidad que imprime a las decisiones. Por racionalidad entendemos: escoger los medios adecuados para alcanzar determinados objetivos. Mediante la planeación, las acciones de la empresa se tornan racionales, es decir, más adecuadas a los fines propuestos"<sup>23</sup>

A partir de todo lo anterior entenderemos a la planeación como un sistema, proceso, cultura, y función de anticipación del futuro en general y de los propósitos, objetivos o finalidades que desea alcanzar la organización.

## **2.2 TIPOS DE PLANES:**

Existen diferentes tipos de planes: A. Programas. Son planes extensos que reúnen un conjunto integrado de planes o proyectos B. Procedimientos. Son planes que prescriben una secuencia cronológica C. Métodos. Son planes que detallan cómo una actividad debe ser realizada- D. Normas. Son reglas o

---

<sup>21</sup> Planificación estratégica. Carlos Colino, Instituto Empresa, Madrid, 1982.

<sup>22</sup> MIKLOS, Tomas, TELLO, Ma. Elena. Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro. México: Editorial Linusa, S.A., 2001.p59.

<sup>23</sup> Opcit. CHIAVENATO, Idalberto.

regulaciones que sirven para definir lo que debe o lo que no debe hacerse. E. Políticas. Son lineamientos o directrices generales para orientar las acciones. F. Proyectos. Son planes que identifican la mejor alternativa para solucionar un problema y las actividades pertinentes. G. Planes a corto plazo. Inferiores a un año. H. Planes a mediano plazo. Entre uno y cinco años de horizonte. I. Planes a largo plazo. Superiores a cinco años. J. Planes operativos o de acción. Hacen énfasis en la acción. K. Planes estratégicos. Hacen énfasis en las estrategias, acciones e indicadores de acción. L. Planes prospectivos. Consideran futuros posibles y deseables de manera preactiva y proactiva y diferencias entre los actores que los llevan a cabo. M. Presupuestos. Determinan actividades, recursos y costos que determinarán tanto los ingresos como los egresos de una organización.

### **2.3 ELEMENTOS O COMPONENTES DE LA PLANEACIÓN**

Según Le Breton la planeación posee los siguientes elementos:

- Los propósitos. Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.
- La investigación. Aplicada a la planeación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
- Los objetivos. Representan los resultados que la empresa desea obtener. Son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
- Las estrategias. Son acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.
- Políticas. Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.
- Programas. Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para

efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

- Presupuestos. Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.
- Procedimientos. Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

## **2.4 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN**

Una de las preocupaciones de muchos gerentes es la incapacidad que se tiene para saber lo que sucederá con sus empresas en un futuro determinado. Por esta razón, se recoge información y se adelantan procesos de planeación que ayuden a disminuir la incertidumbre.

Según Le Bretón, la planeación es una de las funciones administrativas de mayor importancia<sup>24</sup>. Por medio de ella se logra proyectar el futuro, fijando a dónde se quiere llegar y cómo. La planeación es un elemento muy importante a nivel administrativo, puesto que permite disminuir los riesgos y al mismo tiempo la incertidumbre, aprovechando así las oportunidades que se presenten evitando la improvisación en la toma de decisiones y aumentando la posibilidad de éxito.

La planeación es la base de la toma de decisiones y requiere de un elemento complementario, que permite la ejecución de las acciones planeadas obteniendo los resultados deseados. Este elemento es el control, el cual ayuda a alcanzar los objetivos planeados anteriormente.

Existen dos variables importantes para la planeación: la incertidumbre y la oportunidad. Estas dos variables se presentan en un medio cambiante, en donde el cambio es la esencia del futuro, el cual llena de inseguridad al hombre, quien hace lo posible por buscar la seguridad de su bienestar.

---

<sup>24</sup> LE BRETON, Preston. Administración general: planeación y ejecución. México: Editorial Fondo de cultura económica, 1975. p. 18.

Según Godett<sup>25</sup> el cambio presenta diferentes actitudes en las personas; éstas pueden ser:

- Pasivas: Las personas se muestran resignadas, sufren los cambios y no los afrontan.
- Reactivas: Las personas esperan los cambios para poder actuar.
- Prospectivas: Se presentan en dos modalidades: 1) Preactivas: Las personas se anticipan a los acontecimientos y se preparan para actuar ante ellos; 2) Proactivas: Las personas toman una actitud estratégica, mediante análisis crean requisitos para que los cambios se adapten a su juego.

Retomando a Le Breton, los factores importantes en la planeación son: 1) El tiempo para iniciar las acciones planeadas, la duración de su ejecución y cuando finalizarán; 2) La flexibilidad es un factor que evita gastos y pérdidas de recursos, en caso de realizar cambios impredecibles en la planeación; y por último 3) El factor limitante o tiempo que debe ser tomado en cuenta en el momento de escoger la alternativa conveniente. La planeación propicia el desarrollo de la empresa, reduce al máximo los riesgos y maximiza el aprovechamiento de los recursos y el tiempo.

La planeación es normalmente utilizada para el largo plazo, aunque hay que tener en cuenta que en el corto plazo también se utiliza de manera menos formal y continua. Para el largo plazo se debe evaluar si las estrategias tomadas son vigentes a través del análisis de oportunidades y amenazas del entorno, los recursos con los cuales se cuenta y las fortalezas y debilidades identificadas en la organización.

Una organización es un ente complejo que interactúa y reacciona frente a un turbulento medio ambiente externo, por ello es necesario proyectar el futuro. Lo que se busca con la planeación no es sólo el diseño de escenarios, sino la manera de alterarlos y sacarles el mayor provecho posible. Se trata, de llevar a cabo la acción de planear el futuro en vez de padecerlo, participando activamente sin limitarse a la espera de su ocurrencia.

---

<sup>25</sup> GODETT, Michel. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. México: Editorial Alfaomega, 1995. p.14.

## 2.5 MODELOS O CONCEPCIONES EN PLANEACIÓN<sup>26</sup>

En ésta sección nos referiremos a los modelos o enfoques teóricos y prácticos que pueden presentarse en diferentes organizaciones en el ejercicio de la planeación. Dichos modelos son el **NORMATIVO** o **IMPOSITIVO** y el **INTERACTIVO**.

Todo Proceso de Planeación resulta complejo por cuanto involucra diferentes actores con intereses, necesidades, demandas, antecedentes y expectativas también diferentes.

Este proceso complejo puede ser llevado a cabo en una forma impositiva o normativa, pero también puede ser organizado de manera interactiva.

### **Modelo normativo o impositivo**

De acuerdo con Adams<sup>27</sup>, los Modelos Normativos o Impositivos de Planeación se caracterizan por lo siguiente:

1. Razonamiento técnico y toma de decisiones racionales.
2. Procedimientos lógicamente asociados, secuenciales, estructurados y predeterminados.
3. La premisa de que existe acuerdo entre los actores sobre los objetivos a lograr.
4. La premisa de que el cambio puede ser manejado por profesionales y expertos que tienen suficiente conocimiento técnico para controlar el proceso.
5. La premisa de que las técnicas o tecnologías están disponibles para traducir los objetivos en programas de acción.
6. El paradigma que subyace a este modelo se supone carente de subjetividad y por lo tanto altamente objetivo.

---

<sup>26</sup> La mayoría de estos argumentos fueron tomados del texto de W. Van den Bor, I. Wallace, G. Nagy and C. Garforth titulado Curriculum development in a European, Context que se puede encontrar en la siguiente dirección de Internet: <http://www.bib.wan.nl/ejac/v2nl-2.html>

<sup>27</sup> Adams, D. (1988). Extending the Educational Planning Discourse: Conceptual and Paradigmatic Explorations. Comparative Education Review 32, pp. 400-415.

## **Modelos interactivos**

En contraste con lo anterior los modelos de Planeación Interactivos se caracterizan por lo siguiente:

1. El reconocimiento de la importancia de la percepción individual, la inconsistencia de la conducta humana y la naturaleza crucial pero variable del contexto social.
2. Menos énfasis sobre procedimientos estructurados y predeterminados.
3. Conceptualización de la planeación como un proceso heterogéneo y desordenado de interacción-interpretación-decisión para mediar entre el conocimiento y la acción dentro del contexto de un futuro incierto y un entendimiento incompleto del presente.
4. Normas consensuales como prerrequisito para la toma de decisiones basándose en la actividad interpretativa de los actores involucrados y en el desarrollo de expectativas y obligaciones comunes.
5. Énfasis sobre la importancia de la interpretación de la práctica, el significado del intercambio de información y la naturaleza dinámica de la interacción de los individuos y los sistemas con su medio ambiente.
6. El paradigma subyacente a este modelo es subjetivista.

Kessels<sup>28</sup>, distingue los enfoques de Planeación entre SISTEMATICOS Y RELACIONALES. El enfoque SISTEMATICO "... implica la secuencia lógica de orientación, diseño, desarrollo, implementación y evaluación". El enfoque RELACIONAL "... Provee o da actividades que desafían a los actores a involucrarse en el proceso de diseño e implementación y a que revelen sus percepciones. Las percepciones mutuas tienen que ser hechas explícitas y pueden entonces ser modificadas y hacerse compatibles. El enfoque relacional estimula la participación de diferentes actores.

McDonald<sup>29</sup>, distingue tres tipos ideales: EL MODELO LINEAL DE EXPERTOS caracterizado por el control de proceso de parte de aquellos quienes

---

<sup>28</sup> Kessels, J (1993). Towards Design Standards for Curriculum Consistency in Corporate Education PhD-dissertation University of Twente, Enschede, The Netherlands.

<sup>29</sup> McDonald, J.B. (1975). Curriculum and Human Interests. In: Pinar, W. (ed), Curriculum Theorizing: The Reconceptualists. Berkeley, California; Mc Cutchan, pp. 284-293

planean, EL MODELO DE CONSENSO CIRCULAR enfatiza el consenso entre los diferentes actores en el proceso y el MODELO DIALOGICO en el cual el diálogo entre planeadores y otros grupos de interés es fundamental. Adams, argumenta que la mayoría de problemas son problemas no estructurados, que los objetivos son con frecuencia formulados a un nivel vago y general de abstracción y que como consecuencia de esto los Procedimientos de Planeación Normativos o Impositivos no sirven para solucionar estos problemas. (Adams, 1988:407). En el mismo sentido Holt (1983:66-67)<sup>30</sup>, afirma que la Planeación Normativa o Impositiva lleva a una visión atomizada de la acción, es reduccionista y se aplica una lógica ex post a eventos pasados.

De igual manera, Carlos Matus<sup>31</sup> afirma que la planeación normativa presenta las siguientes fallas: los actores con más poder asumen que son los únicos actores que existen y los únicos capaces de planear, reconocen sólo el criterio económico como único criterio de eficacia, realizan diagnósticos unilaterales o unidimensionales, desconocen la creatividad de diversos actores, no admiten la incertidumbre, no relacionan ni articulan planeación con dirección, separan el conocimiento de la acción y por lo tanto descartan resultados en términos de aprendizaje, no trabajan problemas concretos, no se preocupan del presente e inventan problemas que además creen están bien estructurados. Por todas estas fallas de la planeación normativa, Carlos Matus propone una PLANEACION ESTRATEGICA PARTICIPATIVA SITUACIONAL.

Los modelos de Planeación Impositiva o Normativa pueden incluir la consulta de grupos de interés y también momentos participativos, mientras que los enfoques interactivos podrían requerir algún grado de planeación central y secuenciamiento predeterminado de eventos. En otras palabras los diferentes modelos no pueden considerarse como totalmente opuestos sino como complementarios.

Como conclusión de lo anteriormente mencionado se considera que la mayoría de organizaciones requerirían de la aplicación de un enfoque predominantemente interactivo, dialógico, consensual y multidireccional con

---

<sup>30</sup> Holt, M. (1983). Curriculum workshop: an introduction to whole curriculum planning London: Routledge and Kegan Paul

<sup>31</sup> “Planificación y gobierno en sistemas de baja gobernabilidad”

énfasis en la cultura institucional, la distribución actual del poder y las potenciales lecciones del pasado. No obstante habrá ocasiones en las cuales debido a las características específicas de la organización el modelo existente en algún grado podría ser el normativo.

## **2.6 MOMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN**

La planificación entendida como cálculo que precede y predice la acción parte de formular cuatro preguntas básicas según Carlos Matus<sup>32</sup> :

1. Cómo explicar la realidad
2. Cómo concebir un plan ?
3. Cómo precisar lo posible ?
4. Cómo actuar cada día ?

Estas cuatro preguntas constituyen cuatro momentos de la planificación :

1. El momento explicativo. Este momento se refiere a lo que fue, es y tiende a ser la realidad. Sin comprender esta realidad es difícil cambiar el futuro.
2. El momento normativo. Este momento trata del diseño de cómo debe ser la realidad. Aquí el interrogante es ¿A dónde queremos ir ? y qué debemos hacer para llegar a este lugar o situación deseada?.
3. El momento estratégico. Este momento está relacionado con la pregunta ¿Qué obstáculos debemos superar y cómo los podemos superar para transformar el diseño en realidad ?.
4. El momento táctico operacional. La única utilidad de todos los momentos anteriores está en su conexión cómo cálculo de apoyo en el momento de la acción. En este momento todo el análisis acumulado en los tres momentos anteriores se convierte en una acción concreta. Aquí es donde la LOGISTICA llega a ser una herramienta o disciplina trascendental para el logro de los objetivos y las estrategias.

---

<sup>32</sup> ibid

## CAPITULO III

### PLANEACIÓN PROSPECTIVA POR ESCENARIOS

La planeación del desarrollo de las regiones de un país lo mismo que el desarrollo de las instituciones públicas y privadas está hoy fuertemente condicionado por la inserción de estas en los procesos de globalización y por los rápidos cambios y transformaciones que en la actualidad experimenta la sociedad en todos los sentidos. En este contexto la prospectiva considera que la preocupación por el futuro resulta indispensable para el desarrollo de cualquier empresa humana.

"Hablar de futuro, como lo señala Decouflé, en su libro "La Sociología de la Previsión", puede tomar seis formas del discurso teórico-práctico: (1) adivinar, (2) predecir, (3) anticipar, (4) explorar con memoria, (5) imaginar y (6) soñar. A cada una de éstas, se les designa sucesivamente como Adivinación, Profecía, Futurología, Prospectiva, Ciencia-ficción y Utopía. De aquí podemos afirmar que la prospectiva es un ejercicio de exploración con memoria."<sup>33</sup>

La prospectiva no es predicción del futuro, pues el futuro no está escrito, no es estático y está por hacer. Los principales exponentes de la prospectiva son Huges Jouvenel con la antifatalidad y Pierre Massé con el anti-azar. La prospectiva tampoco es previsión, la previsión construye un futuro a imagen del pasado, en cambio la prospectiva apuesta a un futuro diferente del pasado, según Gaston Berger, el futuro es la razón de ser del presente, por tanto debemos prospectar el futuro para actuar en el presente.

Según Michel Godet "La prospectiva es una reflexión para iluminar la acción presente a la luz de los futuros posibles. En la sociedades modernas, la anticipación se impone a causa de los efectos conjugados de dos factores principales: - En primer lugar, la aceleración del cambio técnico, económico y social requieren una visión a largo plazo, ya que, como decía Gaston Berger,

---

<sup>33</sup> Una Perspectiva de la Prospectiva: por Dr. Eduardo Rivera Porto.(c) copyright 1997 Todos los derechos reservados. Home Page general de Eduardo Rivera: <http://msip.lce.org/erporto/indice.htm>. WORLD FUTURE SOCIETY.

cuanto más aprisa más lejos deben iluminar los faros-. En segundo lugar, los factores de inercia relacionados con las estructuras y con los comportamientos exigen sembrar hoy para cosechar mañana... Sin embargo, a pesar de que el mundo cambia, la dirección de este cambio no parece estar garantizada. Las mutaciones son portadoras de muchas incertidumbres que los hombres y las organizaciones han de integrar en su estrategia. La prospectiva no pretende eliminar esta incertidumbre con una predicción ilusoria, sino tan solo, y ya es mucho, reducirla todo lo posible y tomar decisiones que van en el sentido del futuro deseado.<sup>34</sup>

La prospectiva, puede definirse como "la identificación de futuros probables y deseables, una manera diferente de concebir el futuro, contraria a los hechos fortuitos del azar o de una realidad única inviolable o inmodificable."<sup>35</sup> La prospectiva es sinónimo de estudio del futuro y se propone como herramienta posible para el diseño de estrategias y la toma de decisiones que afectan a cientos y miles de seres humanos. La prospectiva "realiza pronósticos de una forma técnica, empleando una gran diversidad de herramientas analíticas"<sup>36</sup>.

El futuro que se construye diariamente, esta determinado por dos componentes: la incertidumbre y la impredecibilidad. El ser humano planea para tratar de ajustar estos dos componentes a sus necesidades: es por ello que surge la prospectiva<sup>37</sup> como una herramienta de anticipación que contempla las acciones futuras como el resultado de acciones pasadas, que se van presentado día a día a través del presente por medio de la interacción de personas (actores) para culminar en un resultado deseado.

---

<sup>34</sup> GODET, Michael. "De la Anticipación a la Acción". Ediciones Algaomega. México, 1995. Pág. 3.

<sup>35</sup> CORREA, Clara. Temor, pensamiento creativo y prospectiva. En: Mercatec. Medellín. No32, (Sep, 2000); p.21.

<sup>36</sup> VELÁSQUEZ, Andrés, SEPÚLVEDA, Tania. Fundamentos de la prospectiva "la disciplina del cambio". En: Semestre Económico. Medellín. N° 6, (Jul - Dic, 1999); p. 154.

<sup>37</sup> El texto de la Anticipación a la acción del autor Michel Godet menciona que "esta palabra proviene de un origen latino. El verbo <prospicere> significa mirar a lo lejos, discernir algo delante de uno"

A la variedad de futuros posibles, Bertrand<sup>38</sup> lo llamó futuribles. Dentro de esta variedad hay unos pocos que tienen mayor opción de suceder, que son los llamados futuros probables, estos son determinados por el hombre, que es el único responsable de su futuro.

El presente está condicionado por la representación, es decir la imagen que uno mismo hace equivocada o no del futuro. Por tanto, la visión de futuro de los actores debe tenerse en cuenta. Debido a que hay muchos actores, es lógico que tengamos múltiples representaciones de un amplio abanico de posibles futuros. Lo que pretende la prospectiva es reducir la incertidumbre y permitir la toma de decisiones que van en el sentido de la búsqueda de la representación del futuro deseado.

La incertidumbre que se tiene al no poder conocer el futuro llevó a que las empresas recurrieran a la planeación prospectiva, la cual busca un futuro diferente al pasado, teniendo en cuenta los posibles cambios que se puedan presentar.

El desarrollo del futuro varía de acuerdo con las siguientes actitudes:

- La primera: se obra pasivamente y se elude el problema. Se compara con la actitud del avestruz: meter la cabeza cuando se siente en problemas.
- La segunda: Se está pronto a obrar cuando se presenta el problema. Se relaciona con la actitud reactiva propia del bombero que se precipita a extinguir el fuego

Las anteriores actitudes son consideradas actitudes pasivas y reactiva respectivamente.

- La tercera: Es la actitud preactiva. Es la que anticipa al cambio
- La cuarta: Es la actitud proactiva que se fundamenta en diseñar el cambio y construirlo libremente

Las anteriores actitudes son las que hacen parte de la prospectiva, ya que divisan el horizonte para efectuar las correcciones que se requieren, anticipándose a las oportunidades y amenazas sin desviarse del objetivo que se ha establecido.

---

<sup>38</sup> MOJICA, Sastoque Francisco. La prospectiva. Técnicas para visualizar el futuro. Bogotá: Legis Editores S.A., 1991. p. 2.

La prospectiva se fundamenta sobre dos corrientes:

- La determinista: el futuro puede ser percibido como probable a través de tendencias. Se puede asociar a la actitud preactiva
- La voluntarista: El futuro se decide en el presente, pero no se desconoce la herencia del pasado. Se asocia con la actitud proactiva.

La prospectiva la compara Michel Godet con el vigía del barco, ya que busca la necesidad de analizar y manejar el cambio, en el cual desde el sitio de observación no deja de mirar los cambios y las variaciones que se presentan en el horizonte para formular de forma clara el futuro y obtener mejores resultados.

La actividad de la prospectiva consiste en dominar el cambio en su doble sentido: preparándose para el cambio con una actitud preactiva o provocando el cambio deseado con una actitud proactiva. El futuro es un símbolo importante por el cual los seres humanos pueden hacer soportable el presente y dar un significado al pasado.

La prospectiva guía las acciones presentes y el campo de los posibles mañanas, "el propósito de la prospectiva es preparar el camino para el futuro, adoptándolo como objetivo (Deseable y Posible).<sup>39</sup>"

### **3.1 BREVE HISTORIA DE LA PLANEACIÓN POSPECTIVA**

La palabra prospectiva es de origen latino y etimologicamente se deriva de "prospicere" que significa mirar a lo lejos o discernir. A continuación se presentan algunos hechos dentro de la evolución histórica o uso de la prospectiva.

En 1963, se dan las primeras aplicaciones de los escenarios como técnica reconocida de previsión, planeación y Prospectiva. El departamento de Ciencias Militares y Espaciales de la compañía Honeywell de Washington, trabajaba para la definición de planes espaciales y en particular los cohetes y su tipo que se iban a emplear en la década de los 70. Esta idea de combinar escenarios parciales para generar escenarios sistémicos sería retomada y generalizada posteriormente por la DATAR de Francia.

---

<sup>39</sup> MIKLOS, Tomas, TELLO, Ma. Elena. Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro. México: Editorial Linusa, S.A., 2001.p.57.

En 1965 Herman Kahn, en su libro *Alternativas del Mundo Futuro*, emplea también la concepción de escenarios en este libro que es un reporte del Instituto Hudson para las estrategias de relaciones internacionales y los problemas de armamento. En 1969, la OTAM organismo perteneciente a la DATAR, de Francia plantea y realiza otro tipo de escenarios diferente de los tendenciales o normativos, propone los escenarios Contrastados para el diseño de un esquema general de ordenamiento territorial de Francia para el año 2000. Posteriormente la DATAR publica tres escenarios con abundantes notas metodológicas : la Francia de 100 millones de Habitantes, la Francia costera y la Francia agrícola sin tierra. Posteriormente realiza muchos más tratando de mejorar su metodología<sup>40</sup>.

Anteriormente la planeación consistía en planear antes de actuar, posteriormente se planeaba y actuaba, hoy en día lo que se busca es no reaccionar a los cambios que presente el entorno sino en estar preparados para poder actuar de manera positiva para la empresa. Lo que se busca con la prospectiva es tomar las decisiones más convenientes teniendo presente el futuro deseado, el cual se observa por medio de escenarios que representan los futuros posibles y deseables. Los escenarios deben cumplir con cuatro condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud y transparencia.

### **3.2 PLANEACIÓN PROSPECTIVA POR ESCENARIOS**

Según J.C. Bluet y J. Zemor, citado por Godett<sup>41</sup> este método es un "conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de la situación origen a la situación futura". Tiene en cuenta "análisis cualitativo y cuantitativo de las tendencias fuertes, retrospectión de los juegos de actores, puesta en evidencia de indicios de cambio, tensiones y conflictos, construcción de escenarios coherentes y completos".

Los escenarios dependen de la visión adoptada y las estrategias dependen de las actitudes tomadas frente a los futuros posibles. Para determinar las estrategias

---

<sup>40</sup> <http://rincon.aguilar.com/Prospec.htm>

<sup>41</sup> J.C. Bluet y J. Zemor, citado por GODETT, Michel. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. México: Editorial Alfaomega, 1995.p. 43.

se tiene en cuenta que las consecuencias a corto, mediano y largo plazo contribuyan al alcance de objetivos propuestos y que las acciones que se llevarán a cabo sean pertinentes en relación con la evolución del entorno.

El método de los escenarios consiste en un "análisis que comprende un cierto número de etapas muy precisas (análisis de sistemas, retrospectiva, estrategia de actores y elaboración de escenarios) que se encadenan de manera lógica"<sup>42</sup>

La prospectiva contiene su caja de herramientas, en la prospectiva aparecen diversos instrumentos técnicos para ser utilizados según la naturaleza y objetivos de la investigación. El método de los escenarios sobre el cual haremos énfasis está basado en buena parte por los conceptos desarrollados por Michel Godet.

Según Michel Godet<sup>43</sup> el modelo de planeación prospectiva por escenarios consiste en anticiparse a los hechos, tomando decisiones con el fin de diseñar el futuro deseado, basándose en varias posibilidades para futuros factibles.

Estamos en una época en donde "las organizaciones en el mundo están sometidas a transformaciones tan fuertes que afectan su filosofía, su estructura, su proceso y su actuar"<sup>44</sup>. Por esto es tan importante la planeación a largo plazo. La planeación por escenarios a largo plazo, es una herramienta que permite a las organizaciones estar preparadas para cualquier acontecimiento del entorno y así poder seguir en el mundo competitivo que vivimos hoy.

Un escenario no es una realidad futura sino un medio de representación de esa realidad. Un escenario solo adquirirá credibilidad y utilidad si se respetan cuatro condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud y transparencia. Los escenarios pretenden explorar sistemáticamente los puntos de cambio o de mantenimiento de la dirección de una situación que evoluciona en el tiempo. El método de escenarios más que construir una técnica específica, es un método que reúne: fenómenos, tendencias, hipótesis, potencialidades y resultados, en estructuras que permitan integrar todos estos aspectos.

---

<sup>42</sup> GODETT, Michel. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. México: Editorial Alfaomega, 1995. p. 41.

<sup>43</sup> GODETT, Michel. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. México: Editorial Alfaomega, 1995. p.15.

<sup>44</sup> TEJADA, Moreno Luis Gonzalo. Una mirada al futuro. Respuesta al cambio organizacional. En: Mercatec. Medellín. No32, (Sep, 2000). P. 24.

### **3.3 OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN PROSPECTIVA POR ESCENARIOS**

Uno de los propósitos más importantes de la planeación prospectiva por escenarios es la anticipación de los futuros posibles, probables y deseables. En tanto que el futuro no está predeterminado, se pueden trazar tácticas y estrategias que conduzcan hacia los futuros deseables. Por tanto, la misión de la planeación es la elección de caminos, utilizando los escenarios para analizar las tendencias y situaciones dentro de una visión del futuro.

La planeación prospectiva por escenarios tiene los siguientes propósitos:

- Identificar tendencias y posibles cambios, así como la posible ocurrencia de eventos de gran impacto potencial sobre el futuro;
- Explorar futuros alternos, elaborando escenarios posibles y/o deseables del futuro;
- Identificar estrategias alternativas de largo plazo, detectando decisiones clave y estimando su posible efecto.
- Proporcionar impulsos para la acción.
- Promover información relevante bajo un enfoque de largo alcance.
- Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro posible.

De manera específica el método de planeación prospectiva por escenarios busca lo siguiente:

- Analizar las variables que caracterizan el sistema estudiado.
- Determinar, principalmente a partir de las variables clave, los actores fundamentales, sus estrategias y los medios de que disponen para realizar sus proyectos.
- Describir en forma de escenarios, la evolución del sistema estudiado tomando en consideración las evoluciones más probables de las variables clave ya partir de juego de hipótesis sobre el comportamiento de actores.
- Identificar los propósitos, estrategias y acciones pertinentes para que se cumpla el escenario de apuesta o de referencia.

Para determinar los futuros probables, la prospectiva por escenarios se vale de tres medios: los expertos (los que conocen el problema), los actores (los que

toman las decisiones claves) y las leyes matemáticas de la probabilidad (las herramientas).

Por medio de la prospectiva podemos identificar la acción futura del hombre, valiéndose para esto de los conocimientos de los proyectos, anhelos y temores que tiene el mismo hombre con respecto a las acciones que va a realizar.

Para poder determinar cuál será el futuro probable y el futuro deseable, necesitamos determinar cuál es la acción del hombre. "En toda acción humana hay dos fuerzas"<sup>45</sup>: La inercia (conservación) y el cambio (transformación). Estos dos principios no están ubicados en los polos opuestos, unas veces es importante conservar lo que hay y otras veces se necesita cambiar. El papel de la prospectiva es solamente identificar lo que los actores piensan sobre el futuro del fenómeno. La identificación de las potencialidades es tal vez la parte más fascinante de la prospectiva, ya que ésta no puede limitarse sólo a solucionar necesidades del presente.

Para identificar o detectar las decisiones de inercia, de cambio o la aparición de potenciales, se debe interrogar a los actores sobre sus proyectos, anhelos y temores. Los proyectos equivalen a solución de necesidades, los anhelos son las aspiraciones y deseos, los temores son fuerzas contrarias que impiden la realización de sus proyectos y anhelos. De la confrontación de los proyectos y anhelos con los temores, por medio de las leyes de las matemáticas resulta el futuro probable y de éste el futuro deseable. La ocurrencia o no de un evento en el futuro la determinan los expertos, por medio de las leyes matemáticas de la probabilidad. De esta forma se tendrá una visión de lo que pasaría si no suceden cambios espectaculares en la acción del hombre. El resultado así obtenido da lugar al diseño de un escenario probable.

### **3.4 FASES DE LA PROSPECTIVA POR ESCENARIOS**

El método de la planeación por escenarios comprende básicamente tres fases: la primera tiene que ver con la construcción de una base de datos y apoyándose en esta la segunda fase será la construcción de los escenarios. La tercera fase o

---

<sup>45</sup> MOJICA, Sastoque Francisco. La prospectiva. Técnicas para visualizar el futuro. Bogotá: Legis Editores S.A., 1991.p.23.

momento corresponde a la definición de propósitos y estrategias que conduzcan al escenario de referencia o de apuesta que se haya elegido. En este momento es donde la planeación estratégica se articula con la planeación prospectiva por escenarios.

Según Miklos la planeación prospectiva por escenarios tiene varias fases:

- Fase normativa: Engloba la conformación del futuro deseable. "Definir fines y de ahí derivar objetivos a través del diseño de diferentes futuros deseados. Lo que debe ser hecho."<sup>46</sup>
- Fase definicional: Percibir de manera sintetizada la realidad actual.
- Fase de confrontación: Se analiza la distancia entre el Futuro y la Realidad. El paradigma cambiante está muy lejos de reemplazar al paradigma antiguo. La planeación actual se limita a futuros posibles de acuerdo a la realidad del momento pero jamás con una visión de crecimiento y desarrollo. La toma de decisiones para cambios e innovaciones son limitadas y de independencia nula debido a la centralización y burocratismo existentes.
- Fase de estrategias: Se delimitan estrategias globales que acerquen el presente al futuro.

### **3.5 CONCEPTOS BÁSICOS DE LOS MÉTODOS PROSPECTIVOS**

Los principios del funcionalismo y el estructuralismo, fueron las bases fundamentales para las técnicas prospectivas: Tempestad de Ideas, Análisis estructural, Juegos de Actores, Matrices de impacto cruzado y Escenarios.

A grandes rasgos veamos en qué consiste el funcionalismo y el estructuralismo y cuál es su origen:

- El funcionalismo: (Herbert Spencer) En la organización social existen funciones como las que se dan en organismos vivientes. Función es la contribución que aporta un elemento a la organización del conjunto del cual hace parte, los fenómenos sociales se pueden explicar por función, es decir por la manera como unos y otros están entrelazados en el sistema.

---

<sup>46</sup> MIKLOS, Tomas, TELLO, Ma. Elena. Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro. México: Editorial Linusa, S.A., 2001.p.81.

- El estructuralismo: Tiene su origen en el organicismo de Spencer y la lingüística de Saussure, pero el precursor del estructuralismo es Blas Pascal: Un elemento aislado de la totalidad no tiene sentido, porque las partes guardan entre sí relaciones de encadenamiento. Posteriormente Levi-Strauss, determinó el concepto de estructura: "Es una realidad que se estudia como un sistema, cuyos elementos guardan relación de interdependencia"<sup>47</sup>. La corriente neomarxista, origino controversia con respecto a que el estructuralismo muestra cómo está constituido el hecho social, pero no como evoluciona, sin embargo los métodos prospectivos, se salvan de esta objeción, pues si el análisis estructural puede dar lugar a una visión estática de la situación, el juego de actores muestra cómo evoluciona el problema.

### **3.6 CONCEPTOS ÚTILES DEL MÉTODO DE LOS ESCENARIOS**

Invariante: Fenómeno que se supone permanente hasta el horizonte estudiado.

Tendencia fuerte: Movimiento que afecta un fenómeno de larga duración.

Gérmenes de cambio: Factores de cambio apenas perceptibles hoy pero que constituirán la tendencia dominante de mañana.

Actores: Las personas que juegan un papel importante en el sistema por mediación de las variables que caracterizan sus proyectos y sobre los cuales ejercen un mayor o menor control.

Estrategia, táctica: Las estrategias son el arte de hacer participar la fuerza para alcanzar los objetivos de la política. Las tácticas son decisiones contingentes y contra aleatorias que permiten alcanzar los objetivos de la política utilizando con eficacia todos los medios disponibles.

Conflicto: Es el resultado de la conformación de las estrategias antagónicas entre actores y presentarse en forma de ruptura de una tensión entre dos tendencias (aglomeración y necesidad de espacio, tiempo obligado y tiempo libre).

---

<sup>47</sup> MOJICA, Sastoque Francisco. La prospectiva. Técnicas para visualizar el futuro. Bogotá: Legis Editores S.A., 1991.p.15.

Evento: Es un ente abstracto cuya única característica es la de producirse o no producirse.

Carácter aleatorio, probabilidades subjetivas: Un fenómeno es aleatorio cuando puede tomar un cierto número de valores, a cada uno de los cuales se les asigna una probabilidad subjetiva. Una probabilidad subjetiva es una apuesta que casi siempre se pierde si se considera un evento que, de hecho, se producirá o no se producirá.

### 3.7 QUÉ ES UN ESCENARIO?

Según Michel Godet un escenario es un "conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de la situación origen a la situación futura"<sup>48</sup>.

### 3.8 TIPOS DE ESCENARIOS

Se puede decir que los escenarios se identifican por la probabilidad de suceder, es por ello que se dividen en diferentes tipos según Godett<sup>49</sup>:

- Escenarios posibles: Todo lo que se puede imaginar.
- Escenarios realizables: todo lo que es posible habida cuenta de las restricciones.
- Escenarios deseables: Se encuentra en alguna parte dentro lo posible pero no son todos necesariamente realizables. "Indica el horizonte a donde debemos encaminar todos nuestro pasos, si queremos que nuestras cosas cambien significativamente o si pretendemos superar los pronósticos del escenario probable"<sup>50</sup>.
- Escenario más probable o referencial o de apuesta: se debe indicar meticulosamente, la situación futura que encierra el escenario elegido o sea que se debe justificar tal afirmación y describir las consecuencias que acarrear

---

<sup>48</sup> GODETT, Michel. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. México: Editorial Alfaomega, 1995. p. 43.

<sup>49</sup> GODETT, Michel. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. México: Editorial Alfaomega, 1995. p. 43.

<sup>50</sup> MOJICA, Sastoque francisco. La prospectiva. Técnicas para visualizar el futuro. Bogotá: Legis Editores S.A., 1991.p.129.

la situación así identificada, o sea que el diseño del escenario esta constituido por dos elementos: La justificación y los efectos o secuelas, con lo cual se determina si el evento se lleve o no a cabo en el futuro.

- Escenario contrastado. Es aquel que es contrario al escenario de referencia o de apuesta

### **3.9 METODOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN PROSPECTIVA POR ESCENARIOS**

El método de escenarios comprende dos fases: la construcción de una base de análisis y a partir de esta, la elaboración de escenarios que conducen al establecimiento de los propósitos y las estrategias.

#### **Construcción de la Base Analítica e Histórica**

Es la construcción de la imagen del "estado actual del sistema constituido por el fenómeno estudiado y su entorno a partir de la cual podrá desarrollarse el estudio prospectivo"<sup>51</sup>. Comprende tres etapas:

- Delimitación del sistema: Consiste en elaborar una lista lo más completa posible de las variables a tener en cuenta, cuantificables o no, a fin de tener una visión global del sistema que constituyen el fenómeno estudiado y su entorno explicativo. "Estas variables se dividen en dos grupos: Las variables internas que caracterizan el fenómeno estudiado y las variables externas que caracterizan el entorno explicativo general del fenómeno estudiado en sus aspectos demográficos, políticos, económicos, industriales, agrícolas, tecnológicos, sociales..."<sup>52</sup>
- Determinación de las variables esenciales: Corresponden a las consecuencias de las variables del entorno general sobre las variables que caracterizan el fenómeno estudiado."<sup>53</sup> El análisis estructural refleja estas variables.

---

<sup>51</sup> GODETT, Michel. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. México: Editorial Alfaomega, 1995. p. 47.

<sup>52</sup> GODETT, Michel. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. México: Editorial Alfaomega, 1995. p. 49.

<sup>53</sup> GODETT, Michel. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. México: Editorial Alfaomega, 1995. p. 49.

- Retrospectiva y estrategia de los actores: "Tiene como objetivo determinar los mecanismos y los actores determinantes de la evolución pasada del sistema"<sup>54</sup>. Esta etapa culmina con la construcción del cuadro de estrategia de los actores.

## **Estrategia de los Actores**

La integración e interacción permanente de los actores hace indispensable a su vez que surja el enfoque SISTÉMICO para el logro de la sinergia de la acción empresarial, pero como la estrategia se formula para el logro de los resultados en el largo plazo, se hace indispensable visualizar la empresa del futuro, imaginando escenarios y características de lo que serán las empresas, aspectos sin los cuales no tendría razón de ser las estrategias, surge entonces como corolario la VISION PROSPECTIVA EMPRESARIAL, que al integrar todos los elementos hacen posible la definición e implementación de las estrategias.

Para realizar el análisis del juego de los actores es necesario la confrontación de sus proyectos, sus experiencias y medios de acción, los cuales resultan esenciales en el momento de evaluar los retos estratégicos y las cuestiones clave para el futuro. El análisis del juego de actores es una etapa crucial para la construcción de la base de reflexión que permitirá la elaboración de los escenarios.

La estrategia de actores consiste en construir una matriz (actores x actores)"<sup>55</sup>, en donde cada casilla de la diagonal incluye la finalidad y los objetivos del actor interesado tal como éstos pueden ser percibidos y Las otras casillas contienen los medios de acción sobre los demás actores que cada actor posee para realizar su proyecto.

Para realizar la estrategia de los actores es conveniente tener un número entre diez y veinte actores. Estos pueden ser compañías, mercados, el Estado, entre otros. El entorno competitivo conformado por proveedores, clientes y compañías debe ser analizado y comparado con las debilidades y fortalezas de la empresa, buscando la cadena de valor.

---

<sup>54</sup> Ibid. p. 50.

<sup>55</sup> Ibid. p. 108.

## Elaboración de Escenarios

En esta etapa se hace jugar a los mecanismos de evolución y confrontación de los proyectos y las estrategias de los actores. Primero se descompone el sistema en subsistemas independientes, observando la evolución independiente de cada sistema en función de sus tendencias fuertes y sus invariantes. Y finalmente se recompone el sistema global, esto quiere decir que se pone en evidencia los conflictos parecidos y las nuevas tendencias.

- Cuantificación de los escenarios: "Se trata de cuantificar los escenarios mediante los modelos de previsión y no a la inversa que consiste, a partir de un modelo, en bautizar a continuación como escenarios sus variantes."<sup>56</sup>
- Definición y elección de las opciones estratégicas: "Es útil hacer una síntesis para distinguir apropiadamente lo que es posible realizable y deseable y en qué condiciones."<sup>57</sup> La elección de opciones estratégicas se construyen a partir de un conjunto de acciones: consecuencias a corto, mediano y largo plazo; que sean coherentes entre sí. Las acciones a seguir deben ser pertinentes en relación con la evolución del entorno.
- Balance y perspectivas: "A medida que el tiempo pasa, la realidad se confronta con las hipótesis que conforman cada escenario. Así se puede identificar que escenario se acerca o aleja."<sup>58</sup>

Los escenarios se construyen, en términos generales, a través de:

- Percepción del presente: ¿En dónde estamos?, involucra al futuro como causa final del presente
- Percepción del futuro probable: ¿Para dónde vamos?, comparación para elegir el más conveniente.
- Diseño del futuro deseable: ¿Hacia dónde queremos ir?, facilita la construcción del futuro a través del presente
- Estrategias de desarrollo: ¿Hacia dónde podemos ir?, Los diferentes caminos que se pueden obtener para seleccionar el más adecuado

---

<sup>56</sup> Ibid p. 59.

<sup>57</sup> Ibid. p. 59.

<sup>58</sup> Ibid. p. 60.

### 3.10 MÉTODOS DE LA PROSPECTIVA POR ESCENARIOS

A continuación se describen los métodos que son útiles a la aplicación de la prospectiva dentro de una empresa.

- El método Delphi: "Es la utilización sistémica de un juicio intuitivo emitido por un grupo de expertos"<sup>59</sup>. Este método se realiza por medio de la interrogación de expertos con la ayuda de cuestionarios sucesivos a fin de poner de manifiesto convergencias de opiniones y deducir eventuales consensos. Las preguntas se refieren a las probabilidades de realización de hipótesis o acontecimientos.
- El método de ABACO DE REGNIER, es una herramienta que favorece la interacción entre individuos, que desarrolla técnicas y metodologías de representación de ideas recurriendo a las tecnologías más avanzadas sobre imagen e información. Se elabora un cuadro de colores. Permite visualizar simultáneamente la posición de cada integrante del grupo frente a un tema determinado. Es importante resaltar que los puntos a tratar se formulen a manera de proposiciones afirmativas.
- La matriz de impacto cruzado (MIC): El método de IMPACTOS CRUZADOS, es el nombre genérico de una familia de técnicas con las cuales se intenta evaluar los cambios en la probabilidad de ocurrencia simultánea de una categoría dada de eventos, con lo cual es posible generar una jerarquización de escenarios. Estas probabilidades iniciales son determinadas por un grupo de expertos quienes asignan un valor a la aparición de los respectivos eventos. Esta técnica convierte este valor en probabilidades finales, que son coherentes y corregidas.
- El método de ANÁLISIS ESTRUCTURAL y el método MICMAC, cuyo objetivo es determinar el sistema y las variables esenciales tanto internas como externas, así como las variables motrices y dependientes.
- El método MACTOR, que tiene como objeto el análisis del pasado y los proyectos de futuro, este método es importante para conocer las estrategias de los actores involucrados en el problema en estudio.

---

<sup>59</sup> Ibid. p. 144.

- El método de ANÁLISIS MORFOLÓGICO, tiene por objeto ayudar a identificar resultados o procesos hasta ahora desconocidos e identificar las dimensiones claves en el campo de los posibles futuros escenarios.
- El método SMIC, a partir de la información que proporcionan los expertos este método permite escoger entre dos imágenes posibles para seleccionar entre estas cual merece un estudio más detallado considerando sus probabilidades de ocurrencia.
- El método de ESTRUCTURAS DE ARBOL, permite transformar un problema en una red secuencial y jerárquica, su objetivo es simplificar los aspectos complejos del problema, lo mismo que explicitar los requisitos y alternativas e identificar los aspectos que requieren un estudio o exploración más cuidadosa.

### **Esquema Integrado**

La representación de la empresa en forma de árbol de competencias es de origen japonés, debido a un estudio estratégico a las firmas de este país. Según Marc Giget, "una empresa debe verse como un árbol de competencias y no puede reducirse a sus productos y mercados".<sup>60</sup> Las raíces son las competencias técnicas, el tronco es la capacidad industrial para la puesta en práctica y las ramas son las líneas de producto y de mercados.

Según Goddet, el Esquema Integrado tienen en cuenta tres acciones: Reflexión (visión global), Decisión y Acción.

En la Reflexión se encuentran las primeras etapas del método de escenarios.

1. Identificar las variables clave.
2. Comprender el pasado y analizar los juegos de actores con el fin de plantear preguntas clave para el futuro.
3. Reducir la incertidumbre y deducir los escenarios de entorno más probables.
4. Identificar proyectos coherentes, compatibles con la empresa y con los escenarios más probables de su entorno.
5. Evaluación de las opciones estratégicas.

<sup>60</sup> Ibid. p. 192.

En la Decisión es importante la elección y jerarquización de los objetivos

➤ Elección de las estrategias por parte del comité de dirección.

Por último en la Acción se pone en práctica el plan de acción

➤ Puesta en práctica del plan de acción, implica contrato de objetivos.

En éste último paso es importante tener un sistema de coordinación y el seguimiento y desarrollo de una vigilancia estratégica externa.

### **3.11 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN PROSPECTIVA**

La única manera de sobrevivir en un mundo que cada día enfrenta miles de cambios es a través de la creación y de la innovación. La creatividad es un atributo inherente a la prospectiva y debe estar presente durante todo el proceso, puesto que la prospectiva requiere de la producción de algo nuevo y el que éste sea valioso.

La importancia de la prospectiva radica en que la esperanza de un futuro deseado da sentido y libertad a la vida humana, por tanto la prospectiva se revela contra el determinismo y el azar.

La prospectiva no se enfatiza únicamente en los actores que interactúan sino que también tiene en cuenta a los demás actores, para así tener una comprensión de todo el entorno (interno y externo). La prospectiva da gran importancia a los criterios de relevancia y de alcance. Adicionalmente, promueve el intercambio de ideas creándose la oportunidad para solucionar conflictos y corregir interpretaciones erróneas entre las partes involucradas

Según Miklos "La prospectiva, en su calidad de aproximación constructora del porvenir, brinda además la posibilidad de reflexionar sobre el futuro, diseñando la imagen deseada y proyectando las acciones hacia el presente, para lograr tanto una mejor comprensión del mismo como un acercamiento progresivo al futuro deseable"<sup>61</sup>. La planeación prospectiva diseña el futuro deseado y diseña creativa y dinámicamente la exploración y selección de futuros factibles. El diseño del futuro deseado orienta al planificador a saber lo que se quiere y ayuda a conocer qué información se requiere para la acción.

<sup>61</sup> MIKLOS, Tomas, TELLO, Ma. Elena. Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro. México: Editorial Linusa, S.A., 2001.p.63.

El éxito de cualquier organización depende de lo que se haga en el presente pensando en el futuro, teniendo en cuenta los posibles cambios que puede presentar el entorno, así como la posibilidad de cambiar los paradigmas por otros.

Finalmente, la planeación prospectiva se constituye en una herramienta fundamental para explicar la realidad actual y futura mediante el análisis de variables, actores, y escenarios, presentando diversas posibilidades situacionales en el futuro o futuribles. Los escenarios resultantes del análisis prospectivo van desde los más probables y deseados hasta los indeseables y poco probables pasando por escenarios de probabilidad intermedia. El escenario al que se le apuesta como más deseado y probable también se conoce como escenario de referencia y se constituye tanto en la visión de la organización como en el sistema de finalidades o propósitos de donde surgen las formulas (ESTRATEGIAS) para la acción (TACTICA y LOGISTICA).

### **3.12 PROSPECTIVA POR ESCENARIOS EN EMPRESAS COLOMBIANAS**

A partir de un estudio exploratorio realizado con 29 empresas del sector de alimentos de Bogotá, donde se examinaron las variables prospectiva, finalidades, estrategias, estructura, logística y resultados, fue posible identificar el grado de conocimiento y aplicación de la planeación prospectiva por escenarios. La información fue recolectada a través de una entrevista y una encuesta. Analizaremos en primer lugar las respuestas dadas a las preguntas de la entrevista aplicada a 10 empresas del subsector de conservas (7 microempresas, 1 PYME y dos grandes empresas) y posteriormente a las respuestas dadas a las preguntas de la encuesta aplicada a la totalidad de las 29 empresas. Adicionalmente mencionaremos los hallazgos encontrados en dos estudios de caso para microempresas del mismo sector.

En lo concerniente a planeación prospectiva por escenarios se preguntó en la entrevista: "¿Conoce la planeación prospectiva por escenarios? ¿Que opinión le merece? ¿Considera que se ha aplicado en algún grado dentro de esta organización? Explique."

En lo concerniente a la encuesta y en relación con prospectiva por escenarios se tomó como base para realizar las preguntas a los empresarios o directivos las siguientes 50 preguntas, a las cuales se les hizo previamente una prueba piloto:

TABLA No 1 Preguntas sobre prospectiva

<b>1. PROSPECTIVA</b>	SI	S/N	NO
	A	B	C
<b>1.1 PROCESOS</b>			
1. Se ha hecho planeación por escenarios? (*)			
2. Se han definido las variables internas y externas?			
3. Se ha hecho análisis de actores de la organización?			
4. Se ha identificado lo que no se quiere cambiar (invariantes)?			
5. Se han identificado las principales tendencias del negocio?			
6. Se han identificado las personas o situaciones que pueden llegar a ser claves en el futuro?			
7. La empresa tiene escenarios futuros de diferente grado de probabilidad?			
8. La empresa ha seleccionado un escenario de referencia?			
9. Se formularon hipótesis en la construcción de escenarios?			
10. Realiza descripciones de una situación futura, frecuentemente, algunas veces, casi nunca?			
11. Es mas importante la previsión, los pronósticos o la proyección?			
	0	0	0
<b>1.1 PUNTAJE PROCESOS</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>=</b>
<b>1.2 INSTRUMENTOS</b>			
12. En la elaboración del diagnóstico se aplicó la matriz DOFA?			
13. Se aplicó la matriz de BOSTON?			
14. Se aplicó la matriz de LA GENERAL ELECTRIC?			
15. Se aplicó la matriz de CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO O SERVICIO?			
16. Se aplicó la matriz de impacto cruzado?			
17. Se aplicó la matriz de actores por objetivos (MAO)?			
18. Se aplicó la matriz de actores por actores (MAA)?			
19. Se aplicó la matriz de relaciones de fuerza?			
20. Se hizo análisis morfológico (reducción del número de escenarios)?			
21. Ha sido mas frecuente el uso de estructuras de árbol, los diagramas causa - efecto o el método Delphi, en el análisis de problemas estratégicos? Ninguno, uno o dos, todos?			
	0	0	0

<b>1.2 PUNTAJE INSTRUMENTOS</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	<b>=</b>
<b>1.3 CONTROL</b>			
23. Se han identificado los valores óptimos que deben tener las variables internas y externas			
24. Se cuantificaron los escenarios?			
25. La(s) estrategia(s) están en armonía con el escenario de referencia?			
27. Sabe que distancia existe entre la realidad y el futuro deseable más probable de su organización?			
28. Tiene planteadas estrategias adaptativas de aproximación al futuro deseable?			
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>1.3 PUNTAJE CONTROL</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>=</b>
<b>1.4 DIRECCION</b>			
29. La discusión del futuro deseable, es resultado de la participación del personal?			
30. Existen personas cuya función sea mantener estadísticas o documentar lo que ocurre y podría ocurrir?			
31. El proceso de discernimiento del futuro es formal y permanente o coyuntural y temporal, ambas o ninguna?			
32. Se ha destinado presupuesto para evaluar los aspectos externos que afectaran en un futuro la empresa?			
33. El personal esta orientado a la construcción del futuro, a la acción o a ambos?			
34. Las decisiones acertadas más recientes son resultado de: un esfuerzo de planeación, de la improvisación o ninguna?			
35. La capacitación para el logro de las finalidades y para la formación de valores es una constante en los planes del área de gestión humana?			
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>1.4 PUNTAJE DIRECCION</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>=</b>
<b>1.5 COMPETENCIAS</b>			
36. El personal ha participado en talleres de prospectiva?			
37. La dirección conoce la teoría de planeación por escenarios?			
38. Se estimula la participación, la innovación y la creatividad encaminada a la construcción del futuro?			
39. La actitud hacia el futuro es una competencia evaluada en los procesos de selección?			
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>1.5 PUNTAJE COMPETENCIAS</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>=</b>
<b>1.6 INDICADORES</b>			
40. Existe un documento de planeación prospectiva por escenarios?			
41. Hace seguimiento a indicadores del sector económico en el que se halla la compañía?			
42. Tiene indicadores la evolución de los aspectos estratégicos?			
43. Los escenarios diseñados son monitoreados con indicadores?			
44. Ha definido estándares para el desempeño o comportamiento de colaboradores, procesos y clientes?			
45. Ha definido estándares en sus áreas de producción, comercial, financiera y administrativa?			
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>1.6 PUNTAJE INDICADORES</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>=</b>
<b>1.7 SISTEMA DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN (SIC)</b>			
46. Tiene datos históricos, estadísticas, bases de datos y pronósticos que le permiten diseñar escenarios? A: todos, B: varios, C: pocos y D: ninguno.			
47. Las decisiones más importantes se toman con base en los sistemas de información existentes?			
49. La invitación de expertos sobre tendencias del entorno es, frecuente, moderada o nula?			
50. Los medios de comunicación internos son eficaces?			
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>1.7 PUNTAJE SIC</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>=</b>

<b>1. PROSPECTIVA</b>			
<b>RESUMEN</b>	<b>P</b>		
<b>PROCESOS</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>CONTROL</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>DIRECCION</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>INDICADORES</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>SIC</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>1. PUNTAJE TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

\* Solamente las negrillas si es negativa

Como puede apreciarse si el empresario o directivo manifestaba desconocer la planeación prospectiva por escenarios, no se le hacían las preguntas técnicas o específicas de éste método de planeación. En todos los casos se ajustó el lenguaje técnico al nivel de los empresarios o directivos.

En el caso de que alguna empresa contará con una respuesta óptima a todas las preguntas, obtendría 141 puntos equivalentes a una calificación del 100%.

Como puede apreciarse se formularon 50 preguntas distribuidas en siete (7) dimensiones: procesos, instrumentos, control, dirección, competencias, indicadores y sistema de información y comunicación. Las preguntas hacen referencia a la prospectiva desde la concepción de planeación por escenarios múltiples para la gran empresa y las pymes, dado el caso, y de escenarios únicos o construcción de futuro para las microempresas. Si la respuesta a la primera pregunta sobre la realización de planeación por escenarios era negativa no se respondían las demás preguntas técnicas y especializadas de ésta variable y por lo tanto solo se debían responder las preguntas simples o de sentido común. En sentido práctico, esta variable evalúa la existencia y el nivel de empleo de los requerimientos necesarios para la aplicación de la prospectiva.

### **ANALISIS DE LA PROSPECTIVA EN EMPRESAS DE LACTEOS:**

Las grandes empresas estudiadas aplican la planeación prospectiva alcanzando una calificación promedio del 89% y una calificación máxima para la mejor empresa del 91%. En contraste las PYMES y microempresas desconocen o no aplican éste tipo de planeación por lo cual alcanzaron en promedio 39,18% y una calificación máxima de 49%, para la empresa que más conoce y aplica éste tema.

De conformidad con los resultados mencionados cabe preguntarse: ¿Porqué si desconocen la planeación prospectiva por escenarios, obtienen puntajes de 39% y 49%?. Al parecer los gerentes, interpretan sus ideas sobre el futuro como prospectiva y esto les permite contestar de manera afirmativa muchas preguntas para confirmar que sí visualizan el futuro o saben hasta donde desean llegar. Sin embargo podría ratificarse o reiterarse que la planeación prospectiva por

escenarios como tecnología administrativa, gerencial o de gestión es desconocida.

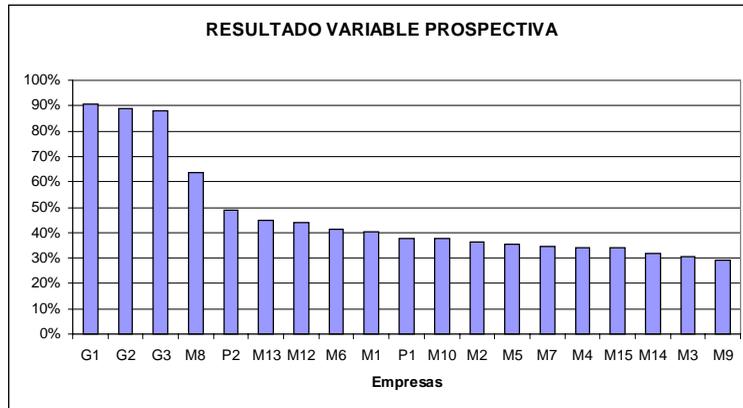


Figura No. 1

Por otra parte, comparando los puntajes obtenidos por las PYMES solamente superan en 5% a las microempresas, lo que no constituye una marcada deferencia; mientras que la gran empresa duplica el promedio de calificación, evidenciando la gran brecha existente entre grandes empresas y MIPYMES.

En conclusión se podrían hacer las siguientes afirmaciones sobre la variable prospectiva:

1. Existe un marcada diferencia entre la gran empresa y las MIPYMES en todos los aspectos y dimensiones.
2. El 84% de las empresas tienen una propensión considerable hacia la necesidad de observar el futuro.
3. La actitud de los gerentes o directivos y el liderazgo que ejercen, son factores que contribuyen decididamente a la calificación obtenida en la variable prospectiva.
4. Por cuanto el promedio de resultados para esta variable en todas las empresas es del 47%, queda claro que en materia de planeación prospectiva por escenarios se requiere continuar procesos de capacitación y difusión tanto dentro de las universidades como de las mipymes.

## **ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS SOBRE PROSPECTIVA EN EMPRESAS DE CONSERVAS**

De todas las variables estudiadas en la investigación mencionada, la prospectiva por escenarios fue una de las variables con más bajos resultados para los tipos de empresa participantes. Las preguntas que tuvieron un puntaje más bajo son las agrupadas bajo el nombre de instrumentos, donde se ubicaron las matrices y métodos que la teoría de planeación prospectiva por escenarios recomienda aplicar. En general podría afirmarse que las empresas colombianas no conocen dichos instrumentos o herramientas. Igualmente podemos afirmar que la planeación prospectiva por escenarios es poco conocida en todos los tipos de empresa, aunque la gran empresa ya ha empezado a tenerla en cuenta en sus procesos de planeación.

El promedio porcentual de la variable Prospectiva por tamaño de empresa es el siguiente:

Gran empresa	67%
Mediana empresa	44 %
Microempresa	33%

Como puede apreciarse la Planeación Prospectiva por escenarios tiene un menor desarrollo en las microempresas y aumenta su presencia en la medida en que pasamos de la mediana a la gran empresa.

Debido al desconocimiento de la prospectiva por escenarios, los propósitos y las estrategias de las empresas carecen de una visión de largo plazo sustentada en el análisis de variables internas y externas, análisis de actores, construcción de escenarios y demás beneficios de la planeación prospectiva por escenarios.

Desafortunadamente la visión de los empresarios colombianos en la mayoría de los casos es de corto plazo y sustentada en poca información y conocimiento. La ausencia de información para la toma de decisiones y los procesos de planeación podría obedecer al excesivo empirismo o pragmatismo de los empresarios o a la escasa evidencia de los efectos del uso de la información y el conocimiento en el progreso de la empresa.

Es común escuchar entre los empresarios colombianos frases como: "si hubiera sabido que... mi decisión hubiera sido diferente", o "como nadie me dijo" o "quien se hubiera imaginado que...". Estas expresiones denotan que el empresario colombiano es altamente reactivo y usualmente está desinformado, o poco preparado para enfrentar el entorno o carece del conocimiento oportuno y pertinente para la gestión de su empresa.

## **ANALISIS DE LOS HALLAZGOS SOBRE LA VARIABLE PROSPECTIVA EN DOS EMPRESAS INVESTIGADAS MEDIANTE ESTUDIOS DE CASO**

La planeación prospectiva no es aplicada por ninguna de las dos empresas; a pesar de que Del Turriño identifica las variables internas y externas de su organización. El conocimiento teórico de éste tipo de planeación es escaso, los conceptos no son manejados por los empresarios y por ende la única visión de futuro y los escenarios deseados por ellos son sueños que no se plasman adecuadamente en el papel.

La variable prospectiva en la empresa Del Turriño obtuvo 42 puntos de 141 posibles distribuidos entre procesos, instrumentos, control, dirección, competencias e indicadores los cuales fueron aplicados a todas las variables estudiadas en la investigación. El puntaje general fue bajo y dentro de estos instrumentos el que obtuvo el puntaje mas bajo fue control con cero puntos. Esto evidencia que es imposible controlar lo que no se ha planeado o que no se puede controlar lo que se desconoce.

En ninguna de las empresas estudiadas cuentan con presupuestos. Como se sabe el presupuesto es una de las herramientas gerenciales más importantes que permite realizar evaluación y control de lo que se había planeado prospectivamente.

## CAPITULO IV

# PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En éste capítulo abordaremos el concepto o noción de planeación estratégica, sus antecedentes a nivel nacional e internacional, la manera cómo se aplica ésta tecnología de gestión y los hallazgos del estudio realizado sobre el grado y características de su uso en algunas empresas Colombianas.

### 4.1 QUÉ ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?

La planeación estratégica se constituye como una práctica que relaciona los medios o caminos (**ESTRATEGIAS**) con los **finés o resultados**. Para realizar adecuadamente esta práctica se requiere reunir y analizar **información** sobre la **situación interna** de la organización y sobre lo que está ocurriendo o podría ocurrir en su **entorno**. Al identificar las opciones disponibles para llegar a un resultado deseable y probable, la planeación estratégica contribuye de una manera racional al mejoramiento en **la toma de decisiones**.

La planeación estratégica es también un proceso de **aprendizaje** en el cual las organizaciones mediante **ensayos sucesivos de aciertos y errores** deriva importante **lecciones** sobre cómo **desempeñarse y tratar tanto en el presente como en el futuro** sus **problemas, debilidades, retos, fortalezas, amenazas y oportunidades**. Según Ogliastri (1999:xii) "tiene que asimilarse el esquema conceptual, herramientas y metodologías ... para llegar a una adecuada formulación estratégica". Según el autor mencionado esto no es fácil e "incorporar la planeación estratégica como proceso, al diario vivir institucional, es difícil por la prevalencia de emergencias y cosas urgentes que deben resolverse, lo que pospone el realizar lo planeado" (ibid).

El propósito esencial de la planeación estratégica radica en lograr **una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo**. La técnica por excelencia de la planeación estratégica es la de matrices de evaluación y planeación de los productos y mercados de la empresa.

La planeación estratégica es un estilo de gestión que aplica la organización; es un proceso proactivo y anticipatorio, es decir, se busca en lo posible predeterminar el futuro aunque éste siempre sea incierto.

Según Humberto Serna Gómez la planeación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Igualmente Humberto Serna<sup>62</sup> define la planeación estratégica como el proceso mediante el cuál quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

En la actualidad la planeación estratégica es una guía básica para las organizaciones; su importancia radica en que integra la visión de las empresas en el desarrollo diario de las actividades.

La planeación estratégica es planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo, entendiendo por largo plazo un período de 5 años o más hacia el futuro. La planeación estratégica es el conjunto de planes integrales de una organización que dirigirán el comportamiento futuro de la misma, mediante un proceso ordenado integrando la totalidad de las funciones operacionales (producción, mercadeo y ventas, finanzas, administración). La planeación estratégica es una herramienta para la dirección que permite establecer coordinación entre todas las actividades y controlarlas íntegramente.

La planeación estratégica hace seguimiento a las consecuencias y causas de los planes ejecutados para facilitar la toma de decisiones de la alta gerencia, como también evaluar las diferentes alternativas de acción hacia el futuro. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro, las cuales establecen la base para que la organización tome las mejores decisiones en el presente.

---

<sup>62</sup> Op cit. Serna H. Planeación Estratégica

Un proceso de planeación estratégica reúne dos tipos de planes básicos, que son: plan estratégico (a largo plazo) y planes operativos (a corto plazo). La planeación operativa consiste en hacer compromisos específicos, para poner en práctica los objetivos y las políticas establecidas por la planeación estratégica.

Las siguientes son las principales características de la planeación estratégica:

1. Es una actividad en la que tiene que intervenir la alta gerencia: Sólo ésta tiene acceso a la información necesaria para considerar todos los aspectos de la empresa. Además, es necesario un compromiso de la dirección superior para generar un compromiso en niveles inferiores.
2. Da respuesta a interrogantes como: ¿En qué negocio estamos ahora y en qué negocio deberíamos estar?, ¿quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían serlo?
3. Ofrece un marco para la planeación detallada y para tomar decisiones gerenciales cotidianas.
4. Se trata de una planeación de largo alcance: Implica un tiempo más largo de ejecución.
5. Analiza el medio ambiente interno y externo de la empresa: Estudia el entorno externo para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades. Estudia el entorno interno para analizar debilidades y fortalezas.

Es necesario definir e identificar los principios corporativos que son la parte inicial para el desarrollo de la planeación estratégica, en este proceso se identifican preguntas tales como: ¿adónde queremos ir?, ¿dónde estamos hoy?, ¿A dónde podemos ir?, ¿A dónde iremos?, ¿cómo estamos llegando a nuestras metas?.

Fred David<sup>63</sup> se refiere a la Gerencia Estratégica como la formulación (planeación), ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La Gerencia Estratégica es un estilo de administración, en donde se pone en forma clara y "sobre la mesa" lo que la empresa es y a dónde quiere llegar, incluye principios corporativos, entre los

---

<sup>63</sup> DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall Quinta Edición, México, 1997. P. 4

cuales se encuentran: los valores, creencias, normas y políticas que regulan la vida de una organización y su cultura, diferenciándola de las demás.

Se nota claramente en la definición de David, la adición de los valores y creencias de la organización, elementos fundamentales para lograr que la misión y las finalidades de la organización puedan llevarse a cabo satisfactoriamente con el compromiso de todos los colaboradores, tal como ocurre en las empresas modernas que obtienen buenos resultados en el mercado.

## **4.2 ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica surge a mediados de los años sesenta auspiciada por el libro de Ansoff (1965), *Estrategias Corporativas*. En la planeación estratégica los administradores hacen coincidir los recursos de la organización con sus oportunidades de mercado a largo plazo (Stanton, 1994).

La primera escuela de planeación estratégica, según Ogliastri, surgió en la Universidad de Harvard basada en los conceptos de área estratégica y generación de políticas claras. Esta escuela desarrolló el esquema básico que, centrado en el concepto de estrategia, sirve para el análisis de los casos y la experiencia de las empresas.

Cuando una empresa requiere de estrategias de diversificación debido a los conflictos generados por las complejidades de la estructura y del mercado se llega al "desarrollo de las técnicas de manejo de portafolios, y al término planeación estratégica que se populariza desde mediados de 1975, y que representa un significativo aporte de las áreas de mercadeo y finanzas a la estrategia empresarial" (Ogliastri, 1999:xv).

Según Ogliastri (ídem) "la escuela de estrategia y estructura surge de un análisis histórico de la manera como crecen las empresas (sus estrategias, exclusivamente concebidas como de especialización, integración y diversificación) y de la estructura organizacional que requiere su crecimiento (particularmente el paso de una estructura funcional por especialistas a una divisional por productos). Este modelo de desarrollo describe entonces el proceso típico que se ha encontrado en las empresas, la manera como crecen, el proceso para planear a largo plazo, el proceso para realizar la estrategia, la estructura organizacional y los sistemas de información y control".

Los principales autores que han trabajado en cada una de estas escuelas han sido los siguientes según Ogliastri: "La escuela clásica de Harvard hizo contribuciones importantes con Smith y Christensen (1951), Andrews (1960), Learned, Christensen, Guth y Andrews (1981). La de planeación estratégica se ha concentrado principalmente en el trabajo de consultores como Henderson (1977, 1984); un buen resumen se encuentra en Hofer y Schendel (1978). La escuela de estrategia y estructura tiene su aporte clave en Chandler (1960), y un notable desarrollo de investigación en curso en Miles y Snow (1977), Rumelt (1977), Chandler y Daems (1980) y Chandler (1989). La escuela japonesa ha sido descrita por Pascale y Athos (1981), Kagono, Nonaka, et al., (1985), Abegglen y Stalk (1985)".

Según Francis Guillard<sup>64</sup>, la planeación estratégica durante los años 90 siguió un enfoque holístico y se enfocó en la transformación organizacional. Esto significa que las organizaciones necesitan agilidad estratégica para sobrevivir en el nuevo ambiente de los negocios. Ser estratégicamente ágiles capacita a las organizaciones para transformarse dependiendo de los cambios en su ambiente.

Considerando un reporte de Miller y Cardinal (1994), orientado a realizar una síntesis de más de dos décadas de investigación sobre planeación estratégica, cuyo objetivo fue precisamente la realización de un modelo para detectar las correlaciones existentes entre la planeación y el desempeño de la firma; crecimiento y rentabilidad, en el que se postularon tres tipos de hipótesis:

1. La planeación estratégica afecta el desempeño más fuertemente en las empresas grandes que en las pequeñas.
2. La planeación estratégica tiene un efecto mayor en las firmas intensivas en capital que en las intensivas en trabajo, y
3. La planeación estratégica afecta con mayor fuerza a las empresas operando en ambientes turbulentos que en el resto de las empresas.

---

<sup>64</sup> Francis Guillard es el vicepresidente senior de Consultoría Gemini. También dirige la división de aprendizaje organizacional de Gemini en Morristown, New Jersey. *Journal of Business Strategy*, May-June 1995, v 16, n 3 p 14(6)

Los resultados de dicha investigación revelaron que efectivamente, existen correlaciones positivas para señalar que la planeación influye favorablemente en el desempeño de la organización, específicamente en el crecimiento y la rentabilidad de las empresas. Aún cuando se pudieron visualizar dos implicaciones adicionales, una relacionada con la planeación del crecimiento de las organizaciones, combinada con la fuerza de implementación de planeación y otra, relacionada con el tipo de industria, pues en los casos donde el sector estaba regulado la planeación tenía más efecto que en los casos de ambientes inciertos. Además, se pudo establecer que la correlación positiva se mantenía aunque el tamaño de las empresas variara o se utilizara el trabajo intensivamente.

Existen otras evidencias empíricas, como las realizadas por Laurence Rhyne (1993) en su investigación sobre 14 empresas, que muestran resultados favorables sobre la correlación existente entre la planeación estratégica y el desempeño, en dicha investigación la hipótesis se comprobó en 8 de las empresas, 5 no revelaron elementos para apoyar la hipótesis, y una mostró relación negativa entre la planeación estratégica y el desempeño.

La conclusión de Rhyne al respecto es, que las firmas con sistemas de planeación estratégica más parecida a la utilización de la administración estratégica, demostraron un desempeño superior en lo que se refiere a los resultados financieros a largo plazo. De igual manera los trabajos publicados por Henry Mintzberg (1994), en su revisión sobre el concepto de estrategia, han llevado a aceptar que la estrategia emergente puede ser igual de exitosa que la estrategia deliberada, esta última como resultado de la planeación formal.

De hecho, afirma Mintzberg, toda elaboración de estrategias que pretenda ser exitosa deberá caminar sobre dos ejes, uno deliberado y otro emergente. Por ejemplo, cuando una organización tiene la necesidad de mantener una estrategia rica, flexible y con una visión personalizada no requiere un plan y hasta le puede ser perjudicial, aquí la experiencia muestra la necesidad de soltar el proceso de elaboración de estrategias en vez de sellarlo con la arbitraria formalización.

Así se puede señalar que en los casos en que la planeación estratégica no ha sido exitosa es posible advertir, entre otros aspectos, la rigidez del plan y la planeación sin consenso y como ya se ha mencionado, el liderazgo, la

información y las políticas desarrolladas por consenso son muy importantes, no sólo como decisiones de los jefes ejecutivos y directores, sino también como elemento integrador de las operaciones de los administradores y de los trabajadores.

Los mejores planes pueden fracasar con las peores personas. El paradigma dominante en los años ochenta fue el de la Cultura Organizacional, la cual se basaba en que el éxito de una empresa no solo se debe a tener una buena organización y una buena estrategia, sino también un equipo de gente capaz de sostenerla, formular la estrategia e implementarla. Todo este grupo debe estar en la misma onda: tener espíritu de equipo, trabajar todos juntos por unos mismos objetivos. No solo hay que cuidar la organización y la estrategia sino también la parte humana: una empresa es un sistema humano.

Es decir, la implicación del factor humano es un aspecto de identidad corporativa, íntimamente relacionado con la planeación, sin embargo, los estrategas visionarios señalan que no siempre pueden ser lo suficientemente astutos para pensar anticipadamente en todo, especialmente bajo la lógica de las grandes organizaciones que han separado el trabajo intelectual del manual, y que con ello rompen el enlace vital de retroalimentación que existe entre ambos.

Se puede decir entonces que los sistemas de planeación estratégica funcionan, pero sí y solamente sí, se han diseñado "correctamente", pues su eficiencia y eficacia está sujeta a las potencialidades y limitaciones de las decisiones humanas. Inclusive los sistemas de planeación estratégica mejor diseñados fallarán en los resultados deseados, sí quienes toman las decisiones se equivocan en el trato a las personas y en el uso de la información utilizándola sesgadamente, sobre todo cuando las ventajas dependen de la comunicación, de la habilidad de flexibilizar los recursos (inclusive los humanos) y de la eficacia ante las políticas gubernamentales para sostener la estrategia.

¿Hacer planeación es útil para el desempeño de las empresas? La respuesta dependerá de la empresa en cuestión y del estilo de planeación que se ejerza. la planeación puede situarse sobre dos ejes: el deliberado y el emergente. Con estos dos ejes se aseguran desempeños más favorables, sobre todo si se utiliza el eje deliberado bajo la visión del negocio y la posición de la empresa; y el eje

emergente, considerado como el elemento táctico que crea la empresa se usa para sobrevivir en las turbulencias del mercado. De ser así, los nuevos cuestionamientos se concentrarán en la forma de combinar los dos ejes y en señalar cuál camina primero, si el deliberado se construye a partir del emergente, o bien, es el emergente el que actualiza la posición de la empresa en el ambiente de mercado. No me cabe duda que dentro de las complejas situaciones que se presentan debería recorrerse el camino en mayor medida sobre el deliberado.

### **4.3 APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

De conformidad con lo planteado por Ogliastri (1999:x) el problema que se quiere resolver con la planeación estratégica es el de posibilitar un desarrollo coherente de las organizaciones, que permita coordinar acciones de diferentes subunidades mediante criterios que resuelvan conflictos de intereses, y que ilumine con suficiente claridad a todos los estamentos de la institución sobre los objetivos que se persiguen y los métodos escogidos para llegar a ellos.

Por lo anterior es que muchas organizaciones han formulado su MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS. También se ha posibilitado gracias a la planeación estratégica, la elaboración de DIAGNÓSTICOS, ANÁLISIS SITUACIONAL O "AUDITORIAS" para identificar tanto sus fortalezas y debilidades como sus oportunidades y amenazas. Una vez la organización identifica su situación actual tanto por la consideración de factores internos como externos ha podido definir posibles ESTRATEGIAS para lograr sus resultados o aproximarse a una situación deseada. Adicionalmente, la planeación estratégica ha propuesto la realización de matrices para la selección de la(s) estrategia(s) que más le conviene. Algunas de dichas matrices son: "La matriz del grupo consultor de Boston", "la matriz de la general electric", "la matriz del ciclo de vida" y la matriz "DOFA".

De igual manera la planeación estratégica ha cumplido un papel importante en la formulación de políticas, en la definición de METAS e INDICADORES y en la ASIGNACIÓN DE RECURSOS a PROGRAMAS, PROYECTOS o actividades esenciales en la realización de las estrategias o en la consecución de sus fines (MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS).

Según Ogliastri es en la etapa de crecimiento de una empresa, después de superar una primera crisis derivada del aumento del tamaño y del caos administrativo, donde un equipo profesional "establece procedimientos y políticas, sistemas administrativos que organizan la actividad, dividen y racionalizan el trabajo, y orientan al personal" (ídem).

Una vez las organizaciones han llegado a una segunda crisis en la cual se burocratizan excesivamente como consecuencia de su crecimiento regional, del surgimiento de nuevos productos o servicios, o de la aplicación de estrategias, necesitan descentralizarse y desarrollar centros o unidades independientes con su propia planeación estratégica.

La organización sigue estrategias para establecer una dirección que mejore los cursos de acción y estimule la cooperación de sus miembros en forma de directrices.

Por otra parte, al considerar la clasificación hecha por Mintzberg (1993) de las estrategias definidas como genéricas, agrupadas en cinco apartados: La ubicación del negocio, La diferenciación, La elaboración del negocio, La ampliación y La reconsideración del negocio medular, nos permiten señalar, que la mezcla de medidas estratégicas adoptadas por la organización, podrá ser de cualquier tipo, pero para ser exitosa deberá tomar en cuenta su especificidad temporal y espacial.

El proceso de planeación estratégica debe ser lo más participativo posible, de tal manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización.

Humberto Serna (1994:17) identifica en el proceso de planeación estratégica seis componentes:

1. Los estrategas: Son todos los talentos de una organización quienes toman decisiones para el desarrollo de la misma. Serna afirma que la planeación estratégica más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégicamente, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica.

La planeación debe buscar incidir de forma directa en los procesos y decisiones

pensando siempre estratégicamente en cualquier rol que se desempeñe dentro de la organización.

2. Direccionamiento estratégico: Está conformado por los principios corporativos, misión, visión, objetivos, metas y políticas.

- Principios corporativos: Son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización, por tanto soportan la cultura organizacional.

- Visión: Es un conjunto de ideas generales algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro, sirve de guía en la formulación de las estrategias a la vez que le proporciona un propósito a la organización. La visión debe materializarse en la medida que se va alcanzando la misión, los objetivos y las estrategias.

- Misión: Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados, y el talento humano que soporta el logro de sus propósitos. La misión responde a las siguientes preguntas: Para qué existe la organización, cuál es su negocio, cuáles sus objetivos, cuáles sus clientes, cuáles sus prioridades, cuál es su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores, y cuál su responsabilidad social.

- Objetivos: Son los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Deben ser medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes.

- Metas: (de un año o menos). Puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a más largo plazo.

- Políticas: Forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas.

3. El diagnóstico estratégico: Aquí se ven implícitas las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas que conducen a la constitución de la Matriz DOFA. El análisis estratégico debe hacerse sobre factores claves para no desviarse de su objetivo primordial a través de un sin número de variables.

La planeación estratégica se plantea como un diagnóstico profundo y detallado, por un lado, del entorno externo o macroambiente socioeconómico en el que se identifica entre otros las oportunidades y amenazas, y por el otro lado, del sistema interno en el que se identifican principalmente las debilidades y fortalezas.

- Fortalezas internas: Se refiere a actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien.

- Debilidades internas: Se refiere a actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización.

- Oportunidades externas: Se refiere a las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro.

- Amenazas externas: Consisten en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como a hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

4. Opciones estratégicas: a través de la Matriz DOFA, se define lo que Serna nombra como vectores de crecimiento que permiten de forma directa lograr la misión de la organización.

5. Formulación estratégica: Para ello es indispensable que en el anterior componente se definan planes de acción con sus respectivos responsables, estos últimos deben estar determinados en un tiempo, teniendo claros los objetivos que competen a cada área que interviene en el proceso. Los planes de acción están soportados en un presupuesto estratégico para que tengan efectividad.

6. Índices de gestión (auditoría estratégica): Es necesario monitorear y tener periódicamente auditorías para la ejecución del mencionado plan estratégico, la definición de indicadores de gestión para medir el desempeño de la

organización junto con la retroalimentación permanente, permiten el mejoramiento continuo de la organización para ser más eficaces en el logro de los objetivos.

Para Enrique Ogliastri<sup>65</sup> lo esencial en el análisis estratégico no es el largo o corto plazo de las decisiones sino la importancia de las mismas. Afirma que las decisiones estratégicas se toman continuamente o en un determinado momento y muchas veces no permiten un proceso de planeación ni un análisis extenso.

Un sistema formal de planeación estratégica hace que una empresa obtenga mejores resultados financieros y de ventas. Este plan depende del tamaño de la empresa, de su etapa en la evolución organizacional y del medio en que se mueve.

Ogliastri tiene en cuenta la estructura organizacional y afirma que el tamaño de la empresa puede hacer más o menos efectivo el desarrollo de una estrategia. También recalca que el propósito esencial de la planeación estratégica radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

Según Fred David<sup>66</sup> la administración estratégica tiene tres etapas que se describen a continuación:

### **(i) FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Es la etapa en donde se formula la misión de la empresa, se detectan las oportunidades y amenazas externas de la organización, se definen sus fortalezas y debilidades, se establecen los objetivos a largo plazo y se generan las estrategias alternativas y concretas. En la formulación de estrategias la organización toma en cuenta los productos, mercados, recursos y tecnologías específicos a largo plazo. Los gerentes son quienes entienden plenamente los efectos de las decisiones para la formulación y tienen autoridad para comprometer los recursos que se necesitan para su implementación.

La formulación de estrategias se realiza posteriormente de la fijación de la misión, llevando a cabo tres actividades: (1) la investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, (2)

---

<sup>65</sup> Ogliastri Enrique. Manual de Planeación Estratégica, Ediciones Uniandes, 1997

<sup>66</sup> DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Bogotá. Legis Editores S.A., 1988. p. 32.

el análisis que compara factores internos y externos y (3) la toma de decisiones para fijar objetivos y estrategias para la empresa.

En esta etapa se tiene en cuenta la auditoria externa, la cual tiene en cuenta cinco pasos: (1) escoger variables ambientales claves; (2) seleccionar fuentes claves de información ambiental; (3) utilizar técnicas y herramientas de predicción; (4) Construir una matriz de perfil competitivo (Participación en el mercado, gama de productos, competitividad de precios, calidad de productos) y (5) construir una matriz de evaluación de factor externo. Así mismo se deben realizar auditorias financieras, de producción y de investigación y desarrollo.

## **(ii) IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

En esta etapa los empleados y los gerentes ponen en practica las estrategias formuladas. Lo cual requiere disciplina, dedicación y sacrificio personales. Con el fin de ejecutar las estrategias la organización establece objetivos anuales, idea políticas, motiva a los empleados y asigna recursos. Es necesario desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización.

La ejecución de las estrategias es la etapa de acción, Es la movilización tanto de empleados como de gerentes para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. Consiste en tres actividades: fijación de metas, "las metas son resultados a corto plazo - anuales, son la base para la asignación de recursos y permite controlar el avance hacia el logro de los objetivos"<sup>67</sup>; establecimiento de políticas, "las políticas son pautas, métodos, procedimientos, reglas, formas y practicas administrativas especificas que se formulan para estimular y apoyar el trabajo hacia las metas fijadas"<sup>68</sup>; y la asignación de recursos, La cual debe realizarse de acuerdo con las prioridades fijadas en las metas aprobadas, las empresas normalmente disponen de recursos como financieros, físicos, humanos y tecnológicos. En esta etapa es necesario estudiar el desempeño de la competencia

---

<sup>67</sup> Ibid. p.278.

<sup>68</sup> Ibid. p.286.

y así mismo comunicar a los empleados las amenazas y oportunidades externas con el fin de que toda la organización vaya por el mismo camino.

### (iii) EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En esta etapa se obtiene información sobre el funcionamiento de las estrategias. La evaluación de las estrategias tiene tres actividades fundamentales: a) Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, b) Medición del desempeño y c) Aplicación de acciones correctivas.

Para la evaluación de estrategias es necesario realizar tres actividades: primero analizar los factores internos y externos que representan la base de sus estrategias actuales; la segunda es medir el desempeño de la organización. Los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planeado de la empresa. El proceso de Gerencia Estratégica permite a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas. Es un método efectivo para sincronizar un funcionamiento de equipo entre todos los gerentes y empleados.

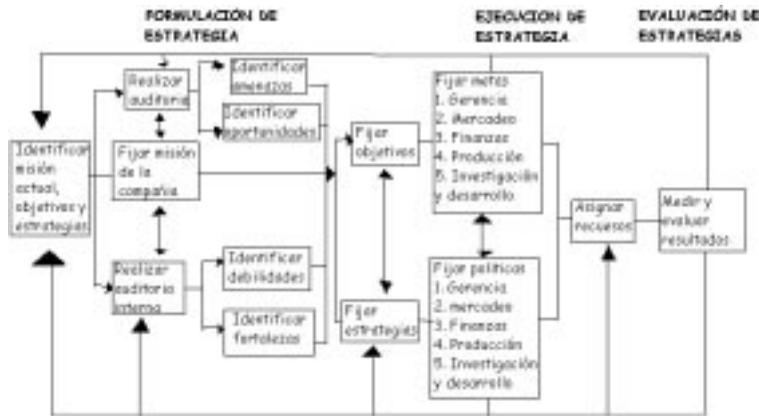
En la evaluación de estrategias todas las empresas deberían implementar planes de contingencia con el fin de reducir los impactos de los peligros potenciales, estos planes, son planes alternativos que serán utilizados en caso de que las cosas no sucedan como se esperaba. En esta etapa también se hace necesario la herramienta de auditoría para evaluar las estrategias de la empresa; esta auditoría puede ser de tres tipos: "independiente, gubernamental o interna."<sup>69</sup>

Las tres etapas de la administración estratégica exigen comunicación e interacción de gerentes y empleados de todos los niveles de la jerarquía y ayuda a la empresa a funcionar como un equipo competitivo. La siguiente figura muestra un modelo que sirve de base conceptual para aplicar la administración estratégica.

---

<sup>69</sup> Ibid. p.316.

FIGURA 2 MODELO GENERAL DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Bogotá. Legis Editores S.A., 1988. p. 16

La administración estratégica es un enfoque sistémico, lógico y objetivo para tomar decisiones importantes en una organización, de tal manera que se puedan tomar decisiones eficaces a pesar de la incertidumbre de la situación.

La administración estratégica integra la intuición y el análisis para tomar decisiones. "El pensamiento intuitivo y el estratégico pueden y deben complementarse mutuamente"<sup>70</sup>.

El proceso de administración estratégica se basa en que las organizaciones deben estar atentas a las tendencias y a los hechos internos y externos, de tal manera que se puedan hacer cambios oportunos conforme se necesiten. Las organizaciones no solo deben detectar los cambios a largo plazo sino adaptarse a ellos de manera eficaz.

El mundo está en un proceso de constante cambio y la necesidad de adaptarse al cambio lleva a las organizaciones a formularse preguntas clave para la administración estratégica, como: ¿Qué tipo de negocio debería ser? ¿Estamos en las áreas correctas? ¿Deberíamos reconfigurar nuestro negocio? ¿Qué

<sup>70</sup> Ibid. p. 4.

participantes nuevos están entrando en la industria? ¿Qué estrategias deberíamos seguir? ¿Cómo están cambiando nuestros clientes? ¿Se están desarrollando tecnologías nuevas que nos podrían dejar fuera del negocio?.

Tabla No 2. Instrumento de planeación estratégica

	ENTRADA	SALIDA
Medio Ambiente	Análisis de las oportunidades y amenazas	◆ Investigación de mercadeo
Empresa	Análisis de las capacidades de la empresa	◆ Diagnostico estratégico
Estrategia	Aprendizaje de los conceptos, técnicas y herramientas	◆ Acción empresarial

FUENTE: SALLENAVE, Jean Paúl. Gerencia y planeación estratégica. Editorial norma. Bogotá, 1985 p 45

## UN ANÁLISIS ESTRATÉGICO

La metodología utilizada parte del establecimiento, evaluación o conocimiento de la Misión. A partir de la misión, se procede a establecer la identidad corporativa, los procesos y las estrategias (Figura No. 2).

Una vez realizado el diagnóstico de las condiciones internas y externas de los procesos, se procede a rediseñarlos en lo posible, con el fin de no sistematizar procesos y procedimientos actuales, quizá no productivos. Con base en los procesos rediseñados se identifican las necesidades de información a partir de las propiedades de cada proceso.

La planeación estratégica permite examinar tendencias posibilitando de manera articulada entre los miembros de la organización anticiparse para evitar resultados indeseables o potenciar resultados deseables.

Como se puede apreciar en las etapas señaladas, la planeación no es mas que una forma racional de acercarse al futuro, que en forma simplificada podría representarse como se muestra en la figura 3.

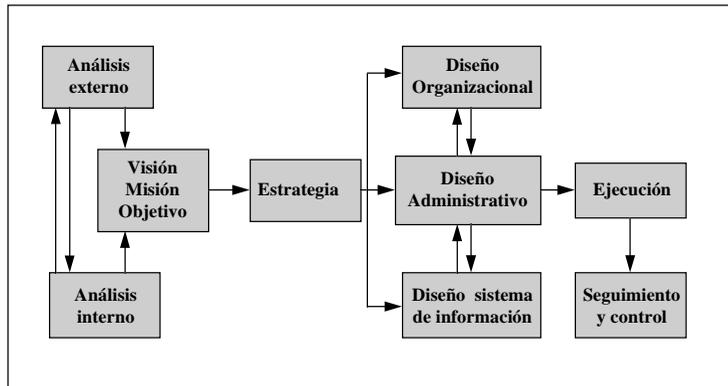


Figura No. 3<sup>71</sup>

### MODELO SIMPLIFICADO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En la práctica, la mayoría de las empresas pierden energía, alcanzan algunas metas y cometen muchas equivocaciones en su camino. Un plan estratégico es tan necesario y posible para una empresa pequeña o mediana como para una grande. Entre el plan de una pequeña y grande no hay diferencias de naturaleza, sino de nivel, de volumen y de complejidad. Las decisiones sobre bienes o servicios, la ubicación, la estructura y la designación de los gerentes son decisiones muy importantes. Invariablemente los empresarios tienen consecuencias en los resultados de la empresa, según las características que asuman sus procesos de planeación. La manera de tomar decisiones fundamentales y la forma de ponerlas en práctica es lo que diferencia una empresa de otra y define el éxito empresarial.

A continuación se muestran cuatro modelos conceptuales para crear un plan estratégico en diversos tamaños de empresas<sup>72</sup>.

<sup>71</sup> Adaptado de HILL, Chales W. L. y JONES, Gareth R.. Administración Estratégica, un enfoque integrado. McGraw-Hill, Tercera edición, 1997, Colombia.

<sup>72</sup> Steiner G. Planeación Estratégica, p.30, Editorial CECSA, México, 1993

TABLA No 3

CUATRO MODELOS CONCEPTUALES PARA CREAR UN PLAN ESTRATÉGICO EN COMPAÑÍAS PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES			
A	B	C	D
1. Formular los deberes	1. Definir la clase de compañía que queremos.	1. Desarrollar entendimiento pragmático de planeación estratégica en general, pero en particular para una pequeña empresa.	1. ¿Dónde nos encontramos?
Definir el alcance del plan	2. Analizar a nuestros clientes	Literatura	Filosofía, valores, confianza y misión colectiva
Definir los resultados buscados	Quiénes son?	Asesoría gerencial	Situación financiera
Determinar cómo debe desarrollarse el plan	Cómo deben ser clasificados?	Seminarios profesionales	Situación competitiva
Quién hace qué?	Por qué comprar nuestro producto o servicio?	Visitas a otras compañías que lleven a cabo la planeación	Confiabilidad y aceptabilidad del producto
¿Cuándo? En qué momento?	Cambiará? ¿Cómo?		Segmento del mercado
Solicitud de información	A qué segmentos del mercado servimos?		
	Debe cambiarse esta situación?	2. Identificación de la DOFA	2. A dónde queremos llegar?
2. Desarrollar las entradas:		Debilidades	Redefinición de las metas
Antecedentes	3. Analizar nuestra industria	Oportunidades	Alternativas estratégicas para lograr las metas.
Principales tendencias ambientales.	Tendencias	Fortalezas	Evaluación de alternativas en vista de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, restricciones y momento actual.
Oportunidades y peligros	Estándares y estadísticas	Amenazas	3. Podemos llegar hasta ahí?
Potencialidades y debilidades internas	Competencia		
Pronósticos actuales de ventas del producto	Potencial de unidades/capacidad instalada	3. Identificación de estrategias para explorar las oportunidades y evitar las amenazas.	Momento actual
Valores y juicios de los directivos	4. Evaluar cuáles son para nosotros las oportunidades y amenazas?	4. Evaluación y selección de estrategias	Requerimientos organizacionales
3. Evaluar los cursos de acción		5. Implantación de planes para estrategias prioritarias.	Requerimientos de personal
	5. Evaluar cuáles son para nosotros las fortalezas y debilidades?		Requerimientos de instalaciones
4. Definir los objetivos primordiales		6. Formulación de las metas principales de la organización:	Requerimientos financieros
Ventas		Misión	4. Cuáles estrategias lograrán cuáles metas?
Utilidades	6. Definir valores corporativos	Visión	Relación entre metas y estrategias en vista de los valores directivos y del análisis de situación
Desarrollo del producto			
Potencial humano	6. Cuáles estrategias son identificables?	Propósitos y filosofías	Conclusiones relacionadas con las metas
	7. Evaluar las alternativas de estrategias	Valores	Conclusiones concernientes a las estrategias para lograr metas
5. Definir valores corporativos			
6. Definir las políticas y estrategias importantes	8. Desarrollar objetivos	Objetivos específicos a largo plazo:	5. Qué decisiones deben tomarse ahora para llegar hasta ahí?
Mercados Empleados		Ventas	Presupuestos a corto plazo
Productos Precios		Utilidades	Decisiones y acciones a corto plazo, en cuanto a unidades
Finanzas Tecnología	9. Preparar planes detallados para implantar estrategias.	Participación en el mercado	funcionales: Personal, Finanzas, Mercados y Ventas
7. Desarrollar planes detallados a mediano plazo			
8. Determinar las decisiones actuales necesarias	10. Desarrollar planes de contingencia	Potencial humano	6. Observar el desempeño
9. Observar el desempeño	11. Traducir los planes en presupuestos	Financiamiento	7. Revisar y controlar
10. Revisar y controlar	12. Observar el desempeño	Instalaciones	
	13. Revisar y controlar		
		8. Observar el desempeño	
		9. Revisar y controlar	

## 4.4 LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA EN EMPRESAS COLOMBIANAS

A continuación se presentan los hallazgos obtenidos de la revisión bibliográfica y de la investigación realizada en empresas del sector de alimentos de Bogotá. En lo concerniente a la investigación, se realizó una entrevista y una encuesta y se aplicó una lista de chequeo. En el presente apartado se presentan algunos de los resultados obtenidos en la entrevista y los hallazgos de la aplicación de la lista de chequeo sobre documentación relacionada con la planeación estratégica.

Aunque los resultados se refieren específicamente a las empresas de alimentos analizadas, podríamos afirmar a manera de hipótesis, que dichos hallazgos podrían ser representativos de una realidad similar o cercana a la existente en la mayoría de empresas. No obstante, se reconoce que para validar dicha afirmación se requeriría un estudio de mayor alcance y complejidad que el estudio realizado.

#### **4.4.1 LA INVESTIGACIÓN EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN COLOMBIA**

En el documento sobre "CARACTERIZACION DE LAS INVESTIGACIONES EN GESTION EMPRESARIAL EN COLOMBIA", para el período 1965-1998, de Florentino Malaver, las siguientes afirmaciones justifican investigar en el tema de planeación estratégica como área funcional de toda organización y como parte de lo que se ha denominado PROCESOS ADMINISTRATIVOS:

- "Sorprende el bajo porcentaje de trabajos publicados en áreas tan importantes para el desarrollo profesional en la administración, como son el proceso administrativo, el análisis de las áreas funcionales o las tecnologías administrativas";
- "Entre los resultados más significativos que arroja la observación de los temas abordados por las publicaciones efectuadas en las revistas de administración están los relacionados con la escasez y práctica inexistencia de artículos sobre el llamado proceso administrativo. En particular, temas como la dirección, la planeación, el control, comunicación, liderazgo, etc., tienen muy baja o ninguna publicación"
- "...en áreas que constituyen el núcleo del interés de la comunidad profesional, por considerarse básicas para su desarrollo, la producción intelectual expresada en las publicaciones en libros es mínima, por ejemplo, en el caso de procesos administrativos, recursos, desarrollo organizacional, estructura organizacional, herramientas de gestión, y dentro del tema empresarial, la competitividad y estrategia y la innovación.

Según los datos mostrados en dicho estudio de 33 años (1965-1998) de investigación e investigadores en administración, realizado por Carlos Dávila

y Florentino Malaver, solamente se publicó un artículo sobre planeación en revistas de administración como resultado de investigación científica y se publicaron únicamente 6 libros sobre el mismo tema.

Adicionalmente, Malaver afirma que "la ausencia de investigaciones con componentes empíricos, publicadas sobre mercados, finanzas, sistemas y varios componentes de procesos administrativos, revelan la gran debilidad que tiene el desarrollo de la administración en el país tanto en los medios académico y docente como en la práctica misma de las empresas colombianas", lo cual nos lleva a indagar si en la realidad existe tal debilidad y con qué características se presenta en el caso de la planeación estratégica como parte del proceso administrativo para hacer propuestas de mejoramiento tanto a nivel académico como empresarial.

#### **4.4.2 ESTUDIO EN EMPRESAS DE ALIMENTOS DE BOGOTÁ**

A partir de la entrevista realizada en empresas de conservas y lácteos de Bogotá se encontraron las siguientes percepciones en relación con la planeación estratégica:

¿Cuál es la posición y conducta general que ha mostrado la organización frente a la adopción de la planeación estratégica?

Las microempresas, contestaron de la siguiente manera: una considera que tiene una posición buena ante la Planeación Estratégica porque planea cada actividad. Otra empresa presenta una posición apática, dice que se ha dedicado únicamente a vender sus productos y a obtener ganancias sin utilizar la Planeación Estratégica. Dos microempresas no han implementado la Planeación Estratégica, sólo quieren mantenerse en el mercado. Una empresa no conoce la Planeación Estratégica, otra se está preparando y conociendo todo sobre la Planeación Estratégica. La última empresa considera que la Planeación Estratégica que utiliza es incompleta y mejorarla es su propósito.

La mediana empresa no ha mostrado interés en aplicar la Planeación Estratégica, esto demuestra que la mediana empresa no se está preparando de manera adecuada para afrontar su futuro, pues sin Planeación Estratégica se le dificulta saber cuál es la dirección que debe tomar y mucho más cómo va a lograr llegar donde quiere, sino sabe qué es lo que quiere.

Por último la gran empresa tiene una posición clara frente a la Planeación Estratégica, la considera parte fundamental de cada persona o empresa y parte integral del trabajo.. Esto quiere decir que la gran empresa, tiene clara su visión, misión y objetivos, sabe hacia donde se dirige, qué quiere hacer y cómo.

Identifique las acciones de planeación estratégica que se han desarrollado. Explique.

Una microempresa respondió que se han escrito algunas actividades, no las mencionó. Otra empresa lleva control de ventas por medio de hojas de cálculo y gráficas para saber el aumento o disminución de las ventas mensuales. Otra respondió que se está empezando a aplicar la Planeación Estratégica. Una empresa contestó que en su desarrollo se ha aplicado algo de la Planeación Estratégica, sin embargo no mencionó las acciones de Planeación Estratégica que ha realizado. Tres microempresas no contestaron la pregunta.

Se puede decir que las microempresas han tenido pocas acciones de Planeación Estratégica, por ello no especifican las acciones desarrolladas en la empresa. Otra razón para que no hayan mencionado las acciones es que las microempresas no tienen de manera clara y definida las cosas que quieren hacer, ni a donde quieren llegar.

Tres microempresas y la mediana empresa no contestaron la pregunta, siendo estas las mismas que no han mostrado interés en aplicar la Planeación Estratégica. Pareciera que el desinterés radica más en su desconocimiento que en descartar esta tecnología después de haberla conocido.

La gran empresa ha realizado acciones de Planeación Estratégica como el análisis interno y externo, planeación y ejecución de estrategias. Las grandes empresas se interesan por ver más allá de la organización, por ello realizan actividades y estudios para ver de manera global su entorno y adoptar estrategias que les permita ser competitivos.

¿Qué mecanismos en general se han adoptado en la empresa para garantizar un futuro promisorio?. Si es posible identifique las acciones de mantenimiento, desarrollo y crecimiento emprendidas.

El principal mecanismo que utilizan las microempresas para garantizar un futuro promisorio es llegar a las tiendas de barrio. Con esto nos damos cuenta

que prefieren tener un mercado poco exigente, en este caso se asume como hipótesis que las microempresas que toman esta actitud, pocas veces llegan a ser grandes empresas, porque no ven la necesidad de cambiar elementos fundamentales en la producción, tecnología, logística, entre otras, que le permitan llegar a un mercado más amplio.

Otro mecanismo utilizado por la microempresa para garantizar un futuro promisorio es la calidad, un precio cómodo, la presentación del producto y limpieza en las instalaciones. Existen microempresas que se interesan por tener todos los requisitos necesarios para que su producto sea reconocido por su calidad, pero no cuentan con el dinero suficiente para realizar estudios en laboratorios de la composición de su producto.

Las microempresas suponen que al ofrecer un precio económico atraerán suficientes clientes para vender su producción, lo cual puede ser cierto, pero esto impide que tengan un desarrollo y un mejoramiento en su producto que les permita conquistar nuevos mercados.

Las empresas que ven un futuro promisorio, utilizando como mecanismo la presentación del producto, podrían alcanzarlo, siempre y cuando trabajen en las demás áreas tratando de que haya armonía entre todas las áreas que hacen parte de la organización. Otras empresas consideran que su futuro depende de obtener financiamiento, lo cual es cierto, pero sólo cuando la empresa tiene planes y/o proyectos definidos, de lo contrario la empresa perderá su inversión y desde luego tendrá tropiezos que la hacen perder terreno ante la competencia.

La mediana empresa considera que si mejora la estructura de la planta, actualiza la maquinaria, sistematiza contabilidad, aumenta el personal, maneja dos marcas, posiciona las marcas en el mercado y vende en otras ciudades, tendrá un futuro promisorio. Con esto podemos ver que la mediana empresa da importancia a otros elementos que no tratan las microempresas.

La gran empresa ve un futuro promisorio si trabaja en la cultura organizacional, mantiene a los clientes actuales, actualiza periódicamente la tecnología y da importancia al factor humano. Con este último tipo de empresa confirmamos que a medida que va creciendo la empresa, se tiene una visión más amplia de lo que es la organización y así mismo de lo que necesita para mantenerse en el mercado y conquistar nuevos mercados.

### 4.4.3 LISTA DE CHEQUEO

La tabla 4, muestra las respuestas dadas en relación con una lista de chequeo sobre la documentación existente en materia de planeación estratégica o relacionada íntimamente con ella. Los números corresponden a la cantidad de empresas que responden afirmativa o negativamente.

TABLA No 4 RESULTADOS DE LA LISTA DE CHEQUEO DE DOCUMENTOS

DESCRIPCIÓN	GRAN EMPRESA		MEDIANA EMPRESA		MICRO EMPRESA	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Documento de diagnóstico	1			1	2	5
Documento de planeación por escenarios	1			1	1	6
Documento plan estratégico corporativo	1			1	1	6
Documentos planes estratégicos por áreas		1		1	1	6
Identidad corporativa escrita, MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS	1			1	3	4
Organigrama o diagrama de estructura organizacional	1		1		2	5
Plan logístico	1			1	1	6
Presupuesto	1			1	4	3
Manual organizacional	1			1	1	6
Manual del sistema de costos	1		1		1	6
Documento de procesos	1			1	4	3
Base de datos de clientes	1		1		7	
Base de datos de proveedores	1		1		7	
Base de datos del personal	1		1		7	
Base de datos de insumos y materiales	1		1		7	

En el análisis de la microempresa vemos que éstas no manejan la documentación indispensable para el manejo de la Planeación Estratégica, por ello la mayor parte no poseen dichos documentos. En este caso se puede observar que la mayor parte de las respuestas son negativas y sólo en 6 documentos la mayoría contestó poseerlos. Estos documentos son el presupuesto, el documento de procesos, la base de datos de clientes, la base de datos de proveedores, la base de datos de personal y la base de datos de insumo y materiales.

Comparando la mediana empresa con la gran empresa, se puede decir que las dos se interesan por saber quienes son sus clientes, sus proveedores, quienes

trabajan con ellos y así mismo, qué tanto insumos y materiales poseen.

En la gran empresa la mayoría de las respuestas son positivas, se deduce que se está aplicando de manera acertada la Planeación Estratégica y que tiene una alta capacidad administrativa.

La mediana empresa contestó no disponer de casi todos los documentos, lo cual confirma los resultados de la entrevista, donde el manejo de esta tiene características tanto de la microempresa y al mismo tiempo de la gran empresa, no teniendo identidad, factor que la afecta. Muchas veces los gerentes de estas empresas manejan una administración anticuada, y se encierran en sus paradigmas, evitando el paso a los cambios necesarios para ser competitivos.

Al utilizar la lista de chequeo para verificar qué documentos o herramientas de planeación utilizan las empresas, nuevamente observamos que la gran empresa muestra un manejo organizacional que le permite un direccionamiento adecuado, ya que poseen el personal, las herramientas, la información, el conocimiento y la experiencia necesarias para el manejo de la Planeación Estratégica. El único documento que les hace falta a algunas empresas grandes es el concerniente a la Planeación Estratégica por áreas. Por oposición la microempresa carece prácticamente de la totalidad de los documentos necesarios para hacer planeación estratégica, lo cual puede ser un factor que explica la fragilidad y precariedad de dichas empresas.

La mediana empresa carece de planes escritos y los únicos documentos que afirmó tener son: el organigrama, el manual de sistema de costos, la base de datos de clientes, la base de datos de proveedores, la base de datos de personal y la base de datos de insumo y materiales.

Comparando la mediana empresa con la gran empresa, se puede decir que las dos se interesan por saber quienes son sus clientes, sus proveedores, quienes trabajan con ellos y así mismo, qué tantos insumos y materiales poseen.

Existe coherencia entre la entrevista y la lista de chequeo en los diferentes tipos de empresas, ya que con la lista de chequeo se puede observar a grandes rasgos qué documentos utilizan las empresas para realizar Planeación Estratégica y como es su capacidad administrativa, al mismo tiempo se da una idea de si se aplica o no la Planeación Estratégica en la empresa. Los resultados de la

entrevista también muestra claramente que existen diferencias entre los objetivos y funcionamiento de cada empresa. Observando los resultados de la entrevista o de la lista de chequeo de documentos, se llega a la misma conclusión sobre el manejo de cada tipo de empresa.

## **5.0 CONCLUSIONES**

Podemos afirmar que la planeación estratégica es la herramienta gerencial más poderosa de una empresa pues es la que le permite racionalmente prepararse para enfrentar y disminuir el caos y la incertidumbre. Adicionalmente se entiende como un proceso de aprendizaje donde dada una situación inicial que se diagnóstica, se establecen los **PROPÓSITOS Y MEDIOS (ESTRATEGIAS)** para alcanzarlos, cerrando las brechas existentes entre la situación deseada y la situación actual.

En lo concerniente a los antecedentes de la planeación estratégica encontramos que ésta viene evolucionando y practicándose desde hace más de cincuenta años en todos los continentes del planeta con resultados aparentemente satisfactorios en la mayoría de los casos.

La aplicación de la planeación estratégica requiere de la elaboración de diagnósticos sobre la situación interna de la empresa y sobre las influencias favorables o desfavorables de factores ambientales externos (diagnóstico externo). De conformidad con los hallazgos del diagnóstico, el análisis de los factores claves de éxito y las ventajas competitivas o desarrollo de capacidades internas, se elaboran los propósitos de la organización (Misión, visión, objetivos y metas); adicionalmente deben formularse las políticas, principios, valores y estrategias para luego asignar recursos a los planes operativos o de acción que posibilitarán en última instancia la ejecución de la estrategia y su evaluación a través de indicadores.

Finalmente, puede afirmarse que la planeación estratégica es una práctica común en las grandes empresas colombianas y multinacionales y que existe la urgente necesidad de su aplicación tanto en las medianas y pequeñas empresas como en las microempresas.

## **CAPITULO V**

### **PROPÓSITOS PERSONALES Y EMPRESARIALES (MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS)**

El presente capítulo surge de la inquietud de varios años de práctica administrativa y gerencial, además del trabajo docente e investigativo del autor dentro del campo de la gerencia estratégica y prospectiva. En el trabajo de investigación se encontró que las empresas de tamaño mediano y grande que son exitosas, han elaborado con seriedad, racionalidad y coherencia sus propósitos o resultados deseados.

Los propósitos, objetivos o finalidades de las personas y las organizaciones, dan sentido a las actividades cotidianas y se constituyen como factor motivacional trascendental. El presente texto surge de la inquietud del autor por indagar sobre la naturaleza de los propósitos: en qué consisten?, cuáles son los principales propósitos de las personas y cómo se relacionan con los propósitos de las organizaciones?. No cabe duda que en la agenda cotidiana de cada ser humano están presentes sus sueños y deseos más íntimos. Igualmente, están presentes las exigencias de la organización para la cual trabaja.

En ocasiones se presentan conflictos entre los objetivos personales y los organizacionales, saliendo en mayor medida afectados los últimos. Por lo anterior es necesario que las organizaciones tengan en cuenta los propósitos personales, identificándolos en primer lugar y brindando las condiciones apropiadas de horario laboral y carga de trabajo adecuada, para que el ánimo y la productividad laboral sean óptimos. Esto parece estar cumpliéndose en las culturas de los países más ricos y productivos, como es el caso de Holanda, donde la jornada laboral es de seis horas y la economía sigue prosperando. Pareciera que la esencia del fenómeno no está en cuántas horas se trabajan sino bajo qué condiciones anímicas y ambientales se trabaja, para alcanzar mayor efectividad en la productividad.

Los anteriores interrogantes determinarán el grado en que cada persona contribuya al logro de los propósitos organizacionales dentro de los cuales se encuentran la misión, la visión y los objetivos. De estos propósitos se presentan en este texto las principales características.

En primer lugar se examina qué son los propósitos, en segundo lugar, se hace referencia a los propósitos personales; posteriormente se hace una presentación de la relación entre propósitos personales y organizacionales y se describen los propósitos organizacionales expresados en la misión, la visión y los objetivos.

## **5.1 QUÉ SON LOS PROPÓSITOS?**

Los propósitos son las intenciones, pretensiones, ambiciones o efectos buscados dentro de una acción planeada. También pueden interpretarse como determinaciones implícitas o explícitas sobre el resultado que se logrará después de hacer algo. Adicionalmente, pueden entenderse como objetivos, finalidades, sueños o metas que cuando se logran finalizan el comportamiento o las acciones que se realizaron o dispusieron como medios racionales y razonables.

Los propósitos determinan tanto el resultado final como las acciones y el camino (trayectoria y condiciones) necesario para llegar a él. Es decir el propósito incluye el objeto o imagen final, la acción para dirigirse hacia él y la trayectoria y condiciones necesarias para que ocurra. El símil más cercano para describir los propósitos personales y organizacionales, sería lo que ocurre al tomar una fotografía: se precisa la imagen o resultado deseado, se observan las condiciones de luz y ubicación, se actúa dirigiendo y disparando la cámara y se obtiene el resultado final esperado o aproximadamente deseado. Dicho resultado incluirá tanto lo deseado como lo no deseado en alguna medida y la evaluación de la acción, las condiciones, el camino o trayectoria y el objeto o imagen que se esperaba.

## **5.2 PROPÓSITOS PERSONALES**

Entre los propósitos personales más evidentes encontramos: (1) El lucro y la riqueza material, (2) El poder, (3) La autosatisfacción material y/o espiritual, (4) Un estilo de vida ecuánime, sereno y dinámico, (5) la subsistencia, (6) El reconocimiento, (7) El placer, (8) El servicio incondicional y desinteresado,

(9) La justicia y (10) La sabiduría entre otros.

Los anteriores propósitos guían o determinan el comportamiento humano dentro de las organizaciones y se expresan en mayor medida de manera no verbal aunque en algunas ocasiones se expresan verbalmente,. Dichos propósitos tienen una enorme fuerza sobre el ánimo o motivación de las personas y sobre los resultados de las organizaciones, ya que su búsqueda genera dinamismo y esperanza por alcanzarlos, a través de las decisiones y acciones cotidianas.

Según Feather (1990), las personas organizan su comportamiento alrededor de propósitos o valores que consideran importantes y deseables. Tales propósitos estimulan la acción. Cuando las personas sienten confianza para lograr un propósito, actuarán y persistirán en su esfuerzo. Cuando las personas sienten duda acerca de lo que lograrán, es menos probable que emprendan las acciones necesarias para lograr el propósito.

Según Little (1983) citado por Jackson Et Al<sup>73</sup> los propósitos o metas personales pueden ser conceptualizados como objetivos significativos, subjetivamente y conscientemente articulados que se buscan cotidianamente. "Ellos dan a nuestras vidas significado, estructura y un sentido de identidad (Emmons, 1996; Zirkel & Cantor, 1990)"<sup>74</sup>

### **5.3 PROPÓSITOS PERSONALES Y ORGANIZACIONALES**

Cuando los propósitos individuales no coinciden con los de la organización se mantienen eclipsados los primeros y poco se habla de ellos. Pareciera que no existieran, pero están en la interioridad de cada persona. Incluso en los ambientes más alienantes o enajenantes de la autenticidad humana; dichos propósitos existen en la mayor intimidad de los seres humanos y se constituyen como el combustible para vivir cada día. Dicho combustible opera ineficientemente y se emplea en mayor medida en calor emocional que en trabajo, con las negativas repercusiones que esto tiene sobre la productividad y la calidad de vida individual y colectiva.

---

<sup>73</sup> *The Journal of Psychology*, Sept 2002 v136 i5 p521(12). Texto completo en internet (infotrac).

<sup>74</sup> Idem

Los propósitos de las organizaciones corresponden a los propósitos de sus dueños y determinan la cultura organizacional reflejada por el estado anímico de sus miembros o actores. Las organizaciones se convierten en grandes escenarios donde todos los actores manifiestan que trabajan por alcanzar los propósitos de la organización (su misión, visión, objetivos y metas), a cambio de un salario y unos beneficios de reconocimiento y pertenencia social, sin olvidarse de sus propósitos personales.

Cuando las organizaciones valoran el talento humano, reconocen la importancia de los propósitos personales de sus trabajadores (que no difieren mucho de los de los dueños) y los trabajadores se comprometen con los propósitos de la organización que les está dando la oportunidad de desarrollar sus talentos y vivir dignamente, se presenta la sinergia necesaria para el progreso colectivo.

Los dueños de las empresas y/o gerentes deberían conocer en alguna medida las acciones necesarias para conciliar los propósitos de sus empresas con los propósitos de sus colaboradores, generando a su vez el mejor ambiente para la productividad, la salud y el progreso colectivo. Esto último ocurre cuando cada persona siente que crece en sus dimensiones básicas: espirituales, sociales, económicas, familiares, afectivas y profesionales.

SALLENAVE define los propósitos organizacionales, finalidades o resultados esperados así:

*Finalidad o Misión:* Concepción implícita del porque de la empresa. La pregunta sobre la finalidad de la empresa es de orden filosófico (filosófico opuesto a práctico).

*Objetivos:* Toda organización económica tiene por lo menos tres objetivos generales: supervivencia, crecimiento y utilidades, es decir, "tres voluntades organizacionales" independientes de las voluntades de los dirigentes. Además tiene objetivos particulares que dependen de los deseos de los gerentes.

*Metas:* Subconjunto de los objetivos determinados por los dirigentes. Ejemplo: si el objetivo es la obtención de utilidades, las metas de rentabilidad serán determinadas según diferentes tasas (rentabilidad de

la inversión, de los activos, del patrimonio, etc.), mientras que la meta es una norma cuantitativa, el objetivo es a la vez cuantitativo y cualitativo."<sup>75</sup>

## **5.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROPÓSITOS ORGANIZACIONALES**

A continuación examinaremos las principales características de los propósitos organizacionales, entre los cuales encontramos la MISIÓN, VISIÓN y objetivos.

### **5.4.1. MISIÓN**

La misión es quizá la declaración más importante para una empresa ya que ella implica su razón de ser, para quién, por qué y cómo desarrolla sus propósitos. La misión tiene relación directa con los valores los cuales deben ser congruentes y complementarios. Al igual que los valores, la misión marca la diferencia entre una organización y otra, es decir lo que la gerencia quiere difundir y con lo que quiere vivir diariamente en la actividad laboral, marcando la esencia y el sentido al desempeño organizacional.

Entendemos como MISIÓN la descripción concreta y directa de las características de la empresa que la hacen diferente de las demás y que muestran su razón de ser. Esta debe ser conocida, y más que ser aprendida por cada uno de los colaboradores, la misión debe ser entendida y vivida.

Es apenas lógico que para evaluar a una institución nos preguntemos en primer lugar qué pretende hacer en el medio en que opera.

La declaración de la misión, es una declaración duradera del propósito de una organización que la diferencia de otras empresas similares.

La misión debe indicar con claridad el alcance y dirección de las actividades de la organización y con ellas mostrar un esquema para la toma de decisiones.

---

<sup>75</sup> SALLENAVE, Jean Paul. "Gerencia y Planeación Estratégica". Editorial Norma. Bogotá, 1985. Pág. 27.

## 5.4.2. VISIÓN

La visión es el horizonte hacia el cual se dirige la organización, enfocando sus esfuerzos en el cumplimiento de la misión y del cumplimiento de los objetivos propuestos. Una organización sin visión no tiene claro cual es su escenario futuro deseado y difícilmente podrá establecer sus objetivos y estrategias.

La visión debe tener coherencia con la misión y los valores de la organización, como fundamento de una gerencia que desarrolle su gestión eficazmente, disminuyendo la probabilidad de riesgo o equivocación.

La visión es una consecuencia de los valores y convicciones de la organización. Para elaborar la visión es necesario responder interrogantes como: ¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la empresa?, ¿En qué aspectos estratégicos se deben concentrar los esfuerzos organizacionales para alcanzar la principal idea a futuro?, ¿Cómo saber que se va por el camino correcto? ; Para ello es necesario hacer revisiones periódicas acerca de las actividades con relación a la visión, entre los factores a tener en cuenta para dicha revisión están:

- Orientación y rumbo de la empresa.
- Capacitación y liderazgo.
- Motivación e integración de equipos de trabajo.
- Sentido estratégico de las tareas operativas.
- Compromiso compartido.
- Participación en el proceso de cambio.
- Identificación sobre una idea en común.
- Conciencia de su papel protagónico.
- Entrega y orgullo de pertenencia.

La visión se refiere a una imagen del futuro con algún comentario explícito o implícito de los motivos por los cuales la gente debe esforzarse por crear dicho futuro.<sup>76</sup>

Las características de una visión efectiva son: que sea deseable, factible, enfocada,

---

<sup>76</sup> Adminístrate Hoy, publicación: abril del 2000, núm. 72

flexible visualizable y comunicable. También debe ser amplia e inspiradora, requiere que todos la conozcan y ésta a su vez permite ser la luz en la formulación de las estrategias, debe ser coherente con la misión y los objetivos de la empresa.

### **5.4.3. OBJETIVOS**

Así como las personas se fijan objetivos, es decir, propósitos para el futuro, bien sea a corto o largo plazo, las empresas por su objeto y compromiso social lo deben hacer adecuadamente. Si los objetivos fueran simples declaraciones sería imposible mejorar, medir y controlar los procesos de la organización por sus áreas funcionales y en conjunto.

La fijación de objetivos es de vital importancia dado que son los fines que desea alcanzar la organización y toda la actividad de la empresa gira en torno a su cumplimiento; si se formulan equivocadamente, la organización se desgastará inoficiosamente en un resultado que tiene baja probabilidad de cumplirse, debido a que los objetivos deben cumplir ciertas características para su desarrollo, las cuales se mencionarán en los párrafos siguientes.

Los objetivos son los fines que se quieren alcanzar, mientras que la estrategia es un medio y responde a la pregunta ¿Cómo vamos a llegar?, el objetivo es un resultado y responde a la pregunta ¿Hacia dónde vamos?

Sallenave, se refiere a las siguientes proposiciones relacionadas con los objetivos:

"Proposición 1: No hay objetivo sin restricción

Proposición 2: preferencias sistemáticas.

Los objetivos dependen de la formación del gerente o de los dueños, de su experiencia pasada, del riesgo que perciben en el medio ambiente, etc. Los objetivos manifiestan preferencias sistemáticas frente a una alternativa de acción.

Proposición 3: objetivo - poder.

La coalición dominante en una organización asigna a esta los "objetivos" que traducen las preferencias sistemáticas de sus miembros y afirman su poder

#### Proposición 4: poder-objetivo-comunicación

La comunicación de los objetivos refuerza el poder de la coalición dominante.

#### Proposición 5: objetivos-actores

Los objetivos de la empresa están subordinados a los de los actores.

Finalmente, los objetivos parecen ser una panacea. A un mismo tiempo, enunciado cómodo, instrumento de disciplina organizacional, truco de comunicación, testimonio de poder, el objetivo tiene muchas virtudes lenitivas; tranquiliza a los dirigentes en cuanto a su misión, y a los académicos en cuanto a la dirección de las empresas..<sup>77</sup>

Según Sallénave un objetivo tiene cuatro componentes: 1. Un atributo, o sea una dimensión específica que lo define, 2. Una escala de medida, 3. Una norma o un umbral, 4. Un horizonte temporal.

Ejemplo:

Deseo: mejorar la rentabilidad

1. Atributo: rentabilidad
2. Escala de medida: tasa de rentabilidad neta del patrimonio.
3. Umbral: 20% (se supone que en este sector industrial, el estándar o norma es inferior al umbral fijado)
4. Horizonte: un año.

Desde el punto de vista del contenido, un objetivo debe reunir los siguientes elementos:

1. Un logro o resultado final expresado en forma de acción o verbo terminal.  
Ejemplo: Incrementar.
2. Un contenido del verbo o acción, representado en la respuesta a la pregunta "qué?". Ejemplo: Incrementa qué?. Las ventas.
3. Condiciones de ejecución. Señala el cómo se va a lograr el resultado deseado.  
Ejemplo: a través de promociones en supermercados.

---

<sup>77</sup> Ibid. Pág. 34.

4. Condiciones de evaluación. Estas permiten medir el grado de cumplimiento del objetivo. Ejemplo: en un 10% con respecto al semestre anterior.

El objetivo quedaría así: Incrementar las ventas a través de promociones en supermercados, en un 10% con respecto al semestre anterior.

## **5.5 LOS PROPÓSITOS O FINALIDADES EN EMPRESAS COLOMBIANAS**

Esta variable apunta a identificar la formalidad y técnica para establecer, seguir y lograr la visión, la misión y los objetivos estratégicos o a largo plazo. Se hicieron 35 preguntas en las dimensiones ya mencionadas. Las dos primeras preguntas eran de control pues se interrogaba si la empresa contaba con un documento sobre la MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS de la empresa. Si la respuesta era negativa las demás preguntas no debían responderse pues todas ellas se referían a aspectos técnicos relacionados con LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS.

TABLA No 5

2. SISTEMA DE FINALIDADES (Misión, Visión y Objetivos)				
	SI	S/N	NO	NA
	A	B	C	D
<b>2.1 PROCESOS</b>				
1. Existe un documento sobre la misión y visión de la empresa? (*)				
2. Existe un documento sobre los objetivos de la empresa? (*)				
3. Elabora matrices de evaluación interna y externa para soportar la misión del negocio?				
4. Se ha evaluado el grado de cumplimiento de la misión y los efectos derivados de la formulación de la misma?				
	0	0	0	0
<b>2.1 PUNTAJE PROCESOS</b>	12	0	=	0%
<b>2.2 INSTRUMENTOS</b>				
5. Se han usado distintos medios tales como Inducción, escritos o carteleros para difundir la misión, visión y objetivos? Todos, uno o dos de ellos, ninguno?				
6. Utilizo una guía de componentes para formular la misión?				
7. Realizaron un estudio comparativo con compañías del sector o de la competencia para definir el sistema de finalidades?				
	0	0	0	0
<b>2.2 PUNTAJE INSTRUMENTOS</b>	9	0	=	0%
<b>2.3 CONTROL</b>				
8. La gerencia verifica el cumplimiento de la misión, visión y objetivos?				
9. El compromiso con la misión y visión es prioridad en la capacitación del personal?				
10. Los objetivos guardan relación con la misión y la visión?				
11. La visión coincide con el escenario de referencia?				
12. La misión diferencia a la empresa de otras similares?				
13. Están bien formuladas la misión, visión y objetivos?				
14. Son consistentes y medibles los objetivos?				
	0	0	0	0
<b>2.3 PUNTAJE CONTROL</b>	21	0	=	0%
<b>2.4 DIRECCIÓN</b>				
15. La gerencia tiene en cuenta la misión, visión y objetivos en la dirección de la empresa?				

2. SISTEMA DE FINALIDADES (Misión, Visión y Objetivos)				
	SI	S/N	NO	NA
	A	B	C	D
16. La misión, visión y objetivos están íntimamente relacionados con la satisfacción del cliente?				
17. El cumplimiento de la misión, visión y objetivos es un factor de motivación para los miembros de la empresa?				
18. La misión, visión y objetivos permiten ejercer liderazgo sobre las actividades a realizar?				
19. Las decisiones de la alta y media dirección están basadas en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos?				
	0	0	0	0
2.4 PUNTAJE DIRECCIÓN	15	0	=	0%
2.5 COMPETENCIAS				
20. La declaración del sistema de finalidades, exigió destrezas en el manejo de conflictos?				
21. Se capacitaron los miembros de la empresa en requerimientos para la formulación de la misión, visión y objetivos?				
22. La selección de la misión, visión y objetivos se hizo por consenso, por mayoría calificar o por decisión unilateral?				
	0	0	0	0
2.5 PUNTAJE COMPETENCIAS	9	0	=	0%
2.6 INDICADORES				
23. Los objetivos tienen claramente definidos los contenidos, condiciones de ejecución y condiciones de evaluación?				
24. La misión refleja el máximo propósito o finalidad de la organización?				
25. Se presentan dentro de la misión los valores con los cuales se compromete la organización?				
26. La misión incluye afirmaciones sobre la manera cómo va a lograr su máxima finalidad o propósito?				
27. La misión incluye en su formulación quienes son los clientes objetivo de la organización?				
28. Se vislumbra alguna filosofía dentro de la misión?				
29. Incluye la misión alguna afirmación sobre la imagen institucional que se quiere tener?				
30. La visión presenta las características con las cuales quiere verse la empresa en el futuro?				
31. La misión presenta claramente cuál es la razón de ser o el negocio al que se dedica la empresa?				
	0	0	0	0
2.6 PUNTAJE INDICADORES	30	0	=	0%
2.7 SISTEMA DE INFORMACIÓN (SIC)				
32. Existe información sistematizada asociada al cumplimiento de la misión, visión y objetivos?				
33. Existe una matriz de actores y objetivos?				
34. Los sistemas de información existentes permiten evaluar el grado de cumplimiento de la misión, visión y objetivos?				
35. La misión, visión y objetivos, son compartidos por los miembros de la organización?				
	0	0	0	0
2.7 PUNTAJE SIC	12	0	=	0%

2. SISTEMA DE FINALIDADES (Misión, Visión y Objetivos)			
RESUMEN	P		
PROCESOS	12	0	0%
INSTRUMENTOS	9	0	0%
CONTROL	21	0	0%
DIRECCION	15	0	0%
COMPETENCIAS	9	0	0%
INDICADORES	30	0	0%
SIC	12	0	0%
2. PUNTAJE TOTAL	108	0	0%
PROCESOS			0%

★ Solamente las negrillas si es negativa

Si la empresa respondiera todo favorablemente el puntaje total (100%) sería de 108 puntos.

## **ANALISIS DE LOS HALLAZGOS DE LA VARIABLE PROPÓSITOS EN EMPRESAS DE LACTEOS**

El puntaje es de 34%, calificación muy baja, indicando que existe una debilidad absoluta en la formulación de las finalidades.

De las 19 empresas estudiadas siete empresas respondieron que contaban con un documento sobre MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS. De éstas, una respondió afirmativamente solo contar con OBJETIVOS. Puesto que la variable pretendía indagar si la empresa contaba con finalidades que guiaran sus acciones, asumimos que las ocho empresas, es decir, el 42% de la muestra estudiada cuenta con un sistema de finalidades.

Es posible apreciar que son las grandes empresas las que poseen los documentos sobre finalidades, el 100% de éstas presentan una fortaleza en el proceso de formulación y seguimiento de las finalidades. En la Figura No. 5, G1, G2 y G3, son grandes empresas. Sin embargo, encontramos que una pequeña y tres microempresas también cuentan con finalidades (M5, P2, M1 y M8).

El resultado de la investigación en empresas de lácteos muestra doce empresas sin finalidades escritas, indicativo de las debilidades que existen en el sistema de planeación estratégica, Cómo pueden estas empresas funcionar

adecuadamente, si no saben claramente qué propósitos o finalidades persiguen? Continuando con los hallazgos encontrados resulta preocupante que entre las 12 mipymes que no tienen finalidades escritas se encuentre una pequeña empresa (P1). Esta preocupación obedece al mayor número de empleados y de activos que posee dicha empresa en comparación con las microempresas. Podría afirmarse que en dicha empresa los empleados andan seguramente improvisando y luchando internamente por llegar a ninguna parte. Si un barco no sabe para donde va ningún viento le es favorable. Si un capitán de barco no sabe hacia donde dirigrlo, ningún marinero le podrá ayudar.



Figura No. 4

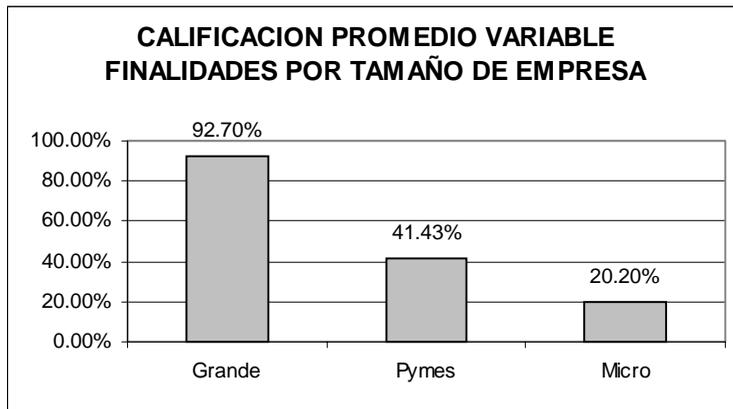


Figura No. 5

Si se observa la gran empresa, figura No. 6, presenta una buena calificación, 92.7% superando ampliamente el puntaje de las pymes y las microempresas, el tamaño aparentemente influye en la formalización de las finalidades. Esto parece ser lógico pues si no existieran propósitos o finalidades la gran empresa sería un gran caos en medio de su gran complejidad.

Los resultados bajos de las microempresas cuestionan su racionalidad y necesidad de apoyo gubernamental y explicarían en alguna medida su condición de unidad reproductora simple de capital o de supervivencia y sus dificultades de progreso. Adicionalmente éste comportamiento podría darse porque las organizaciones se encuentran soportadas en su único propietario y gerente quien toma las decisiones en forma unipersonal y empírica alejada de la racionalidad que dan los propósitos, pronósticos, proyecciones y anticipaciones basadas en la información y el conocimiento.

Es el estilo gerencial, la causa a la que atribuimos la inexistencia de propósitos o finalidades en la empresa, puesto que es la alta gerencia la encargada de dar comienzo al proceso de fijación de los mismos, tanto para la empresa en su totalidad como para cada una de sus áreas o departamentos. Si el gerente no muestra interés y no propicia la reflexión y formulación de los propósitos empresariales no habrá quien tenga el poder para tomar la iniciativa y hacerlo.

El hallazgo anteriormente mencionado reitera la urgente necesidad de apoyar a los gerentes y dueños de las mipymes en la definición de sus finalidades, pues sin ellas será imposible mejorar estrategias, estructura, logística y resultados económicos y sociales de dichas empresas.

Aunque todas las dimensiones estudiadas en ésta variable tienen un desempeño bajo puede afirmarse que las que demandarían una mayor acción y compromiso son las dimensiones de competencias (23%) e instrumentos (27%). En el caso particular de la dimensión competencias queda claro que las mipymes requieren de capacitación en la formulación de la MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS, además de la promoción de mecanismos participativos en las empresas para la definición y consecución de dichas finalidades. En especial el tema de la participación de los trabajadores es fundamental para que las finalidades no se queden solo en declaraciones. Las empresas pueden tener los mejores propósitos y estar escritos pero si no se dan a conocer y se aplican, no representarán una

verdadera guía en el diario funcionamiento, perdiéndose el norte y el sentido de ser del negocio.

En el caso de la dimensión instrumentos queda claro que hay deficiencias en cuanto a la difusión de las finalidades en las empresas donde existen y en cuanto a la manera como han sido formuladas dichas finalidades, es decir sin el conocimiento de sus componentes básicos y sin el estudio comparativo correspondiente a las empresas competidoras.

De acuerdo con las calificaciones promedio para las variables investigadas (prospectiva, valores, finalidades, estrategias, estructura, logística, producción y resultados), la de finalidades, ocupa el penúltimo lugar con un 34% superando en un 7% a la variable estrategias (27%). Este resultado puede explicarse por el hecho de que muchas empresas tienen finalidades pero aun no han planteado sus estrategias.

A la luz de la mentalidad empresarial podría afirmarse que todo empresario sí sabe qué busca o cuál es su propósito o finalidad: EL LUCRO. Sin embargo, pensar que lo que se desea es ganancias económicas o lucro no es bastante claro ni como finalidad, ni como medio de motivación para los empleados de las empresas. Inclusive pensar en la plata como única finalidad de un ser humano resultaría bastante pobre pues en Colombia y en otros países hemos visto deportistas y empresarios que consiguen mucho dinero pero su nivel, modo y calidad de vida no es el más ejemplar ni satisfactorio.

Por supuesto que el lucro es un objetivo fundamental para las empresas que tienen esta finalidad, pero para llegar a obtenerlo es necesario lograr otros objetivos o subobjetivos relacionados con innovación, ventas, producción, gestión humana, calidad, exportaciones, gestión financiera, atención al cliente y sistemas de información entre otros.

El lucro y la buena vida demandarían un equilibrio entre distintas dimensiones entre las cuales encontramos la afectiva, emocional, familiar, social, cultural y sin duda la económica. Tanto empresarios como empleados deberíamos tener por escrito nuestras finalidades y entender que las ganancias económicas son medios y no fines en sí mismas para procurarnos un mejor modo y calidad de vida.

## **ANALISIS DE LOS HALLAZGOS SOBRE FINALIDADES O PROPÓSITOS EN LAS EMPRESAS ESTUDIADAS MEDIANTE ESTUDIOS DE CASO**

Los empresarios tienen una idea de la misión y la visión de sus empresas, pero ha sido a partir de un requerimiento de su formación profesional, que las han plasmado en el papel, ello muestra que son sólo una declaración y que no le han dado la trascendencia ni la importancia que tienen para la organización como una guía de sus actividades. Tampoco las han dado a conocer a sus colaboradores, porque ellos mismos no las han interiorizado.

Los objetivos son deseos que se quieren alcanzar y también necesidades actuales de las empresas para llevar a cabo en un corto, mediano plazo o largo plazo. El largo y mediano plazo, como se mencionó anteriormente, son poco contemplados y por lo tanto se trabaja reactivamente en la cotidianidad .

En general se puede afirmar que el resultado de esta variable fue bajo, los empresarios no están debidamente preparados para el futuro, carecen de propósitos y de un esquema de planeación estratégica que les permita llevar actividades sistemáticamente organizadas para hacer un seguimiento, control y evaluación de las mismas.

### **5.6 CONCLUSIONES:**

1. Los propósitos guían o determinan el comportamiento humano dentro de las organizaciones y en consecuencia tienen una enorme fuerza sobre el ánimo o motivación de las personas y sobre los resultados de las empresas.
2. Los propósitos de las organizaciones dependen de los propósitos de sus dueños y determinan la cultura organizacional que se refleja también en el estado anímico de los empleados o colaboradores o actores organizacionales.
3. Los propósitos de las empresas se subordinan a los propósitos de las personas. Esto ocurre inclusive en ambientes de autoritarismo.
4. Las empresas esperan que sus colaboradores o miembros trabajen por los propósitos de los dueños. Los colaboradores esperan que los dueños respeten y apoyen sus propósitos personales. Cuando estas dos premisas se cumplen hay sinergia y progreso colectivo.

5. Cuando las personas sienten confianza para lograr un propósito, actuarán y persistirán en su esfuerzo. Cuando las personas sienten duda acerca de lo que lograrán, es menos probable que emprendan las acciones necesarias para lograr el propósito.
6. La misión es una declaración duradera del máximo propósito de una organización que la diferencia de otra. La misión establece la razón de ser de la empresa, para quién trabaja, porqué y cómo desarrolla dicho propósito.
7. Dentro de la misión debe hacerse referencia a las funciones o actividades principales que desarrolla la organización, los productos o servicios, los clientes o beneficiarios, los valores, la imagen pública, el interés por los empleados y la razón por la cual existe la empresa.
8. La misión debe vislumbrar el carácter diferenciador de la organización, es decir, qué se hace como exclusivo o único que no hacen otras empresas. Esto le da identidad, responsabilidad y distinción a la organización.
9. La visión es el horizonte o escenario futuro deseado y es consecuencia de los valores y convicciones de los dueños y demás miembros de la organización. Dicha visión debe ser deseable, factible, enfocada, flexible visualizable y comunicable.
10. La visión muestra la esencia de lo que debe llegar a ser la empresa.
11. Los objetivos son fines o resultados que desea alcanzar la organización y toda su actividad debe girar en torno a su cumplimiento.
12. Los objetivos deben referirse tanto a factores externos como internos. Los externos pueden conducir a beneficiarse de las oportunidades o a enfrentar adecuadamente las amenazas. Los internos tienen que ver con el fortalecimiento de la organización.
13. Los objetivos son más específicos que la misión y también deben ser medibles, alcanzables, escritos, claros, limitados en el tiempo, flexibles y aceptados por los miembros de la organización.

## **CAPITULO VI**

### **PRINCIPIOS Y VALORES**

Los valores constituyen el eje del comportamiento individual y por ende del comportamiento colectivo. Ellos reflejan la moralidad de las personas tanto naturales como jurídicas y dan importancia a lo que somos y a lo que hacemos.

En el mundo actual, donde el materialismo y el capitalismo son los factores que determinan la vida, especialmente porque se da más importancia al tener que al ser por el poder que tiene quien más acumule bienes o dinero, es fundamental tener presente el tema de los valores porque son la esencia de un ser humano y lo que lo diferencia de otro. Quien tenga firmes valores tendrá éxito y progreso en toda su actividad. Lo mismo ocurre con las empresas que tienen una razón de ser comercial pero también moral con la responsabilidad social que ello implica. La base de todos los procesos de una empresa y del servicio al cliente que conduce a buenos resultados financieros, es la ética y moral de los colaboradores de la empresa donde los valores y principios ocupan un lugar trascendental pues constituyen las motivaciones más íntimas para adelantar las actividades cotidianas.

Al abordar este tema se incursionará en los valores organizacionales y su importancia en el desempeño de una empresa.

#### **6.1 CONCEPTO**

Literalmente, la palabra valor es algo que es querido, que es de mucha estima o que vale la pena; es algo por lo que alguien esta dispuesto a sufrir o una razón para vivir. Por ello, los valores aportan a la vida la dimensión del significar algo para alguien. Los valores son los rieles que mantienen al tren en su camino y le facilitan el avanzar suavemente y con determinación; proporcionan motivos, dan identidad y carácter a la persona que los vivencia y aplica.

La economía y la administración son valores en la medida en que el hombre las utiliza para construir la convivencia humana, imponiendo orden,

satisfaciendo necesidades, aprovechando los recursos y creando fuentes de trabajo.

"Los valores son los lazos inmensos que rodean el bienestar de la humanidad y ese algo cotidiano que mueve a cada persona en su deseo por ser feliz".<sup>78</sup>

Los valores en la empresa son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir la organización, su relación con los empleados y demás actores organizacionales. En las organizaciones que tienen una misión sentida por todos los miembros de la organización, los valores proporcionan la lógica sentimental para gerentes y demás empleados, son importantes en la justificación para indicar que la conducta de un individuo es buena no solo desde el punto de vista estratégico, sino que también es buena en la moral de la empresa.

Otra definición de valor es la descrita por Rokeach (1973) citado por Leonard Goodstein<sup>79</sup>: "un valor es la creencia perdurable en que una forma específica de conducta o condición final de existencia se prefiere personal o socialmente a un modo opuesto o invertido de conducta o condición final de existencia" y define los valores en la empresa como "un conjunto perdurable de convicciones concernientes a modos preferibles de conducta o condiciones finales de existencia paralelo a un continuum de relativa importancia".

## **6.2 IMPORTANCIA DE LOS VALORES**

Lo anterior permite decir que los valores llevan a considerar parámetros de conducta y metas que pueden ser correctas o incorrectas, también considera la forma o los medios en que se logran las metas, que también pueden ser apropiados o inapropiados o injustos.

Los empleados que tienen unos valores personales parecidos a los de la organización, encuentran en su trabajo y en las normas de conducta, un significado y un sentido de realización. Esta sensación de hacer algo que vale la pena, es lo que le da sentido a la misión de la empresa.

---

<sup>78</sup> Revista Universidad Eafit No. 92, pag. 73, 1993.

<sup>79</sup> Op cit. Goodstein L. Et Al. Planeación Estratégica Aplicada, pág. 172

En el trabajo, es importante compartir los mismos valores, algunos valores parecen depender de hechos culturales, como gustos y hábitos. Otros valores están enraizados en la naturaleza, y otros dependen de la estructura psicológica de las personas; de un modo u otro, la importancia de los valores está en ayudar al individuo en su desarrollo personal.

Aun cuando las organizaciones tengan un sentido comercial y de lucro, deben ser un compendio de valores humanos tales como: la comunicación, el servicio, la honradez, el progreso, el respeto, la justicia, la cultura, el desarrollo personal, la amistad, la seguridad, la solidaridad, la responsabilidad, la perseverancia y muchos otros que la gerencia considere importantes en un proceso de participación con sus colaboradores y que le den el matiz especial a la organización para que la caracterice y diferencie de otras.

Como se mencionó en la declaración de la misión, la empresa es una persona moral y por lo tanto necesita clarificar sus valores. Al igual que las personas las empresas pueden sufrir crisis de identidad, que en realidad son crisis de valores.

Los grados de autoconciencia o de inconciencia que tiene una empresa pueden ser muy diversos por ello es conveniente identificar las características típicas tanto de la empresa como del empresario porque es este último el que le da dirección y tiene el control de la situación, semejante a un piloto en un avión, donde las cualidades, habilidades, criterio para tomar decisiones, liderazgo y conocimientos de este llevaran a un viaje exitoso o no.

Se pueden comparar dos estilos de dirección, el autócrata y el democrático. Ellos son dos mundos diferentes con formas de pensar distintas: el democrático puede lanzarse al riesgo, a los retos, a la creatividad y especialmente a la participación grupal; con valores como el diálogo, la dignidad humana, el respeto y la igualdad mientras que el autócrata es rutina, autoridad exagerada, seguridad, repetición, rigidez y demasiada formalidad. El líder autócrata como todos los demás tiene valores y antivalores entre los cuales están: el egocentrismo, la desconfianza, la seguridad, la obediencia ciega, la desigualdad jerárquica, la rigidez y la uniformidad dentro de cada nivel. La gerencia autócrata tiene valores pero no tiene la conciencia de su significado, participación e influencia en la calidad de vida personal y de sus colaboradores.

Para algunas empresas la identificación de valores puede ser una conveniencia, para otras una necesidad seria, para otras una urgencia, pero para todas las organizaciones es un instrumento de progreso, superación y satisfacción a nivel individual y grupal.

"Toda grande empresa nace en la visión, más el carisma, de alguna persona que se propone realizar un valor ya encarnado en alguna meta"<sup>80</sup>. Esta afirmación demuestra que los valores vienen del nivel superior de la organización a sus niveles más bajos, dependiendo de lo que la alta gerencia quiera transmitir a las demás áreas de la empresa y lo que considere importante, de allí que las características, cualidades y especialmente los valores del empresario son muy importantes para definir los valores de toda la organización.

Según Goodstein en una organización es posible hallar diferentes valores: los de la empresa, los del Gerente, los de los directores de área, los de los empleados que la conforman y los del proceso que desarrollan.

Los grandes líderes son motivados hacia los valores humanos, los miembros de la organización tienen sus propios valores personales que deben llegar a desembocar en los valores institucionales, por ello los valores de la institución son importantes para identificarse o no con ella, así como para compartir los propios valores con los demás. Lo ideal es que se cree un clima de desarrollo y crecimiento hacia valores comunes, logrando así enriquecer a todos.

Leonard Goodstein menciona<sup>81</sup> que debe existir congruencia entre los valores de la organización y su plan estratégico y afirma que "Los planes estratégicos que no tienen en cuenta los valores se encontrarán en problemas e incluso pueden fracasar".

Los valores de la empresa son importantes en la ejecución de planes debido a que están contenidos en cada uno de ellos, concretando un objetivo o una meta para alcanzar, si no se tienen en cuenta los valores se pierde el sentido del objetivo y difícilmente será alcanzado.

---

<sup>80</sup> LOS VALORES CLAVE DE LA EXCELENCIA, Mauro Rodríguez Estrada. Mc Graw Hill Interamericana de México, S.A. 1992 pag. 57

<sup>81</sup> Op Cit. Goodstein L. Pag, 87

Goodstein propone cinco elementos en la búsqueda de los valores, estos son:

1. Los valores personales del equipo de planeación.
2. Los valores de la organización como un todo.
3. La filosofía operativa de la organización.
4. La cultura de la organización.
5. Los grupos de interés de la organización.

### **6.3 VALORES PERSONALES**

El primer paso para buscar los valores de la organización es un análisis de los valores personales que caracterizan a los miembros del grupo de trabajo, debido a que existen valores individuales y organizacionales.

Para este análisis es necesario que las personas encargadas de tomar decisiones en una empresa tengan definidos sus propios valores personales y reconozcan la diferencia con los valores de los demás. Estas diferencias tienen implicaciones futuras para la dirección de la organización, su estructura, procesos, toma de decisiones y coordinación de la alta gerencia; se deben comprender y aclarar las diferencias entre el grupo de personas encargado de la toma de decisiones para llegar a un acuerdo y poder dirigir conjuntamente el destino de la organización.

Los valores personales compartidos sirven para fortalecer los valores organizacionales en la vida de la compañía.

El modelo Scherer (1983) citado por Goodstein consiste en saber manejar las diferencias entre los valores personales del grupo de trabajo, teniendo en cuenta los siguientes factores:

1. No pasar por alto un "escozor"<sup>82</sup> y trabajar en la diferencia antes de que se convierta en un "brote"<sup>83</sup>.
2. Las dos personas que tienen diferencias deben dialogar y tratar de resolverlas por su propia cuenta.

---

<sup>82</sup> Sentimiento o resentimiento por un desaire, desconsideración o reproche.

<sup>83</sup> Tener principio, manifestación de alguna cosa.

3. Solicitar sugerencias sobre cómo acercarse a la otra persona o cómo definir el asunto de la mejor manera.
4. Si alguien se acerca a usted con una diferencia de valores, debe estar dispuesto a trabajar sobre ello con esa persona.
5. Si después de haber intentado trabajar sobre el tema por su propia cuenta no se ha registrado ningún cambio y persisten las diferencias en valores, debe buscar la ayuda de un experto.
6. Si un individuo se queja ante usted acerca de los valores de otra persona que no se encuentra presente, móvelo a analizar el asunto directamente con dicha persona. No hay que encasillarse en ese tipo de relaciones triangulares.

## **6.4 VALORES ORGANIZACIONALES**

Después de haber superado las diferencias de los valores individuales del grupo de trabajo del grupo de planeación administrativa, se debe considerar los valores deseados para toda la organización. Se debe preguntar ¿qué valores desean que la empresa adopte y utilice en la toma de decisiones?. En esta parte del proceso, se debe buscar los aspectos que la organización valorará a medida que implemente su plan estratégico.

Si la búsqueda permite identificar valores deseados en un área de la organización que son incompatibles con las otras áreas, se debe tratar de inmediato esta diferencia. Es esencial contar con un grado de alineación de valores y solución de diferencias marcadas en los valores, con el fin de lograr un exitoso proceso de planeación estratégica.

La manera como una empresa considera las decisiones del mercado como por ejemplo: la participación en el mercado, la competencia, la innovación en productos y/o servicios, el servicio al cliente, es el resultado de los valores fundamentales de la organización.

Los valores organizacionales se deben evaluar y reexaminar en el proceso de planeación estratégica y cuando se llega a un consenso de valores se deben difundir al resto de la organización.

## 6.5 VALORES, CULTURA Y DESARROLLO ECONOMICO NACIONAL

Según Mariano Grondona<sup>84</sup> en su libro *Culture Matters* hace un análisis de la importancia de los valores en el desarrollo económico de un país, por lo cual afirma que los valores aceptados o negados por una nación se reflejan en el sentir cultural, por lo cual el desarrollo económico es un proceso cultural basado en un sistema de valores.

Los valores bajo la cultura es lo que llamamos ética. El comportamiento de alguien quien actúa fuera del respeto por un valor intrínseco aceptado, irá más tarde incorporado como un imperativo interior del individuo llamado "moral". Una persona tiene moral cuando responde de acuerdo con valores intrínsecos.

Si un país alcanza el desarrollo económico cuando responde con valores morales y logra tener un buen desempeño, como resultado del comportamiento de todos sus habitantes, podemos decir que el desarrollo económico es un fenómeno moral. Sin la presencia de valores favorables para el desarrollo económico las tentaciones de lo que no se debe hacer prevalecerán (por ejemplo los casos de corrupción o de incoherencia e irracionalidad política y económica). Dichas tentaciones son las bases de las expectativas del corto plazo, sin embargo, el desarrollo económico es un proceso de largo plazo. En la lucha entre el corto y el largo plazo, el primero ganará a menos que un valor intervenga en el proceso de toma de decisiones.

La función de los valores es como un puente entre las expectativas del corto y el largo plazo, las metas distantes luchan desesperanzadamente contra la gratificación instantánea.

Los valores pueden ser agrupados en un patrón consistente llamado "sistema de valores". Un sistema puro o real de valores, existe solo en la mente, como un tipo ideal. Es posible construir dos sistemas de valores ideales: Uno incluye valores que favorezcan el desarrollo económico y otro incluye solamente valores

---

<sup>84</sup> CULTURE MATTERS – HOW VALUES SHAPE HUMAN PROGRESS – Edited by LAWRENCE E. HARRISON and SAMUEL P. HUNTINGTON

morales abstractos. Una nación es moderna tanto como se aproxime al sistema ideal.

Un sistema real de valores dirigido hacia un sistema ideal hace alcanzar la oportunidad de desarrollo de una nación. Si se mueve en dirección opuesta, disminuye la oportunidad de desarrollo.

" El desarrollo o subdesarrollo no es impuesto desde afuera a una sociedad, es ella misma la que ha escogido su desarrollo o subdesarrollo"<sup>85</sup>.

De acuerdo con lo anterior se puede afirmar que el nivel cultural y moral de una nación hace que esta alcance el desarrollo económico partiendo de valores morales que dirigen los esfuerzos de la nación hacia un resultado óptimo en su crecimiento y evolución.

Existen factores culturales (valores) que se mencionan a continuación, que favorecen y están íntimamente ligados al desarrollo económico en las diferentes culturas. En la selección de un sistema de valores cercano a un sistema ideal, la sociedad actualmente prefiere un tipo de economía que florezca de ese sistema que es el que debe aplicar:

- **Religión:** A través de la historia la religión ha sido la fuente más rica de valores. Max Weber identificó el protestantismo y la corriente calvinista como la ruta para el capitalismo. Posteriormente, lo que inició el desarrollo económico fue una revolución religiosa, en la que la vida de los ganadores (los ricos) y los perdedores (los pobres), fue centralmente relevante.

Según Weber la religión católica Romano, ha mostrado preferencia por los pobres sobre los ricos "publicanos" y la protestante por los ricos y "fariseos". Cuando la religión "publicana" es la dominante en un país, el desarrollo económico puede ser difícil porque los pobres pueden sentir justificación en su pobreza y los ricos se pueden estar incomodando porque se ven así mismos como pecadores, por lo cual se puede decir que la religión publicana promueve valores que van en contra del desarrollo económico.

Por otra parte, los ricos en religiones "farisaicas" celebran su éxito como evidencia de las bendiciones de Dios y los pobres ven su condición como condena de Dios. Tanto los ricos como los pobres tienen un gran incentivo

---

<sup>85</sup> Ibid,

para mejorar su condición a través de la acumulación y la inversión.

En el contexto de ésta tipología según Grondona, las religiones publicanas (catolicismo) promueven valores que son resistentes al desarrollo económico, mientras que las religiones farisaicas (protestantismo) promueven valores que son favorables.

- **Confianza en el individuo:** Según Grondona "el principal motor del desarrollo económico es el trabajo y la creatividad de los individuos. Lo que los induce a esforzarse o luchar e inventar en un clima de libertad que los deje en control de su propio destino. Si los individuos sienten que otros son responsables por ellos, su esfuerzo menguará. Si otros les dicen qué pensar y creer, la consecuencia es la pérdida de motivación y creatividad o la escogencia entre volverse sumiso o rebelarse. Sin embargo ni la sumisión ni la rebelión generan desarrollo. La sumisión deja a la sociedad sin innovadores y la rebelión desvía la energía del esfuerzo constructivo hacia la resistencia, la eliminación de obstáculos y la destrucción"

Continúa Grondona afirmando que la confianza y la fe en el individuo es uno de los elementos de un sistema de valores que favorecen el desarrollo. Según este autor donde no hay individuos sino masas y gentes, el desarrollo no ocurre. En lugar de desarrollo está la obediencia o la insurrección.

- **La moral imperativa:** Hay tres niveles básicos de moralidad: La mayor es altruista que hace abnegación de sí mismo, es la moral de los santos y mártires. La más baja es la criminal que desprecia los principios y la ley de otros. El intermedio moral es lo que Raymond Aron citado por Grondona llama un "razonable egoísmo": el individuo no se compromete ni a la santidad ni al comportamiento criminal, sino que busca razonablemente permanecer dentro de los límites de la responsabilidad social y de la ley.
- **Dos conceptos de riqueza:** En sociedades resistentes al desarrollo, la riqueza consiste en lo que existe (por ejemplo la tierra y lo que se deriva de ella o el computador que está en el mercado); en sociedades favorables al desarrollo la riqueza consiste en lo que todavía no existe (por ejemplo las promesas de la innovación o el computador que saldrá al mercado en el futuro). Las primeras sociedades están angustiadas por el presente y el pasado mientras que las segundas están activamente interesadas por el futuro.

- Dos visiones de competencia: La necesidad de competir para lograr la riqueza y la excelencia caracteriza a las sociedades favorables al desarrollo. En sociedades resistentes al desarrollo la competencia es vista como una forma de agresión. La competencia es remplazada por el juego sucio. La competencia por el liderazgo es remplazado por el caudillismo y la vida intelectual tiene que ajustarse al dogma establecido. Solamente se acepta la competencia en los deportes. En lugar de la competencia se proclama la solidaridad y la cooperación sin que ellas ocurran efectivamente. Por el contrario la competencia puede verse como una forma de cooperación en la cual ambos competidores se benefician por ser forzados a sacar lo mejor de ellos. Quizá una distorsión de la competencia es la competencia entre desiguales que genera arrasamiento y humillación o cuando de la competencia no se genera ningún aprendizaje.
- Justicia: Una sociedad favorable al desarrollo involucra el interés de las futuras generaciones en la distribución de la justicia y entonces no consume todo en el presente sino que ahorra.
- El valor del trabajo: El trabajo es poco valorado en sociedades resistentes al progreso, El emprendedor, el intelectual, el artista, el político, el líder religioso y el líder militar genera sospechas por lo que hace mientras que el trabajador manual genera menos sospechas puesto que tiene que trabajar para sobrevivir. Con el calvinismo y la reforma la ética del valor del trabajo se colocó por encima de cualquier consideración.
- El rol de la herejía: La mente que cuestiona es la única que crea innovación y la innovación es el motor del desarrollo económico.
- Educar no es lavar el cerebro: Un sistema de valores favorable al desarrollo nutre la formación de individuos que sean innovadores y herejes. La educación es el instrumento principal de esta nutrición. Esta educación debe ayudar al individuo a encontrar sus propias verdades en lugar de decirle cuál es la verdad. En sistemas de valor resistentes al progreso, la educación es un proceso que transmite dogmas, produciendo conformistas y ciegos seguidores o resentidos intransigentes.
- La importancia de la utilidad: El mundo desarrollado según Grondona evita las teorías que no son verificables y prefiere perseguir o abordar lo que es verificable y útil (pragmático).

- La virtudes menores: Sociedades avanzadas aprecian una serie de virtudes que tienen poca relevancia en la culturas tradicionales, por ejemplo: el trabajo bien hecho, el aseo, la cortesía, la puntualidad. Estas virtudes contribuyen a la eficiencia y la armonía en las relaciones humanas. Por el contrario, estas virtudes no son importantes en una baja cultura, particularmente porque son un obstáculo en la defensa de los deseos individuales y porque son opacadas por grandes cosmovisiones que no se cumplen como el amor, la justicia, el caraje y la magnanimidad. Sin embargo estas virtudes menores son características de sociedades en las cuales las personas son más respetuosas de las necesidades de otros.
- Enfoque en el tiempo: Las sociedades avanzadas se enfocan en el tiempo que está al alcance como el único que puede ser controlado o planeado. La característica de la cultura tradicional es la exaltación del pasado y el enfoque en un futuro distante inalcanzable.
- Racionalidad: La persona racional obtiene satisfacción al final del día de los logros alcanzados y el progreso es la suma de muchos logros pequeños. En culturas premodernas hay énfasis en proyectos grandiosos no terminados nunca.
- Autoridad: En sociedades modernas la racionalidad reside en la ley. En sociedades resistentes al progreso la autoridad reside en el príncipe. el caudillo o el estado. En las primeras las personas se adaptan a la lógica y conocimiento de la ley. En las segundas deben adivinar la voluntad arbitraria de aquellos que tienen poder y vivir en medio de la inestabilidad.
- Visión del mundo: En una cultura favorable al desarrollo, el mundo es visto como un escenario para la acción. En una cultura resistente al desarrollo, el mundo es percibido como una vasta entidad en la cual fuerzas irresistibles se manifiestan así mismas. En una cultura resistente la principal preocupación de las personas es salvarse a sí mismas. El individuo en la sociedad resistente tiende a oscilar entre el fanatismo y el cinismo.
- Visión de la vida: En una cultura progresiva, la vida es algo que uno hace que suceda -"Yo soy el protagonista". En la cultura resistente al progreso, la vida es algo que nos sucede -"Yo tengo que resignarme a ella".

- La salvación: De acuerdo con la religión católica, el mundo es un valle de lagrimas. Para salvarse se debe resistir las tentaciones en una búsqueda para salvarse después de la muerte en otro mundo. Para los protestantes, la salvación en el otro mundo depende del éxito de los esfuerzos del individuo para transformar este mundo. El símbolo de la visión Católica según Grandano es el monje y el de la visión protestante es el emprendedor.
- Optimismo: En una cultura resistente al desarrollo, el optimista es una persona que espera que la suerte, los dioses o los poderosos le favorecerán. En una cultura favorable al desarrollo, el optimista es la persona resuelta a hacer cualquier cosa necesaria para asegurar un destino satisfactorio, convencido de que él o ella harán la diferencia.
- Dos visiones de democracia: En una cultura progresista la democracia predominante es la constitucional de John Locke, con el poder político disperso entre diferentes supremos y donde la ley es suprema. Por el contrario en una cultura resistente al desarrollo la democracia es absoluta, sin límites legales ni control institucional.

## **6.6 FILOSOFÍA OPERATIVA**

Generalmente los valores se organizan en una filosofía de operaciones, en la cual se explica de qué forma la empresa enfoca su trabajo, cómo maneja sus asuntos internos y cómo se relaciona con el entorno, es allí donde los valores interactúan en la ejecución de los negocios. Algunas empresas tienen enunciados que actualizan frecuentemente y que ayudan a explicar los valores mediante los cuales llevan su actividad; también cuentan con otras ayudas como seminarios con los empleados, en donde se pueden hacer preguntas como ¿Lo que estamos proponiendo en realidad es congruente con nuestros valores?.

Otro aspecto importante en la filosofía de operaciones de la organización es cómo manejar a los empleados marginales, entendiendo por estos a aquellos individuos cuyo desempeño nunca será tan deficiente como para justificar su despido pero tampoco tan bueno como para obtener de ellos un desempeño óptimo, se recomienda que este tipo de problema se trate directamente por la gerencia y tan pronto aparezca.

## **6.7 CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional une a sus miembros y da sentido a la actividad laboral cotidiana. Las organizaciones más rentables son aquellas cuyas culturas proporcionan un ambiente agradable y congruencia con la misión.

En la cultura de una organización son importantes las personas que sirven como modelo para los demás y en las cuales se identifica el carácter de la organización, otro factor para recalcar es que algunas empresas realizan eventos como la distinción a sus trabajadores por los años laborados o reuniones de reconocimiento por algún motivo; las organizaciones con alto desempeño tienen una variedad de ritos y símbolos, es decir, ceremonias o celebraciones que son parte de su cultura y que dan importancia a los empleados como colaboradores y no como un inmueble más de la empresa.

La cultura organizacional da un contexto social a través del cual guía a sus miembros en la toma de decisiones.

### **Análisis de los Grupos de Interés**

Los grupos de interés son aquellos individuos, grupos y organizaciones que recibirán el impacto del plan estratégico, incluyendo a todos los que tienen un interés en el futuro de la empresa. Es necesario identificar a cada uno de estos grupos de interés y se debe determinar qué posibilidad hay de que respondan al plan, al proceso de planeación y a la implementación del plan. Se deben tener en cuenta los valores de los grupos y sus intereses aunque sea imposible satisfacerlos a todos, pero son importantes por su impacto en el proceso de planeación estratégica.

## **6.8 VALORES EN EMPRESAS COLOMBIANAS**

### **VALORES EN TRES EMPRESAS GRANDES**

En la compañía de lácteos, empresa de gran reconocimiento por la calidad de sus productos y por su significativa participación en el mercado tienen los siguientes valores:

"En ABC1, actuamos con responsabilidad, respeto, honestidad y teniendo siempre en mente que:

1. El consumidor, es nuestro punto de partida.
2. Nuestro éxito se fundamenta en la calidad, servicio y competitividad.
3. Nuestra gente e imagen son factores generadores de éxito.
4. Nuestro estilo de trabajo está basado en liderazgo y en equipos autodirigidos.
5. Nuestra fuente de renovación es la innovación permanente.
6. Nuestro desafío es ser una organización ágil, eficiente y flexible.
7. Actuamos con responsabilidad, respeto y honestidad de acuerdo con nuestra Misión, Visión, Principios y Valores".

El segundo ejemplo se toma de una empresa de conservas dedicada a la producción de mermeladas, jaleas y compotas. Dentro de los valores corporativos de la organización se encuentran:

1. Mística en todas las acciones desarrolladas.
2. Compromiso de excelencia Empresarial.
3. Lealtad a las buenas y sanas costumbres.
4. Desarrollo del talento humano.
5. Ética en las actuaciones diarias de la vida.
6. Motivación constante para la superación Empresarial y personal de todos los integrantes de nuestra Organización.

Por otra parte la empresa ABC2 es consciente que de la atención que preste a los valores, parte la motivación y el comportamiento organizacional que se va a ver revertido en productividad y ganancias. En ésta empresa los valores han servido para la formulación de políticas. Cuentan con un documento sobre valores en la empresa y han nombrado un GESTOR DE VALORES para impulsar acciones y actividades de cumplimiento, difusión e introspección de ellos en los procesos, de tal manera que mantengan un buen ambiente de trabajo y contribuyan a la satisfacción de los clientes y a la productividad y rentabilidad de la empresa.

Los VALORES CORPORATIVOS DE LA EMPRESA ABC2 son: Solidaridad,

Participación, Equidad, Honestidad, Lealtad, Responsabilidad, Respeto, Mística, Confianza y Trabajo en Equipo

## VALORES EN DOS MICROEMPRESAS

El gerente de productos El Coquerito considera que los valores humanos son su principio y estilo de vida, y las normas que rigen su comportamiento. Los aplica constructivamente para generar cambios positivos. Sus principales valores son: Perseverancia, Paciencia, honestidad, rectitud y justicia con su familia, clientes y trabajadores.

Profesa sus valores en la Compañía a través de una cartelera para sus empleados y charlas informales. Asegura que lo ideal en una empresa es que los colaboradores vibren con las políticas y valores de la organización y sean leales. Le da mucha importancia a la opinión que sus clientes tengan de él y de su producto, los trata como amigos y los recompensa con muestras gratis.

Este empresario aspira a que los valores que trasmite a sus empleados sean practicados en cualquier momento de sus vidas. Piensa que la ley de la compensación es justa y por ello se preocupa por los demás seres incluyendo a los animales, esto lo demuestra en su hábito alimenticio vegetariano. Como se mencionó anteriormente su formación espiritual ha tenido gran influencia en su vida; en los negocios no se dedicaría a actividades que vayan en contra de sus principios y valores así haya mucho dinero de por medio.

En Del Turriño, aunque los dueños no promueven los valores entre los empleados, se preocupan por practicar la responsabilidad y el cumplimiento. En el proceso de selección, es importante encontrar los valores mencionados en el personal reclutado para que se adapten al grupo de trabajo y cumplan con las expectativas que los Gerentes esperan de ellos.

Esta variable es de gran importancia para las dos empresas, en ambas los gerentes practican valores como la honestidad, la justicia, la responsabilidad y el cumplimiento. En el coquerito el Gerente tiene estos valores como su principio de vida en todos los aspectos, tanto laborales como personales, muestra claramente la relevancia de la parte humana en su estilo de dirección y se preocupa por transmitir sus cualidades y valores a los demás. Ayuda a sus colaboradores y los apoya para que logren sus objetivos personales. De hecho

gracias a sus valores fue posible estudiar su microempresa y presentar sus resultados.

Por todo lo anterior, los valores declarados o tácitos son el eje o la guía invisible de la actividad de estas empresas. Los valores descienden desde la Gerencia y así mismo ésta identifica en los niveles bajos y medios los valores que comparten sus colaboradores.

Los valores son aplicados al llevar a cabo una estrategia, pero no guardan relación directa con los propósitos puesto, que como se mencionó, la misión, visión y objetivos no están bien determinados.

Para los Gerentes de las empresas estudiadas trabajar con valores tiene satisfacciones, pues haciendo las cosas bien, con rectitud y con los valores que cada uno practica, han tenido buenos resultados operacionales y económicos.

Con este estudio se ha revelado que los valores si son importantes para los microempresarios, aunque no tengan en general una declaración de ellos conocida por los miembros de su organización. Las empresas sí poseen una estructura de valores que desciende de los Gerentes.

## **CAPITULO VII**

### **ESTRATEGIAS EMPRESARIALES**

En el presente capítulo se presenta el concepto de estrategia, la importancia de las estrategias, los planteamientos de Michael Porter sobre las estrategias competitivas, los tipos de estrategia que pueden ser usados en las empresas y la relación entre estrategia y logística. Por otra parte se presentan los resultados obtenidos en las investigaciones realizadas con empresas del sector de alimentos de Bogotá, en lo concerniente al uso de estrategias.

#### **7.1 CONCEPTO DE ESTRATEGIA:**

La estrategia se ha definido así:

- En términos militares la estrategia se define como "la ciencia y arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate a gran escala"<sup>86</sup>,
- "un gran plan hecho a la luz de lo que se creía, que un adversario haría o dejaría de hacer".
- "Es el resultado del proceso de decidir sobre objetivos de la organización, los cambios de estos objetivos, los recursos usados para obtenerlos y las políticas que deben gobernar la adquisición, uso y disposición de estos recursos"<sup>87</sup>.
- A su vez CHANDLER: 1962 define la estrategia como: "La determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estos objetivos".

Las estrategias son las acciones que una empresa realiza para alcanzar sus objetivos. La organización debe contar con un plan a desarrollar valiéndose

---

<sup>86</sup> Citado por HILL, Chales W. L. y JONES, Gareth R.. Administración Estratégica, un enfoque integrado. McGraw-Hill, Tercera edición, 1997, Colombia.

<sup>87</sup> ANTHONY 1.965 (Planning and control sistems: A Framework for Analysis (Boston Division of Research, Harvard Business School) P.24

de estrategias que aseguren ventajas competitivas para mantenerse en el escenario en el que se desenvuelven e incluso participar en otros que le permitan obtener mejores resultados. Por lo anterior, un Gerente debe ser un hábil estratega con la responsabilidad y habilidades necesarias para guiar a la organización.

Las estrategias son programas generales de acción encaminados al cumplimiento de objetivos generales y se caracterizan porque deben prever la creación o el mantenimiento de una ventaja competitiva, deben indicar una acción, así como tener relación directa con los objetivos de la organización y relacionar las variables internas y externas de la empresa.

Las estrategias y las políticas tienen entre sí vínculos muy estrechos. Las estrategias son programas generales de acción encaminados al cumplimiento de los objetivos generales y las políticas son los lineamientos por los cuales se rige la organización en el desarrollo de su actividad.

La formulación de la estrategia consiste en un proceso intelectual que coordina el despliegue de fuerzas antes de la acción y está enfocada hacia la efectividad mientras que la ejecución de estrategias es un proceso operativo, debido a que se asignan y consumen recursos.

En qué parte de la Planeación aparece la estrategia? Indudablemente después de haber realizado el análisis interno y externo y haber elaborado o revisado los propósitos o finalidades. En ese momento surge la pregunta de cómo alcanzar o lograr esos propósitos o resultados esperados. Entonces comienza la tarea de IDENTIFICAR OPCIONES para el logro de los objetivos. Dichas opciones son posibles ESTRATEGIAS. Dichas estrategias son fórmulas para la acción que podrían conducir a los resultados esperados.

La estrategia no significa algo diferente que seleccionar un plan, y un plan en términos genéricos significa UN CURSO DE ACCION, cuya efectividad se mide por su contribución al logro de los objetivos. Ahora cuando se define el curso de acción se toma básicamente una DECISION, entre varias opciones o alternativas, que según el análisis del medio ambiente en que operará dicho plan, disminuirá la INCERTIDUMBRE, y el RIESGO y por lo tanto garantiza en cierta forma LA PROBABILIDAD de éxito en el logro de los objetivos.

La estrategia vista desde una óptica global, integra una serie de conceptos y acciones que se inician con el establecimiento de metas y objetivos, así como la traducción de los planes en programas y el monitoreo para asegurar el cumplimiento de los objetivos, además, implica la tarea de comunicar y de mostrar una línea para el empleo general de los recursos (Robert Grosse, 1992).

Entonces, la estrategia empresarial o corporativa es un conjunto de propósitos y objetivos a largo plazo acompañados de un curso de acción y asignación de recursos, el cual señala un modelo de decisión. El éxito de la misión radica precisamente en la integración y sinergia de dichos factores (visión, objetivos, metas, principios, valores, estrategias, proyectos, actividades, recursos, participantes o actores organizacionales, estructura organizacional e indicadores).

Sallenave, cita en su libro la definición de B.D.Henderzon, quien señala que la estrategia empresarial es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlos a favor de la empresa considerada. Igualmente expresa que una estrategia es positiva para la empresa si, a su termino, dicha empresa se encuentra relativamente mejor respecto a su competencia que al comienzo.

"Los componentes de una estrategia empresarial son: 1. Los objetivos de la acción empresarial claramente definidos, 2. El plan de acción a nivel de la empresa total y a nivel de las divisiones, 3. Los programas funcionales que describen y miden las consecuencias del plan para cada una de las funciones, 4. Los recursos requeridos para llevar a cabo cada uno de los programas."<sup>88</sup>

Una compañía puede superar a la competencia siempre y cuando establezca una diferenciación que mantenga a largo plazo. La estrategia significa desarrollar actividades diferentes a las de la competencia o, en el peor de los casos, desarrollar actividades similares pero mejor y en diferente forma (con mayor eficiencia y eficacia).<sup>89</sup>

---

<sup>88</sup> Op Cit. Sallenave.

<sup>89</sup> PORTER, Michael E. ¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA?. Revista clase empresarial, No. 45 marzo de 1997, Colombia.

Las estrategias se ocupan de la dirección y combinación del factor humano y recursos materiales con el fin de acrecentar la probabilidad de logro de los objetivos que contribuyen al logro de la misión. Esto significa que la estrategia implica una toma de decisiones en función de los objetivos institucionales duraderos o de largo plazo.

Si confrontamos las tres actividades importantes para el logro de la formulación de estrategias que plantea Fred David 1.962 p.13 en su texto "La Gerencia Estratégica": (1) INVESTIGACION, (2) ANALISIS Y (3) TOMA DE DECISIONES, se constata nuevamente que la estrategia se circunscribe a la Planeación como herramienta ordenadora en la consecución de los propósitos empresariales.

En síntesis, según Ogliastri, una estrategia es la manera como una empresa se expande a largo plazo y compromete parte sustancial de sus recursos humanos y de su capital. Una estrategia incluye el propósito global de la organización, los objetivos, las metas que han de alcanzarse los medios o políticas para lograrlos y la forma como se hace el seguimiento y la revisión de la estrategia seguida<sup>90</sup>.

Según Godett "Una estrategia comprende un conjunto de tácticas que corresponden a las decisiones que hay que tomar, según los diferentes contextos posibles de evolución, para conseguir los objetivos de la política"<sup>91</sup>. Estrategia es la configuración de objetivos a largo plazo, los criterios para orientar las decisiones fundamentales y el conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias<sup>92</sup>

Se puede decir entonces que la estrategia es el conjunto de acciones consecuentes de la toma de decisiones para alcanzar unos objetivos específicos, con los cuales se espera obtener beneficios a largo plazo. Sun Tzu decía que "Rendir al enemigo sin luchar es la cima de la perfección ", frase sencilla que muestra cómo puede actuar una estrategia, simplemente mostrando al enemigo una realidad fingida que lo llevará por un camino que no esperaba.

---

<sup>90</sup> OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica. Teoría, aplicaciones y casos. Bogotá: Editorial tercer mundo, 1990.

<sup>91</sup> GODETT, Michel. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. México: Editorial Alfaomega, 1995. p. 216.

<sup>92</sup> Op Cit. OGLIASTRI, Enrique. "Manual de Planeación Estratégica". p. 20.

Las organizaciones definen sus estrategias después de haber analizado su entorno, cómo es su competencia, la capacidad de sus proveedores para cumplir con sus pedidos, y la disposición de los clientes para adquirir sus productos. Posteriormente definen las acciones que se realizarán, los recursos con los que se cuentan y por último quienes y en qué periodo las ejecutarán

## **7.2 IMPORTANCIA DE LAS ESTRATEGIAS**

Henry Mintzberg argumenta la importancia o alcance de las estrategias a través de algunos factores primordiales.

"En primera instancia, las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales; (1) las metas u objetivos más importantes que deban alcanzarse, (2), las políticas más significativas que guíen o limiten la acción y (3) las principales secuencias que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido. el desarrollo de metas es parte integral de la formulación de estrategias...

En segunda instancia, las estrategias efectivas se desarrollan a través de pocos conceptos claves e impulsos, eso les da cohesión, equilibrio y claridad. Algunos impulsos son temporales otros son continuos y perseveran hasta el final de la estrategia. Algunos cuestan más por unidad de ganancia que otros. No obstante, los recursos deben ser asignados en partidas que permitan disponer de recursos suficientes para que cada impulso tenga la posibilidad de éxito, sin importar su relativa relación costo/ utilidad.

Las unidades organizacionales debe coordinarse y las acciones deben controlarse para apoyar la partida asignada a los impulsos impuestos, de lo contrario, toda la estrategia fracasará...

Tercero, la estrategia no solo comprende lo predecible sino también lo desconocido. Para las estrategias empresariales fundamentales, ningún analista podría predecir de manera precisa, cómo las fuerzas que se contraponen actúan entre sí, o cómo serán distorsionadas por la fuerza humana o las emociones, o modificadas por la imaginación o cómo

aporten en vez de afectar a la estrategia, siempre manteniendo la razón sobrepuesta a la intuición."<sup>93</sup>

Enrique Ogliastri por su parte ubica en el contexto industrial la importancia de la estrategia para una efectiva gestión empresarial.

Según Ogliastri nos podemos preguntar ¿para qué la estrategia?, la estrategia es útil por el nivel de resultados que genera; y se ve claramente que efectivamente las empresas que aplican un sistema formal de planeación de estrategia obtienen mejores resultados financieros y de ventas, y han mejorado en distintos indicadores de éxito empresarial tales como la eficiencia y la satisfacción del personal.

La importancia de la estrategia en la empresa surge entonces después que se cuenta con una administración verdaderamente profesional y madura. Algunos creen que en los países de América Latina no hay empresas bien administradas, sino simplemente buenos negocios o buenas alternativas; pero tal punto de vista desconoce el hecho de que en todos los sectores empresariales hay empresas con mejores resultados y, dadas las mismas oportunidades, no queda más conclusión que la de atribuir dichos resultados a la administración y al trabajo bien organizado.

### **7.3 MICHAEL PORTER Y LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

Michael Porter, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, es pieza clave de la nueva concepción de la planeación estratégica, al plantear nuevas maneras de ver la realidad tales como: el hecho de poder vender a todo el mundo, de hacer el suficiente uso de las ventajas competitivas, el visualizar nuevas oportunidades de negocio o de renovar el que ya tenemos. Esta renovación debe ir guiada a hacer más rápidas las respuestas a las necesidades del cliente, a los cambios del mercado, a mejores métodos de trabajo, al outsourcing etc.

"La búsqueda de la productividad, de la calidad y de la rapidez, entregó algunas herramientas gerenciales entre las que están el de la administración de la calidad total, la competencia basada en mejores

---

<sup>93</sup> Opcit. MINTZBERG, Henry..

tiempos de respuesta al cliente, el outsourcing y el partnering (relaciones estratégicas), el empoderamiento, e incluso, la reingeniería en procesos de trabajo. Los resultados en la operatividad mejoraron; sin embargo, la mayoría de las empresas no saben cómo traducirlos en ganancias tangibles y, lo más importante, sostenibles. Es así como paulatinamente, y en forma imperceptible, las herramientas tomaron el lugar de la estrategia, llevando a las empresas a perder sus posiciones de competencia".<sup>94</sup>

La gerencia debe armonizar la efectividad operacional con la estrategia organizacional y estar atenta a las variables claves del entorno que pueden afectar su negocio. Igualmente no debe conformarse con lo vivido en el pasado y en la actualidad sino estar abierta al cambio y a la necesidad de ser previsiva, preactiva, proactiva y visionaria.

La competencia es fundamental porque es la que permite mantenerse activo en un mercado; es la que obliga a hacerse mejor que el otro. Cada vez debemos capacitarnos más para fortalecer nuestras ventajas competitivas y ser elegidos por el cliente.

En la actualidad es importante poder influir favorablemente en el mercado y ser elegido por él. Esto implica sin duda la aplicación de estrategias que conduzcan a salir adelante en la carrera con nuestros competidores y satisfacer o entusiasmar a nuestros clientes, ayudándoles a través de nuestros productos o servicios a que también alcancen el éxito y en la medida de sus posibilidades y concepciones la felicidad.

Para lograr lo anterior es fundamental conocer nuestro sector, saber con quienes estamos compitiendo y esto implica estar atentos y conocer sus alcances, su nivel tecnológico, su estructura organizacional, capacidad productiva y estilos directivos en la medida de lo posible. Esto permite también conocernos en el medio, saber en qué posición de ventaja o desventaja, de calidad o simple supervivencia, nos encontramos.

---

<sup>94</sup> Revista "Clase Empresarial". Michael Porter: "Qué es estrategia". Bogotá, marzo de 1997. No. 45. Pág. 81.

Todo lo anterior debe cumplir un objetivo primordial que es la eficacia y la rentabilidad que permitan crecer constantemente. Dicha eficacia y rentabilidad deben ser dadas por el margen (diferencia entre precios y costos). El margen a su vez puede ser determinado por la calidad que eleva precios y la alta productividad que baja costos.

La productividad está dada por la eficacia operativa o la aplicación de unas prácticas idóneas que faciliten el posicionamiento de la empresa en el mercado, como pueden ser estrategias publicitarias, de mercadotecnia, utilización de desechos productivos entre otras.

Michael Porter privilegia la estrategia competitiva en el sector en que se encuentra la empresa. El sector determina el nivel esencial de la estrategia porque en ese nivel se determina la rentabilidad y se gana o se pierde según la ventaja competitiva (capacidad de realizar las actividades empresariales eficientemente y eficazmente para lo cual se requiere cada vez más personal altamente calificado). Porter también promueve el enfoque sistémico según el cual la estrategia debe tener en cuenta el ámbito holístico de la empresa en lugar de ver aisladamente sus áreas.

La estrategia está sujeta a los objetivos y tácticas que haya trazado la empresa para alcanzar su objeto social. Las tácticas son los medios con los que se ejecuta una acción. Según Michael Porter<sup>95</sup> la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa escoger de manera deliberada ciertas actividades (o procesos) que entreguen al cliente una exclusiva mezcla de valor.

### **El análisis de la competencia: Modelo de las cinco fuerzas de Porter**

El Modelo de las cinco fuerzas de Porter<sup>96</sup> lo usan muchas industrias como un instrumento para elaborar estrategias. Según Porter, la naturaleza de la competencia de una industria dada está compuesta por cinco fuerzas:

1. La rivalidad entre las empresas que compiten: La rivalidad entre las empresas que compiten suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias

---

<sup>95</sup> PORTER, Michael. ¿Qué es estrategia?. La estrategia se basa en procesos exclusivos. En: Clase empresarial: ¿Qué es estrategia?. Bogotá. N° 45. (Mar, 1997); p. 83.

<sup>96</sup> DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. México: Quinta Edición, Prentice May, 1997.p.142.

que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresa rivales.

El grado de rivalidad entre las empresas que compiten suele aumentar conforme aumenta la cantidad de competidores, conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, conforme la demanda de los productos de la industria disminuye y conforme la reducción de precios resulta común y corriente. Conforme la rivalidad entre las empresas que compiten se intensifica, las utilidades de la industria van disminuyendo, en ocasiones al grado de que una industria pierda a sí atractivo inherente.

2. La entrada potencial de competidores nuevos: Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentara la intensidad de la competencia entre las empresas. A pesar de que existan infinidad de barreras de entrada, en ocasiones las empresas nuevas pueden entrar a las industrias mediante productos de calidad superior, precios más bajos y recursos sustanciales para la comercialización. El estratega tiene que identificar las empresas nuevas que podrían entrar en el mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar conforme se requiera, y capitalizar las fuerzas y oportunidades existentes.
3. El desarrollo potencial de productos sustitutos: En muchas industrias, las empresas compiten ferozmente con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes que los consumidores opten por un producto sustituto.

La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de esas empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado.

4. El poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro.

Las empresas pueden seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir el control o dominio de los proveedores. Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, son demasiado caros o no son capaces de satisfacer las necesidades de la empresa en forma consistente.

5. El poder de negociación de los consumidores: Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria. Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable.

La planeación estratégica radica en cómo afrontar los actos de la competencia y nuestra propia competitividad. Hay factores subyacentes que el competidor no mide. Estos factores expuestos por Porter son: "a. Economías de escala, b. Diferenciación del producto (Good Will), c. Las necesidades de capital. D. Las desventajas de costos independientes al tamaño (dado volumen, tamaño y costo), e. El acceso a los canales de distribución, casi siempre segmentados, y, f. Políticas del gobierno."<sup>97</sup>

La estrategia consiste en crear un posicionamiento de valor único y exclusivo como se dijo anteriormente que obligue al cliente a elegirnos. Debido a este posicionamiento atraeremos imitaciones o adaptaciones de la competencia y podríamos perder ventaja competitiva. A través de las imitaciones o adaptaciones, la competencia toma como suya una posición exitosa, sin dejar la que tiene, asimilando nuevos servicios y tecnologías. Es aquí donde Porter habla de los Trade-offs (intercambios), los cuales considera que son indispensables para que un posicionamiento sea sostenido.

"Un posicionamiento no es sostenible a menos que se asuman los respectivos trade off (intercambios) de otras posiciones. Esto sucede cuando las actividades son incompatibles (y se debe escoger una de las dos pues son mutuamente excluyentes).

---

<sup>97</sup> PORTER, Michael. Ser Competitivo. Ediciones Usto S.A. España 1999.

Los trade-offs obligan a la escogencia y el mantenimiento de una posición y es, además, una protección para las copias, es lograr ser reconocidos por algo en especial de tal forma que cuando el cliente vea una copia sepa que lo es, escogiendo el original.

La exclusividad y el posicionamiento tienen un costo y hay que asumirlo.<sup>198</sup>

Todo lo anterior es sin duda resultado de la búsqueda de aplicaciones estratégicas que permitan tener una alta competitividad y cumplir con el objetivo de que nuestros productos se vendan al igual que racionalizar los recursos.

El problema radica en el cómo; todos tenemos aspiraciones y sueños empresariales, pero no sabemos cómo convertirlos en realidad. Aquí es donde la estrategia juega un papel importante y eso de hecho ya lo sabemos; ahora la segunda problemática a plantear es: cómo se elabora una estrategia?.

Tal como lo plantea Porter<sup>99</sup> el método clásico en la formulación de la estrategia consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos, qué políticas serán necesarias para alcanzar dichos objetivos. En este punto el autor hace uso del enfoque tradicional para la formulación de la estrategia, sección de la que toma mucho material de la obra de Andrews, Christensen y otros del grupo de política de empresa de la Escuela de Negocio de Harvard<sup>100</sup>, quienes logran sintetizar de manera gráfica que la estrategia competitiva es una combinación de fines (metas) por las cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales esta buscando llegar a ellos.

La estrategia competitiva<sup>101</sup> es un medio para articular los aspectos claves de la estrategia competitiva; en el centro del círculo están los objetivos de la empresa, que forman su definición general de cómo se desea competir y sus objetivos específicos económicos y no económicos. A su alrededor podemos encontrar

---

<sup>98</sup> Ibid. El texto entre paréntesis no corresponde a la cita textual. Se ha colocado para ganar claridad.

<sup>99</sup> PORTER, Michael. "Estrategia Competitiva". Editorial Continental S.A. México, 1985. Pág. 14.

<sup>100</sup> Ibid. Pág. 15.

<sup>101</sup> Ibid. Pág. 16

los aspectos primordiales que determinan que esos objetivos se llevarán a cabo o no dada la efectividad de su gestión.

Los aspectos primordiales del círculo de la estrategia competitiva son: (1) Línea de producto, (2) Mercados objetivo, (3) Finanzas y control, (4) Comercialización, (5) Investigación y desarrollo, (6) Ventas, (7) Compras, (8) Distribución, (9) Mano de obra, (10) Fabricación. Estos factores son cruciales al interior de la empresa y deben interactuarse de manera estructural y eficiente donde el todo es igual a cada una de sus partes y viceversa.

No obstante la empresa es única en el mundo, tiene un entorno competitivo y social que lo afecta generando un contexto en el cual se formula la estrategia competitiva, involucrando así factores claves que determinan los límites de los que una compañía puede lograr el éxito.

"Los límites externos están determinados por su sector industrial y entorno. Las oportunidades y amenazas del sector industrial definen el ambiente competitivo, con sus riesgos concomitantes. La sociedad refleja el impacto sobre la compañía de factores tales como política gubernamental, intereses sociales, costumbres que emergen y muchos otros más. Estos factores deben ser considerados antes de que la empresa pueda desarrollar un conjunto de objetivos y políticas realizables"<sup>102</sup>

## CONTEXTO EN EL CUAL SE FORMULA LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

A continuación se presenta un cuestionario sobre aspectos que podrían determinar en qué estado se encuentra la empresa, en su realidad interna y externa. Este cuestionario es una versión modificada, por Porter, de la que presenta Kenneth R. Andrews (1971). En este cuestionario intervienen muchos factores económicos y no económicos; uno de ellos y el que más llama la atención de las nuevas tendencias administrativas, es, el manejo de personal el cual debe ser de alta consideración por parte de la gerencia, ya que es el personal de trabajo el que determina el éxito o el fracaso de la estrategia implantada, dado su nivel de aceptación.

---

<sup>102</sup> Ibid. Pág. 19.

## CUESTIONARIO<sup>103</sup>

### Consistencia

¿Son los objetivos mutuamente alcanzables?

¿Las políticas de operación se dirigen a los objetivos?

¿Las políticas clave de operación se refuerzan una a la otra?

### Adecuación al entorno

Aprovechan los objetivos y políticas las oportunidades del sector industrial?

Los objetivos y políticas consideran las amenazas del sector industrial (incluyendo el riesgo de la respuesta de la competencia) acorde a los recursos disponibles?

La implantación de los objetivos y de las políticas reflejan la capacidad del entorno para absorber las acciones?

Los objetivos y las políticas son sensibles a los principales intereses de la sociedad?

### Adecuación de los recursos

Las políticas y los objetivos están identificados con los recursos de que dispone la compañía con relación a los competidores?

La programación en el tiempo de los objetivos y de las políticas reflejan la capacidad de cambio de la empresa?

### Comunicación e implantación

Están bien entendidos los objetivos por los principales implantadores?

Existe la suficiente congruencia entre los objetivos, las políticas y los valores de los implantadores clave para asegurar su compromiso?

Existe suficiente capacidad administrativa para permitir una implantación efectiva?

---

<sup>103</sup> Ibid. Pág. 18.

## PROCESO PARA LA FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA<sup>104</sup>

❖ En qué sector del mercado se encuentra posicionada actualmente la empresa?.

Identificación - Cuál es la estrategia actual implícita o explícita?

Suposiciones implícitas - Qué suposiciones a la posición relativa de la empresa, fuerzas y debilidades, competidores y tendencia del sector industrial deben hacerse para que tenga sentido la estrategia actual?

Qué está sucediendo en el entorno?

Análisis de la industria - Cuáles son los factores clave para el éxito competitivo y amenazas de importancia en el sector industrial?

Análisis del competidor - Cuáles son las capacidades y limitaciones de la competencia existentes y potenciales, y sus acciones futuras probables?

Análisis social - Qué factores gubernamentales, sociales y políticos de importancia presentaran oportunidades o amenazas?

Fuerzas y debilidades - dado un análisis del sector industrial y de la competencia, cuáles son los puntos débiles y fuertes de la empresa con relación a los competidores presentes y futuros?

Qué es lo que debería estar haciendo la empresa?

Análisis de los supuestos y de la estrategia - Cómo encajan los supuestos en la estrategia presente en comparación con el análisis precedente?, En qué forma satisface la estrategia las pruebas de consistencia?

Alternativas estratégicas - Cuáles son las alternativas factibles, dado el análisis anterior (es actual la estrategia?)

Elección estratégica - Cuál alternativa se relaciona mejor con la posición de la compañía ante las oportunidades y peligros externos?

La solución de estos cuestionamientos le aporta al empresario una información de auto-conocimiento que enriquece a la organización en sus fortalezas y

---

<sup>104</sup> Ibid. Pág. 19.

debilidades y ante todo en lo que está haciendo y dejando de hacer siendo ésta última en el sector industrial colombiano una situación común si tenemos en cuenta el contexto económico en el que se ha desarrollado el país donde las limitaciones sociopolíticas y culturales impulsan a que los administradores de las empresas sean empíricos, sus propios dueños y si por el contrario se busca algún tipo de profesionalismo igualmente son administradores coartados por el entorno sin visión a largo plazo ni pensamiento estratégico.

## **7.4 TIPOS DE ESTRATEGIA**

En 1965 Igor Ansoff<sup>105</sup> propuso una matriz de cuatro estrategias que se volvieron muy populares: penetración en el mercado, desarrollo del producto, desarrollo del mercado y diversificación. Estas estrategias eran poco comprensibles e incompletas. En 1982 Michel Porter dio a conocer las estrategias genéricas: el liderazgo en costos, la diferenciación, y el enfoque. Sin embargo esta lista de estrategias también era incompleta. Ansoff se enfocaba en las estrategias de ampliación del negocio y Porter se centraba en las estrategias de identificación del negocio.

Mintzberg<sup>106</sup> plantea 5 fases en los negocios, las cuales contemplan estrategias que competen a cada una de ellas:

1. La ubicación del negocio medular.
2. La diferenciación del negocio medular.
3. La elaboración del negocio medular.
4. La ampliación del negocio medular
5. La reconsideración del (los) negocio(s) medular(es),.

### **Ubicación del Negocio Medular**

Según Porter la localización determina la competitividad principalmente por la naturaleza del entorno que afecta a las empresas, y por los recursos de mano

---

<sup>105</sup> MINZBERG, Henry, QUIN, James Brian. El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. México: Prentice may Hispanoamericana, 1993.p. 81

<sup>106</sup> MINTZBERT, Henry. El proceso estratégico. México: Prentice may Hispanoamérica, S.A., 1993. P81

de obra y otros que deben ser posteriormente bien empleados.

La ubicación también influye marcadamente en la ventaja competitiva y en los tipos de estrategias que se pueden elegir y aplicar<sup>107</sup>.

Se sabe que todo negocio se encuentra en conexión con una red de industrias que mediante la venta y la compra de materias primas entre unos y otros, producen varios productos o servicios.

Tradicionalmente las empresas se han clasificado según el tipo de actividad económica que realice en tres sectores: el primario (materias primas, y minería de extracción), el secundario (manufactura) y el terciario (distribución y otros servicios). Sin embargo, Mintzberg afirma que "recientemente se ha favorecido la descripción de esos tipos de actividades económicas a partir de la noción de corrientes" referidas a la ubicación del negocio y que determina tres tipos de estrategia:<sup>108</sup>

1. La estrategia de los negocios corriente arriba: estos negocios funcionan cerca de la materia prima, tienden a ser fuertes tecnológicamente y en capital más que en el elemento humano, al mismo tiempo se inclinan por la obtención de sus ganancias a través de bajos costos, que mediante márgenes altos de ganancia se favorecen para impulsar las ventas sobre el mercado en general.<sup>109</sup>
2. La estrategia de los negocios entre corrientes: La organización se sitúa en el cuello de un reloj de arena y utiliza diversos materiales para un solo proceso productivo del que surge un(os) producto(s) destinado(s) a diferentes usuarios.
3. La estrategia de negocios corriente abajo: Se caracteriza por una gran variedad de materiales que convergen como un estrecho embudo, tal es el caso de las tiendas departamentales, donde se tiene a la venta toda clase de productos.

---

<sup>107</sup> Ibid. Pág. 41.

<sup>108</sup> MINZBERG, Henry, QUIN, James Brian. El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. México: Prentice may Hispanoamericana, 1993.p. 82

<sup>109</sup> Inicia aquí la numeración de los más importantes tipos de estrategia utilizados por diversidad de empresas en el mundo. Esta compilación es uno de los productos de investigación, docencia y trabajos de consultoría realizados por el autor de esta obra.

## La Diferenciación del Negocio Medular

Luego de haber identificado y ubicado el negocio medular, el siguiente paso es diferenciarlo, para distinguir las características que permiten a una organización lograr la ventaja competitiva y con ello sobrevivir en su propio contexto.

En este segundo nivel de la estrategia es necesario tener en cuenta a las áreas funcionales, puesto que pueden incluir estrategias de fuentes de abastecimiento de materiales, de procesamiento y de distribución, todas ellas reforzadas por una serie de estrategias de soporte.

En 1985 Porter presenta "la cadena genérica del valor"<sup>110</sup> como una manera sistémica de examinar todas las actividades que desarrolla una firma y cómo estas actividades interactúan para analizar los orígenes de la ventaja competitiva. Según Porter "la meta de cualquier estrategia genérica es generar valor para los compradores con una utilidad".<sup>111</sup>

A continuación se presentan dos tipos de estrategias para diferenciar los negocios medulares, según Porter. El primer tipo son las estrategias de diferenciación, las cuales identifican lo que es fundamentalmente distinto acerca de un negocio en un mercado, tal y como lo perciben sus clientes. El segundo tipo son las estrategias de alcance, estas identifican al mercado que persigue el negocio de acuerdo a su propia percepción.

## La Diferenciación del Negocio Medular

Las organizaciones se distribuyen a sí mismas en los mercados competitivos mediante la diferenciación de los productos que ofrecen, haciendo que sus productos y servicios se distingan de los que ofrecen sus competidores.

Las organizaciones pueden diferenciar sus productos por su precio, diseño, tecnología, servicio al cliente, cadena de distribución o calidad, entre otros factores de diferenciación.

Las organizaciones pueden diferenciar sus productos de seis maneras:

4. La estrategia de diferenciación de precios: La manera más fácil de diferenciar

---

<sup>110</sup> Ibid.p. 83.

<sup>111</sup> Ibid.p. 85.

un producto o servicio es venderlo a bajo precio. En el caso de productos idénticos o similares, la mayoría de la gente se decide por el producto más barato. La diferenciación de precios puede aplicarse con los productos no diferenciados como aquellos que tienen un diseño estándar o son de primera necesidad. El productor absorbe el margen de pérdida para entrar en el mercado o se repone mediante volúmenes de venta más altos. Sin embargo en otros casos la diferenciación de precios es una estrategia diseñada con el propósito de crear un producto que sea intrínsecamente más barato y obtener ganancias vendiendo por volumen.

5. La estrategia de diferenciación de la imagen: En ocasiones la mercadotecnia es utilizada para aparentar una diferenciación donde en realidad no la hay, es decir, se crea una imagen para el producto. Se pueden incluir referencias estéticas del producto que no tengan incidencia con su desempeño o utilidad, por ejemplo cambiarle el envase a una bebida. Lo que se pone a la venta es la imagen así el producto no sea realmente muy vendido por su calidad o uso.
6. La estrategia de apoyo a la diferenciación: Se trata de hacer diferenciación en algo que va acompañando al producto; se refiere a las ventas o utilizando créditos especiales, como también a los servicios especialmente los de posventa; o al ofrecimiento de un producto o servicio relacionado con el de la venta, por ejemplo el mantenimiento a un equipo de cómputo.
7. La estrategia de diferenciación de la calidad: La diferenciación de la calidad tiene que ver con las características del producto que lo hacen mejor. El producto se desempeña con una confiabilidad mayor, un lapso de mayor durabilidad y un desempeño superior o ambos.
8. La estrategia de diferenciación del diseño: Se trata de ofrecer algo que sea de verdad diferente, que rompa con el "diseño dominante", si es que existe, para ofrecer características únicas.
9. La estrategia de No Diferenciación: Es una estrategia muy común, usada deliberadamente para imitar o copiar lo que vende el mercado, especialmente de empresas que dejan espacios abiertos debido a que sus administraciones no tienen la capacidad o voluntad para diferenciar lo que ofrecen al mercado.

## LAS ESTRATEGIAS DE ALCANCE

Estas estrategias buscan la extensión de los mercados en los que esos productos y servicios se venden. El concepto de alcance se refiere al impulso de la demanda, a partir del mercado mismo. La estrategia de alcance está en la mente de la organización, mientras que la diferenciación toma la perspectiva del cliente. Las estrategias de alcance incluyen las siguientes:

10. La estrategia sin segmentación: Hoy en día resulta difícil pensar en algún producto que no esté, segmentado de alguna manera. Lo que la estrategia de NO segmentación realmente significa es que, mediante una configuración básica del producto que ofrece, la organización trata de captar una porción amplia del mercado.
10. Las estrategias de segmentación: Las estrategias de segmentación pueden ser sencillas (por ejemplo producir y vender tres tamaños básicos de clips para papel) o hiperfina (la iluminación para diseñadores exclusivos). Algunas organizaciones buscan ser integrales, para así atender a todos los segmentos (tiendas de departamentos, grandes fabricantes de cigarrillos), mientras que otras prefieren ser selectivas y competir rigurosamente sólo en ciertos segmentos.
11. La estrategia de nicho: Esta estrategia se enfoca en un solo segmento del mercado. Las empresas que aplican esta estrategia se distinguen por el hecho de proveer sus productos altamente estandarizados en un solo lugar, es decir un nicho geográfico.
12. Las estrategias de fabricación sobre pedido: La fabricación sobre pedido representa el caso extremo de la segmentación: la disgregación del mercado a un grado tal, que cada cliente en sí mismo constituye un segmento único. La fabricación sobre pedido, de diseño exclusivo, se da cuando el producto es creado a partir de cero para cada cliente. Estos casos implican la cadena de valor completa: el producto no sólo es distribuido de manera personalizada, montado y aún fabricado sobre pedido, sino que también y sobre todo, es diseñado para un cliente en particular.

Menos ambiciosa, aunque tal vez más común, es la fabricación sobre pedido a la medida: se trata de un diseño básico que se modifica, por lo general en la fase de fabricación de acuerdo a las necesidades o especificaciones del cliente; la

fabricación sobre pedido estandarizada, significa que a solicitud de los clientes ciertos componentes estándares son incorporados al producto final.

### **Elaboración de los Negocios Medulares**

Existen varias maneras en que una organización puede elaborar un negocio. Puede desarrollar su oferta de productos dentro del negocio ya establecido o desarrollar su mercado vía nuevos segmentos, nuevos canales o nuevas áreas geográficas, o también puede promover el mismo producto con mayor esfuerzo en el mercado actual. Igor Ansoff<sup>112</sup> propuso las siguientes estrategias:

Fred David denomina a éstas estrategias "Intensivas" pues requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos nuevos o existentes. Dentro de estas estrategias tenemos:

13. Estrategias de penetración: Funcionan a través de los mercados y productos existentes, buscando penetrar en el mercado actual mediante el incremento de la participación en éste, lo cual puede lograrse a través de la expansión directa y de la incorporación de la competencia existente. Esta estrategia es aplicada a los negocios con gran participación en el mercado pero con bajo potencial de crecimiento, suspendiendo la inversión y explotando lo que queda del potencial. Este tipo de estrategia se basa en la Matriz de Producto del Boston Consulting Group, detallada a continuación:

	PRODUCTO EXISTENTE	PRODUCTO NUEVO
MERCADO EXISTENTE	Estrategias de penetración	Estrategias de desarrollo de productos
MERCADO NUEVO	Estrategias de desarrollo de mercados	Estrategias de diversificación

TABLA No. 6 MATRIZ DE BOSTON

---

<sup>112</sup> Ibid. p. 89.

La Penetración del mercado pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. La penetración en el mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.

14. Las estrategias de desarrollo del mercado: Esta estrategia implica la promoción de los productos existentes (presentes) en nuevos mercados o la ampliación del alcance del negocio a través de nuevos segmentos del mercado para ser atendidos mediante nuevos canales.
15. Las estrategias de expansión geográfica. Es llevar la oferta de productos existentes a nuevas áreas geográficas. Involucra la localización de las diversas funciones de los negocios en lugares diferentes. A esto se le llama estrategia global. Es una estrategia muy similar a la anterior con la diferencia de que en ésta se trasladan funciones administrativas a las nuevas áreas, mientras que en la anterior se trata de un ejercicio de mercadeo en nuevos mercados.
16. Las estrategias de desarrollo de productos: Esta estrategia consiste en ofrecer y vender productos nuevos, mejorados o modificados en el mismo negocio de base. Para llevar a cabo esta estrategia se requiere realizar investigación y desarrollo. Un ejemplo de organizaciones que usan éste tipo de estrategias son las dedicadas a la producción de cosméticos o de textiles, con nuevas características o características modificadas respecto de las existentes o de las que maneja la competencia.

### **La Ampliación de los Negocios Medulares**

La ampliación puede ser en el alcance del mercado o en nuevos usos para el mismo producto. Existen tres maneras de ampliar los negocios: vertical, horizontal y mediante una combinación de las dos: VERTICAL: En la cadena operativa significa tanto hacia atrás como hacia adelante. HORIZONTAL: Referida a la diversificación. La estrategia de integración o ampliación vertical es también llamada integración hacia atrás (proveedores) e integración hacia adelante (distribuidores), según Fred David. Por otra parte la estrategia de integración o ampliación horizontal de Mintzberg es llamada de diversificación

por Fred David. Igualmente para Fred David una estrategia de integración horizontal, consiste en ganar control sobre la competencia llegando inclusive a adquirirla.

17. Estrategias de cadena de integración: Corriente abajo o corriente arriba, las organizaciones pueden ampliar sus cadenas de operaciones, incluyendo las actividades de sus clientes al final de la distribución, o la de los proveedores en la etapa final del aprovisionamiento. En esta estrategia las organizaciones prefieren hacer que comprar.

· Estrategias de diversificación: Consisten en agregar o incluir nuevos productos relacionados o no relacionados con los existentes en la organización, sin descuidar estos últimos.

La diversificación puede estar relacionada con algunas capacidades o ventajas excepcionales del negocio medular (llamada también 18. diversificación concéntrica pues gira alrededor de productos relacionados); de lo contrario se denomina 19. diversificación no relacionada o de conglomerado y los nuevos productos no relacionados que se agregan se dirigen a nuevos clientes, pues cuando se orientan a los clientes actuales para los productos existentes se denomina 20. diversificación horizontal..

Según Fred David hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada.

18. Diversificación concéntrica: Es la adición de productos o servicios nuevos y relacionados.

19. Diversificación de conglomerado: Es la suma de productos o servicios nuevos no relacionados, para clientes nuevos. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte de las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco.

20. Diversificación horizontal: Es la adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales. En ésta forma de diversificación se busca mantener las fortalezas de los productos o servicios existentes manteniendo la satisfacción de los clientes actuales.

En el caso de la diversificación relacionada, existe sinergia potencial entre el negocio nuevo y el medular, basado en facilidades, capacidades, ventajas, canales y oportunidades comunes.

Porter<sup>113</sup> hace una distinción entre las afinidades "intangibles" y las "tangibles". Las primeras tienen como base ciertas capacidades funcionales y administrativas que son comunes a los dos negocios. La última se refiere a los negocios que realmente comparten actividades en la cadena de valor.

- Estrategias de entrada y control: Aplica cuando una organización puede acceder a un negocio nuevo, ya sea desarrollándolo el existente o comprando uno nuevo.

Dentro de este tipo de estrategias se encuentran las siguientes:

#### 21. Propiedad y control totales

- Desarrollo interno o
  - Adquisición
- #### 22. Propiedad y control parciales
- Poseer la mayoría o la minoría
  - Hacer sociedad, incluyendo empresa conjunta o (coconversiones) y Custodia (control temporal).

#### 23. Control parcial sin propiedad

- Licencias
  - Franquicia
  - Contratos a largo plazo
- 24. Las estrategias combinadas de integración - diversificación: Un negocio lleva a otro, de acuerdo a las diferentes formas de integración; aquí la organización explota los preproductos, los productos y los productos derivados, logrando con ello una red de negocios de tal manera que resulta difícil y en ocasiones irrelevante distinguir la integración de la diversificación, las actividades medulares de las periféricas, los negocios estrechamente relacionados de los poco relacionados.

---

<sup>113</sup> Ibid.p. 91.

- 25. Estrategias de retirada: Estas estrategias se conocen como de salida o de retirada. Se aplican cuando las organizaciones reducen sus actividades, cancelan licencias a largo plazo, suspenden la venta de productos derivados o venden o liquidan los negocios.

### La Reconsideración de los Negocios Medulares

Después de que un negocio medular ha sido ya identificado, distinguido, elaborado y ampliado, por lo general surge la necesidad no solo de consolidarlo sino también de fortalecerlo, redefinirlo, reconfigurarlo o reconsiderarlo. Algunas organizaciones en el desarrollo de diversas estrategias pierden su esencia, es por ello que la reconsideración representa la racionalización de los excesos en la oferta y en los segmentos de mercado actuales o en nuevos negocios o en cualquier otra actividad de la organización. Existen tres estrategias de reconsideración:

- 26. La estrategia de redefinición del negocio: Como lo señala Abell<sup>114</sup>, un negocio puede ser definido de varias maneras: la función que desempeña, el mercado que atiende o el producto que fabrica. Es así como a través de la observación, la imaginación y el esfuerzo conjunto se puede redefinir el negocio, teniendo en cuenta los tres criterios mencionados.
- 27. Las estrategias de recombinación del negocio: Porter<sup>115</sup> señala que la estrategia horizontal es una estrategia de recombinación del negocio y que los negocios pueden ser recombinados tanto tangible como conceptualmente. En el último caso cuando existen bases sustanciales para combinar diferentes actividades una estrategia de recombinación del negocio puede ser muy efectiva. La recombinación de un negocio puede también ser más tangible si se basa en actividades compartidas en la cadena de valor. Las estrategias de recombinación más tangibles conducen a una visión de sistemas del negocio, donde todos los productos y servicios se conciben estrechamente interrelacionados.

---

<sup>114</sup> Ibid.p. 93.

<sup>115</sup> Ibid.p. 93.

- 28. La estrategia de reubicación medular: Además de contar con una o más posiciones estratégicas en una parte del mercado, las organizaciones tienden a tener lo que Jay Galbraith llama "un solo centro de gravedad", cierto espacio conceptual donde se concentran, no sólo sus principales capacidades sino también su corazón cultural. Sin embargo conforme surgen los cambios en las posiciones estratégicas, el centro de gravedad también cambia de muchas maneras.

Primero la organización puede moverse junto con la cadena de valores, corriente arriba (hacia proveedores o materias primas) o corriente abajo (hacia distribuidores y clientes).

Segundo, puede haber un cambio entre las funciones dominantes, como son producción o mercadotecnia.

Tercero, el cambio hacia un negocio nuevo, sea o no en la misma etapa de la cadena de operación. Tales cambios pueden ser muy complejos, simplemente porque cada industria representa una cultura en cuanto a su propia manera de actuar y de pensar.

Por último, está el cambio hacia un tema medular nuevo, como en los casos en los que la función básica o el producto único de una organización son reorientados hacia un concepto más amplio.

## **Estrategias de Fred David**

Según Fred David los diferentes tipos de estrategias alternativas que se pueden utilizar en una empresa son:

### **Estrategias de Integración**

La integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen, en conjunto, con el nombre de estrategias para la integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

Según Ogliastri, La estrategia de integración: Consiste en la inversión de recursos estratégicos para complementar los productos o capacidades existentes. La integración puede ser Horizontal o vertical. En la integración Horizontal la empresa completa sus líneas de productos con otros semejantes. En la integración Vertical la empresa destina sus recursos estratégicos al desarrollo de nuevas empresas que producen las materias primas o los insumos (integración vertical hacia atrás), igualmente puede darse la integración vertical hacia delante si la empresa invierte en nuevas actividades que la acercan más al consumidor.

- -29. Integración hacia delante: Implica aumentar el control o ganar la propiedad sobre los distribuidores o detallistas. Busca llegar directamente al cliente suprimiendo la intermediación de los canales de distribución de terceros. Una manera de aplicar la integración hacia delante consiste en otorgar franquicias. Los negocios se pueden expandir velozmente mediante las franquicias, porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas.
- 30. Integración hacia atrás: Es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir la propiedad o el dominio. La estrategia puede resultar muy conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa. Por ejemplo Bavaria era productor de su propia materia prima (cebada) para la elaboración de la cerveza, aunque después decidió importarla debido a una decisión basada en los costos de producción.
- -31. Integración horizontal: Es la estrategia donde se busca el dominio de la competencia o una mayor cantidad de acciones (propiedad) de los competidores de una empresa. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias. Según Fred David una fusión ocurre cuando dos organizaciones más o menos del mismo tamaño se unen para formar una empresa. La adquisición ocurre cuando una organización grande compra (adquiere) una empresa de cualquier tamaño. En la absorción una empresa grande toma el control o posesión sobre una empresa pequeña. Cuando una de las dos partes no quiere la adquisición ni la fusión, se habla de una compra obligada o compra hostil.

Aunque éstas estrategias guardan estrecha relación con las estrategias de Mintzberg de ubicación del negocio: corriente arriba, corriente abajo y entre corrientes, se han diferenciado por cuanto en las estrategias de integración se busca obtener dominio o control sobre proveedores, competidores y distribuidores, más allá del tema de la ubicación del negocio.

### Estrategias Defensivas

Las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

- - 32. La empresa de riesgo compartido (Joint venture): Es una estrategia muy popular que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. Para que la colaboración entre competidores tenga éxito, las dos empresas deben aportar algo distintivo, por ejemplo, tecnología, distribución, investigación básica o capacidad de producción.

El riesgo compartido es similar a LA ASOCIATIVIDAD, CONFORMACIÓN DE CONGLOMERADOS, CLUSTERS Y CADENAS O MINICADENAS PRODUCTIVIDAD pues dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal o permanente, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sola puede considerarse defensiva porque la empresa no está abarcando sola el proyecto. Con frecuencia, dos empresas patrocinadas o más constituyen una organización independiente, pero comparten las acciones de capital de la nueva entidad. Otros tipos de contratos de cooperación incluyen a las sociedades para la investigación y el desarrollo y los consorcios para las actividades mancomunadas.

Las empresas en participación y los contratos de cooperación se usan cada vez más porque permiten que las compañías mejoren sus comunicaciones y redes, globalicen sus operaciones y disminuyan sus riesgos.

- - 33. El encogimiento: Ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. En ocasiones llamado estrategia para reorganizar o dar un giro, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de

la organización. Durante el encogimiento, los estrategas trabajan con recursos limitados y sufren las presiones de los accionistas, empleados y medios de comunicación. El encogimiento puede significar la venta de terrenos y edificaciones con el objeto de reunir el dinero que se necesita, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, el cierre de fábricas obsoletas o la automatización de sistemas para el control de gastos.

- -34. La Liquidación: Es la venta de los activos de una compañía por su valor tangible, para terminar dignamente la actividad del negocio. Liquidar puede ser reconocer la derrota, y por consiguiente, puede resultar una estrategia emocionalmente difícil.
  - -35. La Desinversión: Es la venta de una división o la parte de una organización. Se usa con objeto de reunir capital para otras adquisiciones o inversiones estratégicas. La desinversión puede ser parte de una estrategia general de encogimiento con miras a que una organización se deshaga de negocios no rentables, que requieren demasiado capital o que no encajan bien con las demás actividades de la empresa.
  - -36. La Combinación: Muchas organizaciones, aplican una combinación de dos estrategias o más al mismo tiempo, pero la combinación de estrategias puede resultar enormemente arriesgada cuando se lleva demasiado lejos. Tanto las organizaciones como las personas deben elegir entre estrategias alternativas y evitar endeudarse demasiado.
37. Estrategia de especialización Según Ogliastrri la: estrategia de especialización puede ser aplicada en una empresa que destina la parte fundamental de sus recursos al desarrollo de una capacidad competitiva en los mismos productos o mercados con los cuales trabaja en ese momento. La estrategia de especialización requiere una posición sólida de la empresa en términos de una gran eficiencia y de consideraciones sobre las dificultades que pueda enfrentar otra empresa para entrar a competir.<sup>116</sup>

---

<sup>116</sup> Op Cit. OGLIASTRRI, Enrique. “Manual de Planeación Estratégica”. Colombia: Editorial Tercer Mundo Editores,

## **Estrategia para Empresas Pequeñas**

En este tipo de empresas el tamaño condiciona el volumen de producción y por tanto otros factores como costos de producción y participación en el mercado. Por lo tanto es importante señalar los factores claves de la pequeña empresa:

1. (38) La flexibilidad: Son organizaciones con estructura elástica y con poco personal. Los empleados desempeñan diferentes funciones y de hecho cada uno se adapta a las necesidades de la empresa, así se convierten en comodines para enfrentar a la competencia en forma directa.
2. (39) Movilidad: Se puede movilizar a los empleados en forma inmediata, ante cambios en las condiciones del mercado ganando tiempo.
3. (40) Rápida toma de decisiones: Esta puede hacerse de manera rápida cuando el caso lo requiera o en caso contrario, suspender la acción si la situación lo amerita.
4. (41) Segmento de mercado reducido: Esto es aconsejable, ya que será difícil de ser atacado por empresas grandes.
5. (42) Cambio de segmento: Ante la amenaza de la empresa grande, su opción es retirarse en busca de un segmento no competido, su situación es saltar de segmento en segmento para sobrevivir.

## **Estrategia para Empresas Medianas**

En este tipo de organizaciones, la estrategia que se deberá seguir, estará de acuerdo con los recursos disponibles. En realidad no existen modelos a la medida de las empresas, sino que se dan parámetros generales.

La limitación de los recursos en las empresas medianas, no les permiten efectuar ataques frontales contra las grandes empresas líderes del mercado y en este caso, se recomienda el ataque lateral, es decir, utilizar estrategias y medidas tácticas según el caso y según los objetivos que quiera alcanzar la organización.

La situación de la empresa mediana es difícil por cuanto presenta muchas de las debilidades de las empresas pequeñas, con un mayor riesgo pues es mayor su capital y su complejidad. Según la investigación realizada en empresas

Colombianas del sector de alimentos, la mayor vulnerabilidad y falibilidad se encuentra en las empresas medianas que enfrentan una especie de adolescencia: no son pequeñas ni son grandes. Por lo anterior deben fortalecerse más internamente y cuidarse más de las amenazas que puedan existir en su entorno.

## **7.5 ESTRATEGIA Y LOGÍSTICA**

La logística apoya la estrategia y constituye un sistema de unidades o procesos autónomos especialmente adecuados a la misión de la organización. Afirma Michael Porter:<sup>117</sup>

"La estrategia realmente es una necesidad para cualquier empresa, no importa su tamaño. De hecho, las grandes compañías tienen más margen de maniobra debido a que sus recursos y su inercia son mayores. Por lo tanto, aun cuando tengan una mala estrategia, pueden sobrevivir. Por lo general, en una empresa chica la única manera de sobrevivir es tener una clara noción de cuál es su nicho y cómo va a diferenciarse... Cualquier compañía que no tenga una estrategia es muy vulnerable y puede ser derribada por los vientos de la competencia. La única forma de progresar a largo plazo es saber cómo va a hacer uno para diferenciarse y distinguirse de los demás".

Las empresas utilizarán de forma creciente las técnicas y sistemas de planeación y gestión integrada de ventas, distribución, fabricación y compras, buscando a la vez la satisfacción del servicio al cliente con existencias y costos totales mínimos.

El talento humano se debe también resaltar, dándosele una importancia significativa a la profesionalización del personal encargado de las actividades logísticas, así como su participación en el proceso de mejora continua de dichas actividades.

La planeación estratégica se enfrenta a un mundo empresarial cambiante y competitivo, por lo cual se convierte en desafío los resultados esperados por ella:

---

<sup>117</sup> PORTER, Michael. La hora de la estrategia. Revista Gestión - Colombia. Volumen 1. Edición especial. Septiembre de 1997. Página 65.

- Los clientes cada vez son más exigentes no sólo en calidad de productos sino también en servicios. El servicio es un factor clave para la diferenciación de productos. La logística tiene momentos trascendentales para la supervivencia de la empresa: la participación en el mercado puede verse afectada por el servicio al cliente, la coordinación e integración de compras y producción puede generar economías, control de gastos de ventas y administración a través del mejoramiento de la actividad logística.
- Hoy en día los ciclos de entrega de un producto determinado son más cortos, los clientes pueden pasarse a un producto sustituto si su producto preferido no lo encuentran en el momento apropiado.
- Las empresas multinacionales buscan su ventaja competitiva determinando los mercados mundiales en los que pueden operar, bajo estrategias de producción y logística que apoyan una estrategia de marketing.
- Se debe pasar de una organización empresarial clásica, donde existen jerarquías funcionales, a la integración de las mismas.
- Las organizaciones deben decidir sobre si la gestión logística forma parte de una función interna distinta o se estructura de forma separada, haciendo consideraciones referentes a metas estratégicas. La gestión logística colabora en la determinación de la participación de la empresa en el mercado.

Para utilizar la logística como una eficaz palanca competitiva y como un elemento importante de la estrategia, la administración deberá realizar dos cosas: En primer lugar, tiene que adaptar programas logísticos tendientes a apoyar las estrategias empresariales en marcha, a corto plazo; en segundo lugar, deberá incluir la logística en el diseño de estrategias empresariales en funcionamiento sobre una base continuada a largo plazo.

Las respuestas a las siguientes preguntas garantizan resultados a las acciones planeadas presentadas arriba:

- Qué niveles de servicios esperan nuestros clientes?
- Cuáles de dichos niveles de servicio proporcionan nuestros competidores?
- En qué forma alcanzan los competidores los niveles de servicios que nosotros suponemos están logrando?

- A través de cuántos canales deberíamos distribuir nuestros productos? De qué tipo? En dónde?
- Están nuestras plantas situadas y orientadas en forma conveniente para apoyar la estrategia empresarial?
- Hemos logrado diferenciación en los programas logísticos?
- Hasta qué punto nos hemos asegurado que nuestra estrategia cumpla los niveles deseados de costos y servicios donde resulten más convenientes al consumidor?
- Quién debería hacer qué, cuándo, dónde y cómo en nuestros canales de distribución?
- Hemos asegurado que todos los procesos involucrados estén alineados con la misión y con la estrategia?
- Qué implicaciones tienen las tendencias tecnológicas para nuestra compañía?
- Nuestra estrategia logística apoya nuestra estrategia empresarial?
- Hasta qué punto tendría que estar orientada nuestra estrategia hacia la logística?

## **7.6 LA PRACTICA DE LAS ESTRATEGIAS EN EMPRESAS COLOMBIANAS**

Esta sección también surge de la investigación realizada durante tres años en 29 empresas del sector de alimentos de Bogotá, en administración y planeación: por escenarios, estratégica y logística.

Dicha investigación tuvo dos fases: en la primera se utilizó como instrumento una entrevista y una encuesta elaborada por los investigadores<sup>118</sup> y se estudiaron las siguientes variables: prospectiva, propósitos, estrategias, estructura organizacional, logística y resultados. En la segunda fase, se trabajo con la metodología de estudio de caso, profundizando los hallazgos obtenidos para dos empresas de las 29 estudiadas en la primera fase y se incluyeron las variables valores y gestión de la producción.

---

<sup>118</sup> En ésta primera etapa trabajamos con el ing. Andrés Velasquez, y recibimos la financiación del Centro de investigaciones de la EAN, Bogotá, Colombia.

En las dos fases se buscaba identificar las prácticas de las empresas en las variables estudiadas que a nuestro parecer otorgaban una mayor racionalidad y mejores resultados a la gestión que allí se desarrollara.

En este numeral se analizan los resultados obtenidos en la práctica de las estrategias y se presentan las más importantes conclusiones o hallazgos de las investigaciones mencionadas.

## **7.6.1 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA**

Las 29 empresas del sector de alimentos de Bogotá que participaron en el estudio, respondieron una entrevista estructurada donde se indagaba qué estrategias usaban, cuál era la(s) estrategia(s) predominante(s), qué contribuciones o aportes se habían obtenido de las estrategias empleadas y qué consideraban como factor de éxito en su gestión.

A continuación se presentan las respuestas dadas por tipo de empresa: microempresas, pequeñas y medianas y grandes empresas. Cada tipo de empresa está claramente definido por la ley colombiana.

### **7.6.1.1 ESTRATEGIAS EN LA MICROEMPRESA**

#### **7.6.1.1.1. ESTRATEGIAS EMPLEADAS**

Las microempresas tienen como estrategias para garantizar un futuro promisorio:

- llegar a tiendas de barrio.
- Una mejor presentación del producto
- la limpieza en las instalaciones
- el bienestar de los empleados
- ofrecer calidad a un precio cómodo para el cliente
- la capacitación del personal
- la financiación o consecución de recursos
- ir paso a paso, con un objetivo claro y ofrecer calidad en el producto.
- no abarcar grandes cosas, sino lo que les es posible alcanzar.

Las microempresas suponen que al ofrecer un precio bajo atraerán suficientes clientes para vender su producción, lo cual puede ser cierto, pero esto impide que tengan un desarrollo y un mejoramiento en su producto que les permita conquistar nuevos mercados, ya que el margen de ganancia no les permite realizar dichas inversiones para su mejoramiento. Aquí hay claramente un problema de segmentación y fijación de precio para el mercado objetivo.

Las empresas que ven un futuro promisorio, utilizando como estrategia la presentación del producto, podrían alcanzarlo, siempre y cuando trabajen armónicamente en todas las áreas de la organización, es decir no es suficiente tener un producto bien presentado. Otras empresas consideran que su futuro depende de obtener financiamiento (recursos económicos), lo cual es cierto, pero sólo cuando la empresa tiene planes y/o proyectos claros y bien definidos para usar esos recursos, de lo contrario la empresa perderá dichos recursos y desde luego tendrá tropiezos que la harán perder terreno ante la competencia. Para que los créditos se utilicen racionalmente la empresa debe tener una óptima planeación prospectiva, estratégica y logística.

#### **7.6.1.1.2 ESTRATEGIAS PREDOMINANTES**

Se puede decir que las microempresas utilizan estrategias como ofrecer el producto personalmente, dar bajos precios, cumplir en el tiempo de entrega, abrir nuevos mercados y garantizar la calidad de los productos. Por lo anterior se puede afirmar que las estrategias utilizadas por las microempresas son mínimas y comunes, casi todas recurren a las mismas estrategias: en especial dan gran importancia a ofrecer precios bajos y calidad.

Las microempresas consideran que sus estrategias de bajos precios con la mejor calidad posible, les ha permitido abrir nuevos mercados y tener una mejor posición sobre la competencia. La manera como creen que logran la calidad de sus productos y/o servicios de calidad, es a través de la seguridad que le brindan a sus empleados o colaboradores.

### 7.6.1.1.3 FACTORES DE EXITO

Entre los factores de éxito señalados se encuentran los siguientes: la alta calidad, las características del producto, trabajar con amor, honestidad y perseverancia, ofreciendo cumplimiento a los clientes, calidad en los productos y precios competitivos, la presentación del producto, la personalidad de la empresa, y el entusiasmo con el que se trabaja.

En las microempresas estudiadas, los factores de éxito guardan estrecha relación con los valores de sus dueños.

### 7.6.1.2 ESTRATEGIAS EN LA MEDIANA EMPRESA

#### 7.6.1.2.1 ESTRATEGIAS EMPLEADAS

La mediana empresa considera que si mejora la estructura de la planta, actualiza la maquinaria, sistematiza contabilidad, aumenta el personal, maneja dos marcas y las posiciona adecuadamente en el mercado y vende en otras ciudades, tendrá un futuro promisorio. Con esto podemos ver que la mediana empresa da importancia a otras estrategias que no son consideradas por las microempresas.

#### 7.6.1.2.2 ESTRATEGIA PREDOMINANTE

La mediana empresa, tiene como estrategia predominante posicionar los productos con marcas competitivas y con los precios que manejan, ofreciendo buena calidad y satisfaciendo a sus clientes.

#### 7.6.1.2.3 FACTORES DE EXITO

La mediana empresa ve como factor de éxito tener precio competitivo, variedad en la línea de productos, fuerza de ventas y calidad de sus productos. Puede apreciarse que esta respuesta difiere de la dada por las microempresas en la inclusión de fuerza de ventas y en la ausencia de valores personales, tal vez mostrando la despersonalización que en alguna medida empieza a ocurrir en la mediana empresa.

### 7.6.1.3 LA GRAN EMPRESA

#### 7.6.1.3.1 ESTRATEGIAS EMPLEADAS

La gran empresa ve un futuro promisorio si trabaja en la cultura organizacional, mantiene a los clientes actuales, actualiza periódicamente la tecnología y da importancia al factor humano. Con este último tipo de empresa confirmamos que a medida que va creciendo la empresa, se tiene una visión más amplia y equilibrada (interna y externamente) de lo que es la organización y así mismo de las estrategias que necesita para mantenerse en el mercado, conquistar nuevos mercados y progresar. Las microempresas y las PYMES parecen mirar más hacia fuera y consideran como fórmula de salvación y progreso solamente lo que ocurra externamente en ventas y regulaciones gubernamentales. Por el contrario las grandes empresas ya están valorando el talento humano y mejorando sus procesos internos para satisfacer a sus clientes y mejorar sus finanzas.

#### 7.6.1.3.2 ESTRATEGIA PREDOMINANTE

La gran empresa, desea dar el mejor servicio a sus clientes actuales y atraer nuevos. Para lograr la satisfacción del cliente usa nuevas tecnologías con las cuales enfrenta la competencia y trata de conquistar nuevos mercados internos y externos. La gran empresa, utiliza un buen servicio al cliente como estrategia predominante.

#### 7.6.1.3.3 FACTORES DE EXITO

La gran empresa presenta como factor de éxito al talento humano, a la comunicación que se maneja en la organización y a la capacitación del personal. Las grandes empresas dan mayor importancia a su entorno interno, saben que en él está la fortaleza para que su empresa sea la mejor, si el personal no está capacitado y enterado de lo que se hace en la organización no va a participar en el mejoramiento de la empresa, resaltando que este mejoramiento debe ser continuo, porque estamos viviendo en un mundo que todos los días presenta cambios.

## 7.6.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA

Dentro de esta variable se buscaba identificar si las empresas han formulado estrategias y al mismo tiempo establecer el grado de aplicación de este tipo de planes en la empresas que se estudiaron. En ésta variable se hicieron 23 preguntas. La primera y segunda preguntas eran de control, pues si su respuesta era negativa no debían responderse las restantes, exceptuando la pregunta 20 sobre si las características de los productos han evolucionado significativamente y la 21 sobre si el sistema de información contribuye a la toma de decisiones. Las demás preguntas se referían a aspectos propios o relacionados con las estrategias.

TABLA No 7

<b>3. ESTRATEGIAS</b>	<b>SI</b>	<b>S/N</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>3.1 PROCESOS</b>				
<b>1. Existe un documento de formulación de estrategias para la empresa? (*)</b>				
<b>2. Las estrategias se han formulado empíricamente, sistemáticamente o ambas?</b>				
<b>3. La implementación de la norma ISO 9000 es: a) total, b) en parte, c) es un proyecto o d) ninguno?</b>				
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>3.1 PUNTAJE PROCESOS</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>=</b>	<b>0%</b>
<b>3.2 INSTRUMENTOS</b>				
4. Se han formulado estrategias de ubicación del negocio?				
5. Se han formulado estrategias de segmentación?				
6. Se han formulado estrategias de diversificación?				
7. Se han formulado estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado y/o desarrollo de producto?				
8. Se han formulado estrategias de expansión, asociación, reducción y/o desinversión?				
9. Se han formulado estrategias de integración con proveedores, competidores y distribuidores?				
10. Se han formulado estrategias de redefinición del negocio?				
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>3.2 PUNTAJE INSTRUMENTOS</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>=</b>	<b>0%</b>
<b>3.3 CONTROL</b>				
11. La(s) estrategia(s) está(n) relacionada(s) con el escenario de referencia y el sistema de finalidades (misión, visión y objetivos)?				
12. Han sido exitosas las estrategias implementadas?				
13. Las estrategias han generado estándares de desempeño?				
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>3.3 PUNTAJE CONTROL</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>=</b>	<b>0%</b>
<b>3.4 DIRECCIÓN</b>				
14. Las estrategias han facilitado la dirección de la empresa?				
15. Las estrategias son la base de las acciones de las áreas de la empresa?				
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>3.4 PUNTAJE DIRECCIÓN</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>=</b>	<b>0%</b>
<b>3.5 COMPETENCIAS</b>				
16. El plan de desarrollo del talento humano responde a las estrategias?				
17. Se han ejecutado las Estrategias como se concibieron?				
18. Las estrategias adoptadas han permitido aprovechar las oportunidades del mercado?				
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>3.5 PUNTAJE COMPETENCIAS</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>=</b>	<b>0%</b>
<b>3.6 INDICADORES</b>				
19. Los indicadores o estándares permiten medir el grado de efectividad o logro de las estrategias?				
<b>20. Las características de los productos han evolucionado significativamente?</b>				
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>3.6 PUNTAJE INDICADORES</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>=</b>	<b>0%</b>
<b>3.7 SISTEMA DE INFORMACIÓN (SIC)</b>				
<b>21. El sistema de información contribuye a la toma de decisiones?</b>				
22. Considera que el SIC es consistente con las estrategias?				
23. La estrategia exigió cambios en el SIC?				
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>3.7 PUNTAJE SIC</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>=</b>	<b>0%</b>

<b>3. ESTRATEGIAS</b>			
<b>RESUMEN</b>	<b>P</b>		
<b>PROCESOS</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>CONTROL</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>DIRECCION</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>INDICADORES</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>SIC</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>3. PUNTAJE TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

★ Solamente las negrillas si es negativa

La primera pregunta hacia referencia a si la empresa contaba con un documento de formulación de estrategias y la segunda indagaba si las estrategias existentes en la empresa habían sido formuladas empíricamente o sistemáticamente o ambas.

En el caso de encontrar empresas donde no existía un documento formal de estrategias o donde se identificaba desconocimiento del lenguaje específico y técnico de las estrategias, la encuesta se aplicaba coloquialmente adaptando el lenguaje al nivel del entrevistado.

La variable estrategias presento la menor calificación de todas las variables investigadas (prospectiva, propósitos, estructura, logística y resultados) en 29 empresas del sector de alimentos de Bogotá (en promedio 26%), explicable porque esta variable mide el grado de existencia de estrategias formalmente expresadas. Además es la variable nuclear de la investigación, ya que ella caracteriza el estado de la planeación estratégica en las empresas del sector de alimentos.

Los resultados obtenidos en la primera etapa reflejaron que las mipymes o sus dueños no están pensando estratégicamente, pues no tienen finalidades escritas y claras y no cuentan con estrategias sistemáticamente definidas. En la segunda etapa, utilizando la metodología de estudio de caso y profundizando en el tema,

llevando la encuesta a un nivel coloquial, se encontró que los empresarios desconocen el lenguaje técnico y especializado del mundo de las estrategias y que después de presentárselo y explicárselo, mostraron evidencias de utilización de varias de las más importantes estrategias utilizadas por las empresas a nivel mundial. No obstante haber encontrado éste último resultado consideramos que todavía existe la necesidad de apoyar a las mipymes con capacitación y otros mecanismos de intervención para que sus actores cuenten con propósitos deliberados y además piensen y actúen estratégicamente.

La variable estrategias presento la menor calificación de todas las variables investigadas (prospectiva, propósitos, estructura, logística y resultados) en 29 empresas del sector de alimentos de Bogotá (en promedio 16%), explicable porque esta variable mide el grado de existencia de estrategias formalmente expresadas. Además es la variable nuclear de la investigación, ya que ella caracteriza el estado de la planeación estratégica en las empresas del sector de alimentos.

#### 7.6.2.1 RESULTADOS SOBRE ESTRATEGIAS EN EMPRESAS DE LACTEOS Y CONSERVAS

La variable estrategias arrojó resultados alarmantes de aplicación, pues tan solo el 16% de las empresas de lácteos de Bogotá encuestadas emplean un nivel alto de aplicación de ESTRATEGIAS, el 84% restante no las aplican .

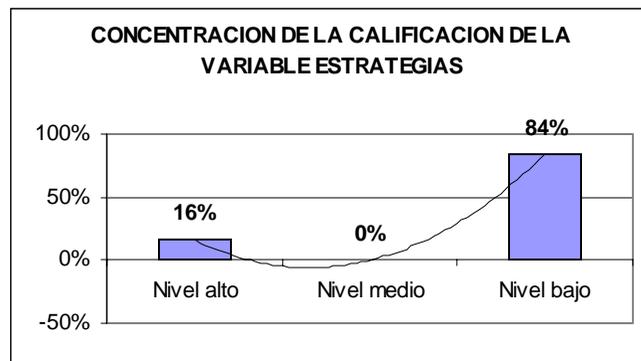


Figura No. 6

En la gráfica se observa que en cuanto a estrategias se refiere no existe nivel medio, es decir las empresas aparentemente usan estrategias en forma deliberada o no las usan por lo menos en los términos que lo dicta la teoría.

Igual que en el caso de la entrevista, los resultados confirman la supremacía de la gran empresa. Únicamente las tres grandes empresas del sector LACTEOS declararon contar con un documento de formulación de estrategias. La totalidad de las mipymes menciona no disponer de dicho documento y haber formulado empíricamente las estrategias del negocio.

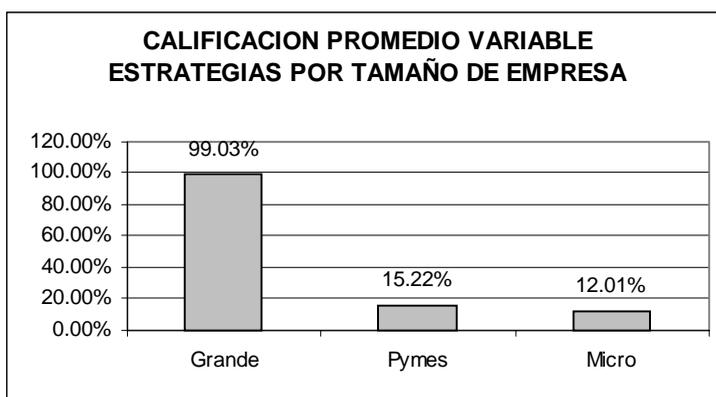


Figura No. 7

En la variable estrategias el alto porcentaje de aplicabilidad lo obtuvieron las empresas de gran tamaño en un 99.03% en promedio de aplicación efectiva al interior de la empresa y una calificación máxima en una empresa del 100%. En contraste las pymes y las micro obtuvieron un 15.22% y un 12.01% de participación promedio en esta variable, con una calificación máxima del 16% para una empresa.

En la dimensión INDICADORES la gran empresa en empresas de CONSERVAS presenta una gran diferencia con la mediana empresa y la microempresa, pues obtuvo 84%, la mediana empresa 31% y la microempresa 35%. La gran empresa utiliza Indicadores para medir su efectividad interna, así mismo monitorea su desempeño en el mercado y los cambios que se

presentan en el entorno. La mediana empresa, obtuvo el menor porcentaje, indicando una de sus mayores dificultades pues no tiene las herramientas para darse cuenta cómo van sus procesos y resultados. Igual situación se presenta en las microempresas.

### 7.6.3 ANALISIS DE RESULTADOS EN DOS MICROEMPRESAS INVESTIGADAS MEDIANTE ESTUDIOS DE CASO

El propietario de la empresa EL COQUERITO entiende claramente lo que es una estrategia y pudo dar ejemplos de estrategias que se utilizan en el fútbol. Manifestó que de la misma manera las empresas deben pensar en formulas para lograr sus resultados. Adicionalmente afirmó que tiene claras las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades de su empresa y que conoce la matriz DOFA, aunque no la ha realizado concienzudamente.

Considera que sus decisiones han sido acertadas porque han tenido un proceso y no son tomadas en forma improvisada, es decir considera que en el éxito que ha obtenido, ha influido notablemente la planeación o visualización que él ha hecho con sus conocimientos y experiencia.

Sin conocer el lenguaje técnico de la planeación estratégica el propietario de ésta microempresa ha aplicado las siguientes estrategias:

- Diversificación concéntrica: Ha lanzado al mercado productos nuevos y relacionados para sus clientes. Actualmente cuenta con 24 referencias.
- Ubicación del negocio medular corriente arriba: Recientemente inicio el traslado de su planta de producción a Chía para estar cerca de los proveedores de la materia prima (leche) que le ofrecen mejor precio y calidad. Por otra parte, esto también le permitirá tener una mejor distribución de planta, diferenciando el área de producción, de almacenamiento y la administrativa.
- Diferenciación por imagen: La etiqueta y el empaque le han dado un valor agregado al producto ya que ninguno de sus competidores se ha preocupado por darle identidad al producto y por identificar necesidades del cliente como empacar individualmente una cocada, por higiene y facilidad de transporte.
- Desarrollo de mercado. Está trabajando en una estrategia de Desarrollo de Mercado al hacer las gestiones necesarias para exportar, comenzando por

hacer una etiqueta en inglés y por obtener la información necesaria para vender al exterior.

- Penetración del mercado: Está trabajando con sus productos y clientes actuales para buscar un mejor posicionamiento en el mercado, debido a que todavía existe en el segmento actual una porción considerable que aún no ha cubierto. Es decir está buscando vender más a los mismos clientes y vender a nuevos clientes dentro de las zonas geográficas que ya trabaja.

También está realizando estrategias de mercadeo como degustaciones, productos para regalar en épocas de temporadas, dejar los productos en consignación, posicionar la marca El Coquerito, prestar un excelente servicio pre y posventa, escuchando a sus clientes y buscando satisfacer sus necesidades, como por ejemplo, producir y empacar en presentaciones y cantidades que el cliente desea. Además tiene estrategias de segmentación ya que vende a tenderos en la ciudad de Bogotá y en el futuro quiere ampliar su segmento a casinos, restaurantes y colegios, entre otros.

Como política clara está no ofrecer más de lo que puede producir y vender, ya que conoció una microempresa que se embarcó en suplir una demanda muy alta que le pidieron y terminó quebrándose, pues no le fue posible satisfacerla y le retiraron los pedidos.

Como ya se mencionó, el resultado de las estrategias implantadas ha sido bueno, aún sin contar con indicadores que permitan realizar una mejor gestión y, aunque no haya declaración de misión formal, la estrategias están relacionadas con la satisfacción del cliente, pero no de forma directa con el aprovechamiento de oportunidades del mercado.

Para los propietarios de EL TURRIÑO las estrategias están definidas como un mecanismo para llegar a un fin. Bajar el precio de un producto mediante el mejoramiento de un empaque, satisfacer los gustos del cliente y mejorar la parte de logística del proceso de compra para la producción de la compota obteniendo beneficios en costos, son ejemplos de estrategias en ésta empresa.

La empresa ha desarrollado estrategias de desarrollo de producto por cuanto hacen nuevas fórmulas e investigan nuevas características requeridas por los clientes y de desarrollo de mercado, es decir, llegar a nuevos clientes, lo cual se

refleja en una de sus fortalezas debido a que cuentan con el conocimiento y la especialización en su Unidad Estratégica de Negocio - UEN que es la producción para desarrollar productos que requieran sus clientes.

También han desarrollado la estrategia de penetración del mercado, la cual consiste en trabajar con sus productos y clientes actuales para buscar un mejor posicionamiento en el mercado.

También aplican la estrategia de ubicación del negocio medular entre corrientes debido a que su ubicación les permite estar cerca de sus clientes y de los proveedores, la localización que tiene la fábrica actualmente está cerca de la Central de Abastos y de sus clientes.

Se puede afirmar que las estrategias son producto de la evaluación del negocio y de las necesidades del cliente a las cuales los dos propietarios de EL TURRIÑO dan gran importancia para satisfacerlas.

Los dueños de éstas empresas son recursivos y emprendedores y llevan a cabo sus ideas generalmente con prontitud, y se valen de mecanismos para lograr sus propósitos, que sin saberlo son estrategias de diversificación concéntrica, de penetración, de desarrollo de mercado, de ubicación del negocio medular corriente arriba, entre corrientes y estrategias de diferenciación por imagen.

## **7.7 CONCLUSIONES GENERALES**

### **7.7.1 QUÉ SON LAS ESTRATEGIAS?**

Las estrategias son todas aquellas acciones que son planeadas por una compañía en respuesta a la anticipación de los cambios y en la búsqueda de sus propósitos.

### **7.7.2 SOBRE MIPYMES**

En términos generales podríamos afirmar que la estrategia predominante para contribuir al desarrollo de una ventaja competitiva en las microempresas y PYMES es el precio y en las grandes empresas la calidad y el servicio al cliente.

Los resultados obtenidos en la primera etapa (usando entrevista y encuesta como instrumento de recolección de la información) reflejaron que las mipymes o sus dueños no están pensando estratégicamente, pues no tienen finalidades

escritas y claras y no cuentan con estrategias sistemáticamente definidas. En la segunda etapa, utilizando la metodología de estudio de caso y profundizando en el tema, llevando la encuesta a un nivel coloquial, se encontró que los empresarios desconocen el lenguaje técnico y especializado del mundo de las estrategias y que después de presentárselo y explicárselo, mostraron evidencias de utilización de varias de las más importantes estrategias utilizadas por las empresas a nivel mundial. No obstante haber encontrado éste último resultado consideramos que todavía existe la necesidad de apoyar a las mipymes con capacitación y otros mecanismos de intervención para que sus actores cuenten con propósitos deliberados y además piensen y actúen estratégicamente.

los resultados reflejan la preocupación de los empresarios de las mipymes por sustentar en alguna información sus decisiones. Sin embargo dicha información aparentemente no está organizada y sistematizada ni es suficiente y de la calidad pertinente para tomar las mejores decisiones. Esta hipótesis se confirma por la ausencia de indicadores claves en las microempresas.

En las microempresas los factores de éxito guardan estrecha relación con valores de los dueños tales como: honestidad, entusiasmo, amor y perseverancia entre otros. En la medida que la empresa aumenta de tamaño, comienza a combinar estos valores con factores de éxito técnico relacionado con las funciones de la empresa o las características del producto o el sector al cual pertenece. Esta percepción es de carácter preliminar y podría ser objeto de otra investigación, pues al parecer el microempresario considera que la perseverancia es suficiente para lograr el éxito y por ello se le ve trabajar 14 a 18 horas diarias incluyendo sábados y domingos.

En las mipymes La anticipación mediante el uso de estrategias parece inexistente, la mentalidad de sus directivos en muchos casos es reactiva y la planeación es nula. La gran mayoría de las empresas van de ola en ola, evaluando los problemas a medida que van surgiendo y los van solucionando a través de reuniones, comités de gerencia, etc. Esto les permite, según los gerentes, abordar dificultades que se les presente en un momento determinado, lo cual no puede conducir a decisiones optimas pues puede tratarse de fallas en la concepción, diseño o planeación o bien simplemente en la ejecución. En muchas empresas se asume que las fallas son de ejecución sin tomarse el tiempo

suficiente para mirar o revisar su concepción, diseño o anticipación.

La ausencia de estrategias formales en las MIPYMES se podría presentar por las siguientes razones:

- ◆ La mentalidad corto - placista de las organizaciones. Se trabaja con inmediatez y actitud reactiva. Esto no les permitiría implantar estrategias que faciliten la expansión a largo plazo,
- ◆ Para utilizar estrategias es necesario contar con objetivos o propósitos ya que las estrategias son los medios para alcanzarlos. Al no contar con dichos propósitos las empresas se privan de utilizar estrategias.
- ◆ Una estrategia es la manera como una empresa se expande a largo plazo y compromete su talento humano y su capital. Las MIPYMES no tienen claro qué tanto expandirse ni cómo.
- ◆ Una consecuencia clave de la aplicación de la estrategia es la asignación de recursos económicos y no económicos para permitir su implantación. Las empresas parecen desconocer la importancia de los presupuestos o cuando los tienen no reflejan un pensamiento estratégico sino el ejercicio empírico de lo que esperan recibir y gastar. Bajo estas condiciones las empresas no tienen presupuesto para lo que realmente requieren desde el punto de vista estratégico y sí tienen presupuesto para repetir errores que se han cometido en el pasado.
- ◆ Las MIPYMES consideran que la necesidad de supervivencia no deja un margen de recurso suficiente como para invertir en actividades que no sean vitales para la cotidianidad de la misma y puesto que no piensan ni actúan estratégicamente podrían considerar que las estrategias no son vitales. Esta creencia por supuesto es equivocada y muchas empresas han pagado el precio de este desconocimiento con su quiebra y desaparición del mercado.
- ◆ La estrategia se forma de manera simbiótica, con una serie de elementos preestablecidos que la soporten, no se puede pretender establecer estrategias sin un análisis previo de la aplicación del sistema de propósitos o finalidades y prospectiva (análisis de variables internas y externas, análisis de actores y construcción de escenarios) que nos permita precisar los recursos que se necesiten y establecer los métodos que nos conducirán a ese logro deseado.

### **7.7.3 SOBRE LA GRAN EMPRESA**

Por otra parte, la gran empresa tiene objetivos a largo plazo, tales como conquistar nuevos mercados y diferenciar sus productos para así ser competitivos en el mercado nacional e internacional. Adicionalmente trabajan en sus factores internos como son la capacitación de su personal y la modernización de su tecnología.

En cuanto a las grandes empresas, no obstante sus muy positivos resultados en el uso de estrategias (99% en promedio) se encuentran dos deficiencias que explican el puntaje más bajo obtenido para las dimensiones competencias y control. Dichas deficiencias que a su vez explican el 1% que hizo falta para alcanzar el 100% corresponden a una empresa en lo concerniente a tener dudas sobre si la empresa ha ejecutado las estrategias como se concibieron y en otra empresa en lo concerniente a tener dudas sobre si las estrategias implementadas han sido exitosas. Estos dos hallazgos son también válidos para la mayoría de microempresas y pequeñas y medianas empresas y refleja la necesidad de construir indicadores de evaluación de las estrategias adoptadas.

Los resultados obtenidos se podrían explicar por los siguientes factores:

La cultura organizacional y el estilo gerencial son factores tenidos en cuenta por las empresas de gran tamaño, las cuales vienen con un proceso histórico empresarial importante que las convierten en empresas sólidas y rentables, con recursos para hacer factible la implementación de las mejores estrategias.

Otro factor favorable para las empresas de gran tamaño son los cimientos administrativos con los que cuenta: el sistema de propósitos o finalidades, la prospectiva, la estructura organizacional requerida y la logística. De esta manera aseguran la base de un buen desempeño organizacional.

### **7.7.4 SOBRE SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS**

El análisis de la encuesta, nos permite establecer claras diferencias entre la microempresa y la mediana empresa con respecto a la gran empresa. Para la micro y mediana empresa lo fundamental es subsistir. Esto lo logran apoyándose en precios bajos y conservando mercados locales. Adicionalmente estas empresas

se preocupan poco por la Planeación y por tener un crecimiento continuo y una tecnificación apropiada para en el futuro mejorar sus resultados.

#### 7.7.5 LO QUE APORTÓ LA METODOLOGÍA DE ESTUDIO DE CASO

Por la aplicación de la entrevista y la encuesta en las dos empresas, se había concluido en la primera fase de la investigación que el resultado de esta variable no era satisfactorio; se pensaba que los empresarios no aplicaban estrategias por no tener los objetivos bien definidos, pero la fase II (estudios de caso) del estudio permitió reconocer que el lucro es su principal objetivo y que el desconocimiento teórico de una variable no implica que no se aplique. Queda demostrado que los empresarios colombianos han desarrollado estrategias empíricamente.

En estas microempresas (estudiadas mediante entrevista, encuesta y estudio de caso) se observó que la aplicación de las estrategias no fue parte esencial de un proceso de planeación estratégica, sino que se implementaban en la marcha y de acuerdo a las necesidades del momento y de las decisiones de corto plazo de los gerentes.

Esta investigación ha demostrado la pericia de los microempresarios colombianos para el logro de sus metas y sin pasar por un proceso de planeación las desarrollan sobre la marcha y en el diario vivir del negocio. No obstante esta recursividad del empresario Colombiano, es necesario conocer lo que hacen las empresas más exitosas en el mundo y aplicar apropiadamente lo que les ha dado resultado sin perder tiempo, energía y recursos, descubriendo lo que ya otros han encontrado.

Los empresarios llevan a cabo diversas estrategias que técnicamente desconocen que las tienen. El espíritu emprendedor ha hecho que desarrollen habilidades para actuar, las cuales les ha permitido crecer o enfrentar el mercado para permanecer en él. No obstante en los primeros meses de la investigación encontramos a dos de éstos empresarios demolidos emocionalmente pues sentían que los resultados no justificaban sus angustias, estrés y jornadas de 18 horas incluidos muchos sábados y domingos. Con el paso del tiempo su actitud fue mejorando al descubrir aciertos y nuevas actividades que les íbamos

sugiriendo. Esto nos demostró que el acompañamiento externo a los empresarios es trascendental para mejorar su progreso y aprender por descubrimiento y cooperativamente lecciones que de otra manera no se hubieran aprendido.

#### 7.7.6 LAS ULTIMAS PALABRAS

En general los resultados registrados presentan una situación bastante crítica dada la importancia de la variable estudiada, por las siguientes razones de carácter hipotético:

1. Se desconocen las más importantes estrategias (más de 46 estrategias) que en el mundo utilizan la mayoría de empresas para lograr los resultados deseados.
2. Las pymes y las microempresas no han formalizado sus estrategias, en los casos donde existen.
3. No aplican las técnicas y metodologías que se requieren para la adecuada formulación de estrategias.
4. Hay desconocimiento de los instrumentos de identificación de estrategias, y por lo tanto no se aplican en las empresas.
5. Los gerentes y directivos requieren mayor formación administrativa que les permita diseñar, aplicar y controlar estrategias.

## **CAPITULO VIII**

# **MATRICES EN PLANEACIÓN PROSPECTIVA Y ESTRATÉGICA**

El presente capítulo pretende ilustrar las más importantes matrices utilizadas tanto en la planeación prospectiva como en la planeación estratégica. Dicha presentación es de carácter básico con el propósito de lograr una mayor familiarización de parte de los lectores. Para una mayor profundización se recomienda revisar sus principales fuentes detalladas tanto en las notas de pie de página como en las referencias. Los más importantes autores consultados en éste capítulo son: Godet, Ogliastri y Fred David.. El texto de Humberto Serna es también valioso en éste sentido.

Vale anotar que el desarrollo de cualquiera de las matrices depende indudablemente del manejo de la información con la que cuenta la empresa basándose en la premisa de que el empresario se encuentra interesado en la recolección constante de información tanto en el ámbito interno como externo que le permita cuestionarse, encontrar respuesta y ante todo tomar decisiones que lo lleven a la resolución de problemáticas ya sea a nivel productivo, administrativo comercial.

A continuación se explicarán las matrices más utilizadas en la Planeación Prospectiva y en la Planeación Estratégica.

### **8.1 MATRICES EN LA PLANEACIÓN PROSPECTIVA**

Según Goddet<sup>119</sup> la Planeación Prospectiva utiliza varias matrices, en las cuales se tienen en cuenta variables como actores, objetivos y estrategias para facilitar la construcción de escenarios.

Dichas matrices son:

1 Matriz de la Estrategia de los Actores

---

<sup>119</sup> GODETT, Michel. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. México: Editorial Alfaomega, 1995. p. 111.

2 Matriz de Retos Estratégicos y Objetivos Asociados

3 Matriz de las Posiciones de los Actores x Objetivos (MAO)

4 Matriz de Convergencias y Divergencias

A continuación se explica brevemente cada una de estas matrices.

### 8.1.1. Matriz de la Estrategia de los Actores

En el cuadro se puede observar que cada actor tiene metas y problemas, las cuales se ven internamente y en los otros cuadros se menciona la relación que se tiene con cada actor y lo que se espera de él.

FIGURA N° 8 ESTRATEGIA DE LOS ACTORES

Acción De ↓	sobre ↓		
	Constructores	Compañías	Estado
Constructores	Meta Problema		
Compañías		Meta Problema	
Estado			Meta Problema

Fuente: GODETT, Michel. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. México: Editorial Alfaomega, 1995. p. 111.

### 8.1.2 Matriz de Retos Estratégicos y Objetivos Asociados

La lectura reflexiva y colectiva del cuadro estratégico de los actores pone de manifiesto los retos estratégicos (campos de batalla donde los actores se van a enfrentar). "Cada uno de estos retos estratégicos puede ser declinado bajo la forma de uno o varios objetivos respecto a los cuales los actores son aliados, se

encuentran en conflicto o son neutros."<sup>120</sup> El análisis del juego de actores debe tener en cuenta todos los objetivos.

FIGURA No 9 RETOS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS ASOCIADOS

<b>RETOS (Campos de batalla)</b>	<b>OBJETIVOS ASOCIADOS</b>
<b>E1</b>	<b>O1</b>
<b>E2</b>	<b>O2</b>
<b>E3</b>	<b>O3</b>
<b>E4</b>	<b>O4</b>

Fuente: GODETT, Michel. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. México: Editorial Alfaomega, 1995. p. 113.

### 8.1.3 Matriz de las Posiciones de los Actores x Objetivos (MAO)

Después de tener claros los retos y los objetivos asociados se recurre a la matriz de actores y objetivos (MAO), que permite resumir los "gráficos de alianzas y conflictos".<sup>121</sup>

La matriz de las posiciones MAO (actores x objetivos) se elabora teniendo en cuenta las siguientes premisas:

- (+1) Actor i a favor del objetivo j
- (-1) Actor i opuesto al objetivo j
- (0) Actor i indiferente ante el objetivo j

---

<sup>120</sup> GODETT, Michel. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. México: Editorial Alfaomega, 1995. p. 113.

<sup>121</sup> GODETT, Michel. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. México: Editorial Alfaomega, 1995. p. 114.

FIGURA 10 MATRIZ DE LAS POSICIONES DE LOS ACTORES X OBJETIVOS (MAO)

	O1	O2	O3	O4	O5	S+	S-
A1	+1	+2	0	0	+1	+3	0
A2	-1	0	1	-1	-1	1	-3
A3	-1	0	-1	+1	-1	1	-3
A4	0	+1	+1	0	+1	+3	0
A5	-1	0	-1	1	-1	1	-3
A6	0	0	0	0	+1	1	0
S+	1	+2	+2	+2	+3		
S-	-3	0	-2	-1	-3		

Fuente: GODETT, Michel. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. México: Editorial Alfaomega, 1995. p. 115.

### 8.1.4 Matriz de Convergencias y Divergencias

Cuando la matriz "Actores x Objetivos" esta formada por decena de actores y una veintena de objetivos es necesario multiplicar la matriz por su traspuesta, con ello se obtiene el número de elementos en común entre cada pareja de líneas de la matriz de partida. La traspuesta de MAO (Actores x objetivos) se llama MOA (Objetivos x Actores). El producto de las matrices MAO x MOA da una matriz MAA (Actores X Actores), es la matriz de las alianzas y los conflictos. Esta matriz indica para cada pareja de actores, el número de objetivos sobre los cuales son aliados o enemigos.

FIGURA No 11 MATRIZ DE CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS

		MAA					
		A1	A2	A3	A4	A5	A6
A1		0	0	+2	0	+1	
		-2	-2	0	-2	0	
A2	0		+2	+1	+2	0	
	-2		-2	-1	-2	-1	
A3	0	+2		0	+4	0	
	-2	-2		-2	0	-1	
A4	+2	+1	0		0	+1	
	0	-1	-2		-2	0	
A5	0	+2	+4	0		0	
	-2	-2	0	-2		-1	
A6	+1	0	0	+1	0		
	0	-1	-1	0	-1		

Fuente: GODETT, Michel. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. México: Editorial Alfaomega, 1995. p. 116.

Para separar correctamente los elementos en común entre dos actores (dos líneas en la matriz MAO) que corresponden a proposiciones a favor de ciertos objetivos (+1) u opuestos a otros (-1). Cuando las parejas son (+2), (-2) significa que A5 y A2 tienen la misma posición sobre los objetivos, O1 y O5, (se compara con la matriz MAO).

## 8.2. Matrices en Planeación Estratégica

Según Ogliastri<sup>122</sup> la Planeación Estratégica utiliza la técnica de matrices de evaluación y planeación de los productos y mercados de la empresa. A continuación se mencionarán las matrices utilizadas por diferentes empresas en el mundo.

<sup>122</sup> Op Cit. OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica. Bogotá: Editorial tercer mundo, 1989.p. 37.

**8.2.1 Matriz del Grupo Consultor de Boston. Véase Tabla No 6 Fuente: DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Bogotá. Legis Editores S.A., 1988. p.202.**

la matriz que más impacto ha tenido en el mundo empresarial de Estados Unidos fue desarrollada por el grupo consultor de Boston<sup>123</sup> (GCB) y aplicada por muchas empresas en dicho país. Este grupo desarrolló la conocida matriz de Boston; la cual consiste en:

"Evaluar o determinar la **participación que en el mercado** registra el producto de una empresa - básicamente si es alta o baja, correlacionado con el **nivel de crecimiento de la demanda o del negocio** en que se encuentra ese mismo producto de la empresa, que también puede ser un crecimiento alto o bajo. De esta manera el producto de una empresa puede estar en alguna de las cuatro casillas de participación porcentual de mercado en comparación con el crecimiento de la demanda.

La primera casilla se halla representada por una estrella: es un producto que está en un negocio de alto crecimiento de la demanda, y la empresa goza de una alta participación en el mercado, lo que indicaría excelentes perspectivas y una posición fuerte hacia el futuro. La estrategia de una estrella es crecer, seguir adelante con ese producto.

La segunda casilla está representada por un interrogante: las perspectivas de crecimiento son muy altas pero la empresa apenas participa en el mercado tal vez como reflejo de una débil posición competitiva. Un producto o una empresa en tal situación debe sostener su posición para buscar alternativas de mercado y fortalecimiento de sus productos.

La tercera casilla está representada por una vaca lechera: el crecimiento del negocio se encuentra estancado pero la empresa disfruta de una posición importante dentro del sector. El obvio consejo es ordeñar para mantener la participación del mercado y obtener recursos de liquidez.

---

<sup>123</sup> OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Colombia: Editorial Tercer Mundo Editores, Tercera edición, mayo de 1990.

La cuarta casilla de la matriz del grupo de Boston es característica de una empresa que está en un negocio estancado y que no cuenta con una posición dominante en el mercado: el símbolo es la calavera, o el perro muerto, y la estrategia que generalmente se le recomienda a la empresa o al producto es la de des-invertir o salir del negocio".<sup>124</sup>

Lo anterior se da como una herramienta que permite ubicar el producto en el mercado determinando claramente con qué característica cuenta y que reacciones se pueden tomar para que en caso de ser negativo mejore.

Muchos empresarios valoran su producto de manera subjetiva dados sus criterios personales de calidad, innovación, lo cual no permite hacer mejoras que retengan el gusto en los consumidores..

### **8.2.2 Matriz de la General Electric**

La experiencia de varias empresas más la contribución de otras compañías consultoras, entre ellas McKinsey, plantearon que el crecimiento del negocio no era un indicador confiable, puesto que el hecho de que un negocio este creciendo a una tasa muy alta, no quiere decir que las cosas vayan por el mejor camino. Por ello introdujeron un valor intermedio a la matriz del Grupo Consultor de Boston, con el fin de quitar la rigidez de la clasificación en bueno y malo: el atractivo de la empresa. Esta es una de las variables de la matriz.

Con respecto a la segunda variable de la matriz, el porcentaje de participación del mercado, decidieron plantear directamente la fortaleza misma de la empresa o del producto que se está analizando. La posición dentro del sector puede ser fuerte o tener una posición débil o promedio. Dando origen a una matriz de nueve casillas, en la cual se puede clasificar la situación particular de cada empresa dentro de un conglomerado, o de cada producto dentro de una empresa menos diversificada.

---

<sup>124</sup> Ibid. Pág. 35.

FIGURA No 12 MATRIZ DE LA GENERAL ELECTRIC

ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA	ALTO	1	2	3
	MEDIO	4	5	6
	BAJO	7	8	9
		FUERTE	PROMEDIO	DEBIL
		FORTALEZA DE LA EMPRESA		

Fuente: OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica. Bogotá: Editorial tercer mundo, 1989.p. 40.

Según ogliastri los consejos estratégicos para una empresa o producto localizados en cada una de las nueve casillas, dentro de situaciones promedio, son los siguientes:

1. Expansión.
2. Innovar en el producto.
3. Restructurar.
4. Innovar en el mercado.
5. Diversificar.
6. Liquidar.
7. Diversificar.
8. Liquidar
1. Liquidar.<sup>125</sup>

### 8.2.3 Matriz del Ciclo de Vida del Producto

Otra matriz que se considera fundamental es la del Ciclo de Vida la cual ilustra en qué estado se encuentra el producto dándonos una señal en ocasiones de alarma para lo cual se pueden implementar estrategias para contrarrestar dicho

<sup>125</sup> OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Colombia: Editorial Tercer Mundo Editores, Tercera edición, mayo de 1990.

suceso. Cada etapa de evolución del producto requiere de un buen número de estrategias que lo soporte, naturalmente siempre teniendo claro que el producto puede declinar y salir del mercado.

El estudio del atractivo de una industria depende fundamentalmente de su etapa en el ciclo de vida de un producto. Este ciclo es un factor determinante de las necesidades de inversión, de las posibilidades de expansión y de liquidez, y así mismo, se debe tener en cuenta para la formulación de una estrategia apropiada. Todos los productos tienen una etapa inicial de introducción al mercado, seguida por otras de crecimiento, madurez y finalmente decadencia. El punto en que está una empresa dentro del ciclo de vida constituye el "crecimiento del negocio" y el "atractivo del sector", pueden entonces ser determinados, por la curva del ciclo de vida.

Esta matriz tiene en cuenta cinco variables para calificar al producto dentro de la fortaleza de la empresa o posición competitiva, lo cual permite una mayor precisión para clasificarse por su posición competitiva Dominante, Fuerte, Favorable, Sostenible o Débil, dando origen a una matriz con dieciocho casillas.

FIGURA No 13 MATRIZ DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO  
ETAPA DE EVOLUCIÓN PRODUCTO - MERCADO

Desarrollo			
Crecimiento			
Sacudida			
Madurez			
Saturación			
Declinamiento			
	Fuerte	Promedio	Débil

#### POSICIÓN COMPETITIVA

FUENTE : OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Colombia: Editorial Tercer Mundo Editores, Tercera edición, mayo de 1990. Página 43

La matriz del ciclo de vida trata de analizar la manera como se integran los portafolios de productos o empresas dentro de un conjunto y sus implicaciones estratégicas. Las estrategias se definen teniendo en cuenta la localización de las empresas en la matriz. Si cuenta con una alta proporción de estrellas (empresa

localizada en la parte superior izquierda del cuadro), se trata de estrategias de aumento de participación, con altas inversiones, óptima rentabilidad, riesgos moderados y escasa liquidez. Por otra parte, si sus principales empresas se sitúan en la parte central inferior izquierda de la matriz, estará siguiendo una estrategia de utilidades, de alta o media tasa de rentabilidad, bajas inversiones, pocos riesgos y gran liquidez.

Un portafolio equilibrado es aquel que tiene empresas en diferentes partes de la matriz, esto le permite equilibrar el nivel de riesgos, de inversiones, de utilidades, de liquidez, de crecimiento y de aquellos otros criterios requeridos por la misión o propósito esencial de la empresa, la cultura organizacional y las orientaciones generales de la dirección de la empresa.

Si tenemos en cuenta la cultura empresarial de nuestro país encontramos a menudo productos que pasan rápidamente del desarrollo y crecimiento al declinamiento ya sea por la moda, por la necesidad e indudablemente por un mal manejo de gestión administrativa. El empresario de hoy debe pensar en la creación innovadora de productos que se desarrollen a muy largo plazo dando campo al desarrollo empresarial sostenible y no continuar con una industria de productos de temporada que solventan la situación de sus propietarios pero que no le aportan a largo plazo a la economía nacional.

Como se dijo anteriormente cada etapa del desarrollo requiere de una o varias estrategias como por ejemplo en la etapa de desarrollo se requiere de estrategias ofensivas de mercadeo que den a conocer el producto al igual que estrategias que permitan el perfeccionamiento del producto. Si por el contrario se encuentra en la etapa de madurez y/o declinamiento la estrategia debe ser igualmente ofensiva ya no en su imagen y presentación sino en el análisis de que es lo que quiere el cliente, que mejoras pueden hacerse para que vuelva a levantar vuelo en el mercado. La matriz del ciclo del producto, permite estar atento a este proceso, permitiendo reaccionar a tiempo.

"El punto en que esta una empresa dentro del ciclo de vida constituye un factor determinante de las necesidades de inversión, de las posibilidades de expansión y liquidez, y por lo tanto, una consideración fundamental para la formulación de una estrategia apropiada."<sup>126</sup>

---

<sup>126</sup> Ibid. Pág. 42.

## 8.2.4 Matriz de Evaluación de Factor Interno (EFI)

La matriz de evaluación de factor interno resume las fortalezas y debilidades de una organización en los aspectos claves de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo, además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz de Evaluación de Factor Interno (EFI) según Fred David<sup>127</sup> es necesario entender a fondo los factores incluidos más que las cifras reales. Esta matriz se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoria interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fortalezas como debilidades. Primero anote las fortalezas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los procesos más altos. El total de todos los procesos debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación entre uno y cuatro a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza mayor (calificación = 4). Así las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz de

---

<sup>127</sup> DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. México: Quinta Edición, Prentice May, 1997.p.184.

Evaluación de Factor Interno (EFI), el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican un posición interna fuerte. La matriz de Evaluación de Factor Interno (EFI) debe incluir entre diez y veinte factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

La tabla No 8 muestra un ejemplo de una matriz de Evaluación de Factor Interno (EFI). Nótese que las fuerzas más importantes de la empresa son su razón de circulante, su margen de utilidad y la moral de los empleados, como indican las 4 calificaciones. Las debilidades mayores son la falta de un sistema para la administración estratégica, el aumento del gasto para I + D y los incentivos ineficaces para los distribuidores. El total ponderado de 2.80 indica que la posición estratégica interna general de la empresa está arriba de la media.

TABLA No 8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO

FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO	PESO	CLASIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FUERZAS			
1.Razón presente que subió a 2.52	0.06	4	0.24
2. Margen de utilidad subió a 6.94	0.16	4	0.64
3. La moral de los empleados es alta	0.18	4	0.72
4.Sistema nuevo de informática	0.08	3	0.24
5.La participación del mercado ha subido a 24%	0.12	3	0.36
DEBILIDADES			
1.Demandas legales sin resolver	0.05	2	0.10
2.Capacidad de la planta ha bajado a 74%	0.15	2	0.30
3. Falta de sistema para la administración estratégica	0.06	1	0.06
4.El gasto para I y D ha subido 31%	0.08	1	0.08
Los inventivos para distribuidores no han sido eficaces	0.06	1	0.06
Total	1.00		2.80

Nota: Los valores de las calificaciones son los siguientes: 1= debilidad mayor, 2= debilidad menor, 3= fuerza menor, 4= fuerza mayor.

Fuente: DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. México: Quinta Edición, Prentice May, 1997.p.185.

La auditoria de la administración estratégica de las operaciones internas de la empresa es vital para la salud de la organización, la auditoria interna también permite a las organizaciones conseguir ventajas competitivas sobre empresas rivales, por medio de la identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades internas con objeto de formular buenas estrategias alternativas y escoger entre ellas la mejor.

El proceso de la auditoria interna representa una oportunidad para que los gerentes y empleados de toda la organización participen para determinar el futuro de la empresa.

### **8.2.5 Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)**

La matriz de Evaluación de Factor Externo (EFE), es muy parecida a la anterior, con la diferencia que enfoca las oportunidades y amenazas económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, jurídicas, tecnológicas y competitivas. La elaboración de una matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto amenazas como oportunidades que afectan a la empresa y a su industria. En esta lista primero anote las oportunidades y después las amenazas, Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero estas a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación entre uno y cuatro a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una

respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media, 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE), el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

La tabla No 9 presenta un ejemplo de una matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE). Nótese que el factor más importante que afecta a ésta industria es el siguiente: "los consumidores están más dispuestos a comprar empaques biodegradables", como lo señala el peso de 0.14. La empresa de este ejemplo está siguiendo estrategias que capitalizan muy bien ésta oportunidad, como lo señala la calificación de 4. El total ponderado de 2.64 indica que esta empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

TABLA No 9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CLASIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. El trato de libre comercio entre Estados Unidos y Canadá está fomentando el crecimiento	0.08	3	0.24
2. Los valores de capital son saludables	0.06	2	0.12
3. El ingreso disponible está creciendo 3% al año	0.11	1	0.11
4. Los consumidores están dispuestos a pagar por empaques biodegradables	0.14	4	0.56
5. El software nuevo puede acortar el ciclo de vida del producto	0.09	4	0.36
AMENAZAS			
1. Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos de Estados Unidos.	0.10	2	0.20
2. La comunidad europea ha impuesto tarifas nuevas	0.12	4	0.48
3. La república de Rusia no es políticamente estable	0.07	3	0.21
4. El apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo	0.13	2	0.26
5. Las tasas de desempleo están subiendo	0.10	1	0.10
Total	1.00		2.64

Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media, 1 = una respuesta mala. (2) El total ponderado de 2.64 está por arriba de la media de 2.50

Fuente: DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. México: Quinta Edición, Prentice May, 1997.p.145.

### 8.2.6 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La matriz de Perfil Competitivo (MPC), resume información decisiva sobre los competidores. En esta matriz hay que tener en cuenta que el valor ponderado es siempre el mismo para todas las firmas en una industria dada. Los pesos y los totales ponderados de una matriz del Perfil Competitivo (MPC) o una matriz de Evaluación de los factores Externos (EFE) tiene el mismo significado. Sin embargo, los factores de una Matriz de Perfil Competitivo (MPC) incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fortalezas y a

las debilidades. Las calificaciones y los totales ponderados de las empresas rivales se pueden comparar con la empresa de la muestra. Este análisis comparado ofrece importante información estratégica interna.

La tabla No 10 contiene una muestra de una matriz del perfil competitivo. En este ejemplo la "posición financiera" es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como lo señala el peso de 0.40. La "calidad del producto" de la compañía de la muestra es superior, como lo destaca la calificación de 4; la "posición financiera" del competidor 1 es mala, como lo señala la calificación de 1; el competidor 2 es la empresa más fuerte en general, como lo indica el total ponderado de 2.8.

TABLA No 10 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

<b>FACTORES CLAVE DE ÉXITO</b> Factores por los cuales una organización podría ser líder en el sector		<b>COMPAÑÍA MUESTRTA</b>		<b>COMPETIDOR 1</b>		<b>COMPETIDOR 2</b>	
	<b>PESO EN EL SECTOR</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
Participación en el mercado	0.20	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Competitividad de precios	0.20	1	0.2	4	0.8	1	0.2
Posición financiera	0.40	2	0.8	1	0.4	4	1.6
Calidad del producto	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Lealtad del cliente	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Total	1.00		2.3		2.2		2.8

Nota: (1) Los valores de las calificaciones son los siguientes: 1= mayor debilidad, 2= menor debilidad, 3= menor fuerza, 4= mayor fuerza. (2) Como señala el total ponderado de 2.8, el competidor 2 es el más fuerte. (3) En aras de la sencillez sólo se incluyen cinco factores críticos para el éxito; pero, tratándose de la realidad, serían muy pocos.

Fuente: DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. México: Quinta Edición, Prentice May, 1997.p.146.

Las tres matrices anteriores se utilizan para la entrada de datos en lo que se considera la primera etapa de investigación. La segunda es la etapa comparativa, en la cual se generan estrategias alternativas factibles, se comparan los factores internos y los externos, las técnicas utilizadas son: La matriz DOFA, la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA), la matriz del Grupo Consultor de Boston (GCB), la matriz Interna - Externa (IE) y la matriz de la gran estrategia.

### 8.2.7. Matriz DOFA

La matriz DOFA, es una herramienta importante de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias. Las letras F, O, D y A significan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Cuando estas se cruzan forman las estrategias FO, Fortalezas internas para aprovechar las Oportunidades externas; DO, mejora las Debilidades internas valiéndose de las Oportunidades externas; FA, las Fortalezas son utilizadas para reducir el impacto de Amenazas externas; DA, derrotar las Debilidades internas y eludir las Amenazas ambientales.

TABLA No 11 MATRIZ DOFA DE PALISANDRO LTDA.

	<b>DEBILIDADES (D)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitaciones para Conseguir inversionistas</li> <li>• Buscar e incursionar en medios de publicidad para dar a conocer el producto.</li> <li>• Abrir almacenes en puntos estratégicos de la ciudad de Bogotá</li> </ul>	<b>FORTALEZAS(F)</b> <p>Poseen maquinaria y equipos de avanzada, importados de países que diseñan y perfeccionan cada día más.</p> <p>Compiten con cumplimiento y calidad.</p> <p>Es una fábrica de las primeras exportadoras de muebles en el país.</p> <p>La mano de obra que labora en la empresa posee un basto conocimiento y experiencia en la elaboración de los muebles.</p> <p>Estilo exclusivo y de alta calidad</p>
--	--	--

<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consolidarse en el mercado extranjero.</li> <li>2. Expandir su mercado y aumentar la demanda de los clientes.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientar la inversión, buscando socios capitalistas nacionales o extranjeros, obteniendo prestamos bancarios, para de esta manera se facilite abrir tiendas en el país y consolidar el mercado extranjero.</li> <li>2. Contar con un sistema de mercadeo que permita darse a conocer abarcando el mercado Nacional .</li> <li>3. Ofrecer franquicias a posibles interesados</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Al expandir el mercado y dar a conocer el producto constantemente se puede aumentar la demanda y oferta del mercado objetivo.</li> <li>2. Palisandro puede cumplir con uno de sus objetivos, incrementar sus ganancias a un menor plazo.</li> <li>3. Consolidar estrategia de diferenciación de producto.</li> </ol>
<p><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Debido a los materiales de alta calidad que maneja la empresa hace que su producto tenga elevados costos y sea difícil adquirirlo.</li> <li>2. Con la recesión económica que actualmente vive nuestro país, puede verse afectar la fabrica en la parte financiera.</li> <li>3. características a menores precios</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS (DA)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar una forma donde el cliente conozca las ventajas de obtener y apreciar cualquier mueble producido por Palisandro.</li> <li>2. Conseguir socios con capacidad de inversión para tener mayor cobertura Nacional e Internacional.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS (FA)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es indispensable montar una propaganda adecuada, ágil, rápida que llegue a las personas.</li> <li>2. Expandir su mercado, con agentes que además eduquen al cliente sobre la calidad del producto.</li> <li>3. Aprovechar la condición de exportadores como sinónimo de garantía.</li> </ol>

### 8.2.8. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)

La matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA), muestra si la empresa necesita estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o

competitivas, los ejes de la matriz son: Fortaleza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza de la Industria (FI).

Fred David<sup>128</sup> da algunos ejemplos de factores que deben incluirse en los ejes de la matriz PEYEA:

## POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA

### Fortaleza Financiera (FF)

- Tasa de Retorno de la inversión.
- Apalancamiento (endeudamiento).
- Liquidez.
- Capital de trabajo.
- Flujo de caja.
- Facilidad de salida del mercado.
- Riesgo que implica el negocio

### Ventaja Competitiva (VC)

- Participación en el mercado.
- Calidad del producto.
- Ciclo de vida del producto.
- Lealtad del consumidor.
- Utilización de la capacidad de la competencia.
- Conocimientos tecnológicos.
- Control sobre proveedores y distribuidores.

---

<sup>128</sup> DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Bogotá. Legis Editores S.A., 1988. p.197. Tomado de H. Rowe. R. Mason y K. Dickel, Strategic Management & Business Policy: A Methodological Approach. (Reading, Mass.: Addison – Wesley Publishing Company Inc. 1982): 155 – 156.

## POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA

### Estabilidad Ambiental (EA)

- Cambios tecnológicos.
- Tasa de inflación.
- Variabilidad de la demanda.
- Rango de precios de productos.
- Barreras para entrar al mercado.
- Presión competitiva.
- Elasticidad precio de la demanda.

### Fortaleza de la Industria (FI)

- Potencial de crecimiento.
- Potencial de utilidades.
- Estabilidad financiera.
- Conocimientos tecnológicos.
- Utilización de recursos.
- Intensidad de capital.
- Facilidad de entrada al mercado.
- Productividad, utilización de capacidad.

La matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA), se debe preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información de bases de datos.

Los pasos requeridos para preparar una matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA) son:

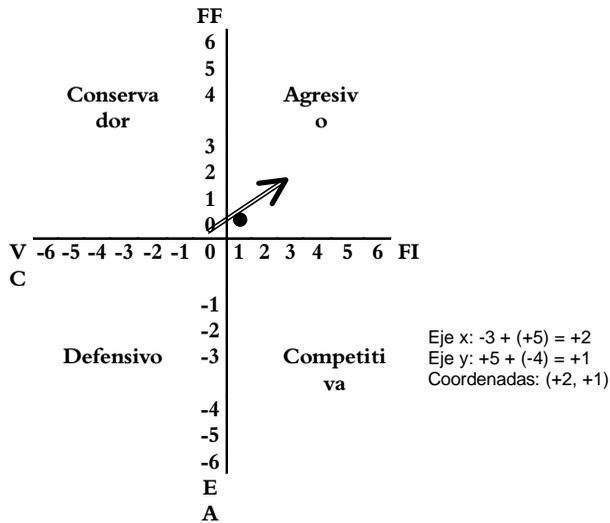
1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).

2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC y EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA).
5. Sumar las dos calificaciones del eje X y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y y anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA) por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

La figura No 13 contiene algunos ejemplos de perfiles de estrategias que pueden surgir de estrategias que pueden surgir de del análisis PEYEA. El vector direccional ligado a cada uno de los perfiles sugiere el tipo de estrategias que conviene seguir: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Cuando el vector direccional está situado en el cuadrante agresivo de la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA), la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efectos de (1) aprovechar las oportunidades externas, (2) superar las debilidades internas y (3) evitar las amenazas externas. Por tanto la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan todas viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

FIGURA No 14 EJEMPLOS DE PERFILES DE ESTRATEGIAS



Fuente: DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Bogotá. Legis Editores S.A., 1988. p.197.  
 Tomado de el Informe Anual 1984 de Uniroyal y en un artículo titulado: "Uniroyal Back from the Brink and Eady to put a Bigger Bet om Chemicals" Business Week. (October 10, 1983): 114, 116.

El vector direccional puede aparecer en el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) de la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA), que implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos. Las estrategias conservadoras con mucha frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica. El vector direccional puede estar situado en la parte inferior izquierda o cuadrante defensivo de la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA), que sugiere que la empresa se debe concentrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas. Las estrategias defensivas incluyen atrincheramiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica.

Por último, el vector direccional puede estar situado en la parte inferior derecha o cuadrante competitivo de la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA), que indica estrategias competitivas. Las estrategias

competitivas incluyen la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

FIGURA No 15 ANÁLISIS POSICIÓN ESTATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEEA) PARA UN BANCO

FUERZA FINANCIERA	1.1.1.1.1.1 CALIFICACIONES
La razón de capital primario del banco es 7.23%, que significa 1.23% sobre la razón generalmente requerida de 6%	1.0
El rendimiento sobre activos del banco es negativo 0.77, en comparación con la razón positiva promedio de la industria bancaria de 0.70	1.0
El ingreso neto del banco sumo \$183 millones, 9% menos que el año anterior	3.0
<b>Los ingresos del banco aumentaron 7% a \$3.46 mil millones</b>	4.0
<b>TOTAL</b>	<b>9.0</b>
<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA</b>	
La desregulación frece libertad geográfica y de productos	4.0
La desregulación aumenta la competencia en la industria bancaria	2.0
La ley bancaria interestatal de Pennsylvania permite al banco adquirir otros bancos en Nueva Jersey, Ohio y Virginia occidental.	4.0
<b>TOTAL</b>	<b>10.0</b>
<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE</b>	
Los países menos desarrollados están registrando inflación elevada e inestabilidad política.	-4.0
Con sede en Pittsburg, el banco siempre ha dependido mucho de las industrias de acero, el petróleo y el gas. Estas industrias están deprimidas.	-5.0
La desregulación bancaria ha producido inestabilidad en toda la industria.	-4.0
<b>TOTAL</b>	<b>-13.0</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	
El banco ofrece servicios de procesamiento de datos a más de 450 instituciones en 38 estados.	-2.0
Los bancos superregionales, los bancos internacionales y los no – bancos son cada vez más competitivos	-5.0
El banco tiene un enorme base de clientes.	-2.0
<b>TOTAL</b>	<b>-9.0</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>	
El promedio para la EA es $-13.03/3 = -4.33$	
El promedio para la FI es $+10.03/3 = 3.33$	
El promedio para la VC es $-9.0/3 = -3.00$	
El promedio para la FF es $+9.0/4 = 2.25$	
El vector direccional coordina: eje x: $-3.00 + (+3.33) = +0.33$	
eje y: $-4.33 + (+2.25) = -2.08$	
El banco debe seguir estrategias de tipo competitivo	

Fuente: DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. México: Quinta Edición, Prentice May, 1997.p.206.

### **8.2.9 la Matriz Interna - Externa (IE)**

La matriz Interna - Externa (IE), muestra las divisiones de una empresa en nueve casillas, se basa en dos dimensiones claves: (1) los resultados totales ponderados de factor interno en el eje x y (2) los resultados totales ponderados de factor externo en el eje y.

Dicha matriz puede verse en: DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Bogotá. Legis Editores S.A., 1988. p.206.

### **8.2.10 Matriz de Gran Estrategia**

La matriz de la gran estrategia, se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado, esta matriz esta formada por cuatro cuadrantes, en el primero se ubican las empresas que se encuentran en magnífica posición estratégica, en el segundo las que necesitan evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado, en el tercero están las empresas que compiten en una industria de crecimiento y poseen una posición competitiva débil, y en el cuarto están las empresas que poseen una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento.

Dicha matriz puede verse en: DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Bogotá. Legis Editores S.A., 1988. p.209.

## CAPITULO IX

### LOGÍSTICA

La logística es una "disciplina que se ha convertido en una herramienta poderosa de ventas"<sup>129</sup>. Al aplicarla se lleva gran ventaja por tal razón es un argumento comercial que significa exactitud, velocidad y costo, y como tal, debe incluirse urgentemente como prioridad en las estrategias de las organizaciones.

La logística es un conjunto amplio de actividades relacionadas con los procesos de aprovisionamiento de materiales, fabricación, almacenaje y distribución de productos e información. Estas actividades se realizan para lograr dos metas comunes: brindar un nivel aceptable de servicio a los clientes y operar un sistema logístico que permita ajustarse en general a los requerimientos de los clientes.<sup>130</sup>

La logística permite determinar la ubicación con respecto a mercados o fuentes de abastecimiento. Por lo tanto se preocupa por la ubicación de la planta, búsqueda de fuentes de materias primas y normas de servicio al cliente.

Según el Council of Logistics Management<sup>131</sup> la logística es el proceso de planeación, instrumentación y control eficiente y eficaz del flujo de efectivo, costos y almacenamiento de materias primas, de los inventarios de productos en proceso y terminados, así como del flujo de la información respectiva desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de atender las necesidades del cliente.

Igualmente encontramos la logística empresarial definida como:

" El proceso de diseño, desarrollo, implantación, operación y mantenimiento de un sistema que abarque todos los métodos de gestión,

---

<sup>129</sup> [http://www.zonalogistica.com/PresentacionRevista\\_archivos/frame.htm](http://www.zonalogistica.com/PresentacionRevista_archivos/frame.htm)

<sup>130</sup> CHRISTOPHER, Martín. Logística, Aspectos Estratégicos. México: Editorial Limusa. 2000. p.42.

<sup>131</sup> CHRISTOPHER, Martín. Logística, Aspectos Estratégicos. México: Editorial Limusa. 2000. p.60.

aplicados a la solución global de problemas interdependientes que plantean el diseño y control de los subsistemas de producción de bienes y servicios, al igual que su distribución, con el objetivo de entregarlos al consumidor al más bajo costo, conforme a las políticas de la empresa"<sup>132</sup>

La logística tiene en cuenta la cadena de suministros, de la cual hacen parte 5 elementos muy importantes: " (1) el cliente, (2) el manejo de inventarios, (3) los suministros, (4) distribución y transporte, y (5) almacenamiento"<sup>133</sup>. El buen manejo de la logística en cualquier empresa genera aumento de las ventas y disminución de los costos operativos.

La logística es otro elemento a tener en cuenta en las organizaciones de la nueva economía; y no necesariamente por la estructura contemporánea del hoy, pues se considera una de las creaciones más antiguas del hombre. Sencillamente basta mirar hacia Egipto y sus pirámides para imaginar el Sistema de Logística diseñado y puesto en marcha para lograr el objetivo deseado o cualquiera de los procesos bélicos de la historia desde las batallas feudales hasta las más recientes guerras de poder y territorio vividas en las últimas décadas.

Para Adriana Reyes en la administración actual la logística es la conjunción de todas las funciones que tienen que ver con lograr que el producto requerido esté en el tiempo que se pide, en el lugar donde se demanda, en la cantidad que se solicita y al mínimo costo. Para la pequeña y mediana empresa, así como para la grande, la logística es un apoyo y una herramienta para lograr la optimización de productos y servicios. El ciclo de la logística inicia con el pronóstico de la demanda: cuánto voy a vender o desplazar de mi producto, u otorgar de mis servicios. ¿Cómo puede hacerse esto? Con un análisis estadístico de lo que usted ha vendido, y con el conocimiento de su mercado.

El término logística fue dado a finales de la Primera Guerra Mundial donde aparecen las primeras teorías sobre Logística Militar. Antes de dicha guerra el vocablo Logística no aparecía en la literatura militar y era reemplazado por términos como Administración, Organización y Economía de Guerra.

---

<sup>132</sup> SAHID, Feres. Logística Empresarial. Revista EAN, Volumen 1. No. 3, Bogotá, Junio-Agosto, 1987

<sup>133</sup> El juego de la logística: En: Dinero. Bogotá. (sep, 20001); p.79.

Lo poco o mucho que solemos conocer sobre logística, nos evoca inmediatamente alguna situación militar, y es comprensible si exaltamos que el padre la logística es el Teniente Coronel de Infantería de Marina de los Estados Unidos de América; Cyrus G.,<sup>134</sup> quien indudablemente desarrolló de manera prioritaria la logística en las fuerzas militares, lo cual generó que se desarrollara rápidamente en este campo. Pero es importante entender que la logística se crea para contrarrestar los alcances de nuestro contrincante en el campo de batalla.

No obstante solemos conocer más ampliamente la estrategia, pero esta se sustenta activamente en otras herramientas, como la táctica y la logística, las cuales quizás se han ido desplazando, lo cual no es adverso a que la estrategia no pueda soportarse activamente en ellas; y más aun en el Siglo XX donde el arte de la guerra ha estimulado el desarrollo tecnológico, incorporando nuevas armas, nuevos equipos de transporte, más personas, mas abastecimientos, y donde la información a través de las autopistas de informática y la fibra óptica, convierten la economía en un ente ágil y dinámico para el cual hay que estar cada día más preparados.

Sin duda alguna el sector empresarial cada día es más competitivo y reñido lo que obliga a los empresarios a implementar constantemente estrategias defensivas que les permitan mantenerse en el mercado y ante todo cumplir con uno de sus mayores objetivos: ganar dinero.

"Peter Drucker alguna vez se refirió a la logística como la ultima frontera de la rentabilidad y es en realidad asombrosa para aquellas compañías que se atreven a explorar esta frontera la fuente inagotable de racionalización y mejora de la productividad que se puede alcanzar, esto si, mirando la logística como una actividad de estrategia, al igual que lo es el mercado y no como guía exacta de cómo proceder. En este sentido debemos entender frontera como un territorio inexplorado.

Existe una enorme distancia entre aquellas compañías de una

---

<sup>134</sup> ROSEMBERG, J.M. Diccionario de Administración y Finanzas. Editorial Océano Centrum. España, 1999. Pág. 241.

administración sofisticada que han utilizado la logística como una estrategia de valor agregado y la mayoría de las otras".<sup>135</sup>

Christopher Martín también nombra la logística militar, la cual define como la parte del arte de la guerra que tiene por objeto proporcionar los medios a las fuerzas armadas necesarios para satisfacer adecuadamente las exigencias de la guerra.

La logística es una parte esencial de la estructura empresarial que, a pesar de haberse "desarrollado y perfeccionado desde hace 15 ó 20 años en Estados Unidos, Japón y Europa, se está expandiendo con velocidad"<sup>136</sup>, especialmente en los últimos años en Colombia y América Latina.

Según Miller y Torres<sup>137</sup>, la logística no sólo busca simplificar y reducir los costos, también busca la mejora en los ingresos y en los márgenes, a tal punto que pueda permitirse ocasionales "ineficiencias rentables".

La combinación de la logística y los requerimientos singulares de cada cliente, permite los siguientes beneficios: ventaja competitiva, mayores ingresos, mejora en los márgenes de ganancias y reducciones de costo.

Siguiendo con Miller y Torres, el enfoque para brindar servicios de logística se tiene en cuenta:

1. Segmentar a los clientes desde la perspectiva de la logística.
  - Identificar los requerimientos de servicios de logística en toda la base de clientes.
  - Entender las razones logísticas y económicas que guían esos requerimientos.
  - Crear un agrupamiento lógico de clientes con requerimientos similares.
  - Identificar oportunidades para brindar servicio a grupos de clientes a través de toda la cadena de abastecimiento.

---

<sup>135</sup> DRUCKER, Peter. Revista Carga Internacional. Año XV. Edición No.52. Bogotá, octubre 1993. Pagina 17.

<sup>136</sup> El juego de la logística: En: Dinero. Bogota. (sep, 20001); p.78.

<sup>137</sup> MILLER, John Y TORRES, Liane. En línea con la demanda del cliente. En: Gestión. Bogotá. N° 3, (Feb-Mar, 2000); P.46.

2. Diseñar niveles de servicio para cada segmento.
  - Identificar oportunidades de diferenciación basada en paquetes de servicio.
  - Determinar el atractivo estratégico de los clientes.
  - Desarrollar estrategias de servicio específicas en función del atractivo estratégico.
  
3. Reconfigurar las operaciones de logística
  - Alinear la estrategia de logística con las estrategias de otras actividades vinculadas con el cliente. Por ejemplo: ventas, merchandising, marketing y servicio al cliente.
  - Determinar el impacto de las nuevas estrategias de servicio en la configuración de la red de distribución y en las operaciones.
  - Determinar el impacto de las estrategias de servicio en los contratos con proveedores de logística externos.

Según Christopher Martín el gerente de logística de hace diez años buscaba equilibrar los inventarios entre la capacidad de producción y las demandas de servicio al cliente. Hoy día el trabajo del gerente de logística tiene gran importancia en la conservación de la salud de la empresa en general.

Los problemas que fueron surgiendo en la parte logística, se fueron convirtiendo en aspectos importantes para una administración estratégica, surgiendo así una nueva perspectiva y como consecuencia un nuevo enfoque: la administración de cadenas de suministro (abre nuevos panoramas cuando se trata de hacer un diagnóstico y corrección de ineficiencias). Los ejecutivos empezaron a notar cambios en el entorno económico y competitivo, llegando así a los nuevos enfoques.

Las reacciones que tienen los gerentes frente a la incertidumbre económica y, en particular, las oscilaciones de la recesión incurren en más costos y riesgos con respecto a la cadena de suministro.

En una competencia creciente en mercados de crecimiento lento, los conflictos que se presentan dentro de la cadena de suministro, no obtienen las soluciones más convenientes, puesto que algunas áreas no colaboran para obtener

resultados de una manera armoniosa. Los competidores fuertes pelean por ganar partes del mercado que cada vez es más reducido su tamaño, buscando satisfacer a los clientes con un alto nivel de servicios, manteniendo bajos sus costos de inventarios.

Las empresas de Estados Unidos y Europa tienen características similares con las japonesas con respecto a operar con éxito en la administración de la cadena de suministro, como son: el equilibrio estratégico entre la oferta y la demanda basado en objetivos globales de las empresas y, particularmente el hecho que se basan en un enfoque de sistemas que privilegia la rapidez en la transferencia y la accesibilidad de información a través de todas las barreras funcionales. Es importante que las áreas funcionales compartan datos, para estimular el desarrollo de una perspectiva más amplia en la administración de la cadena de suministro y facilita la toma de decisiones, teniendo en cuenta los objetivos globales del negocio y no solo los objetivos locales.

Según Christopher<sup>138</sup> La administración de suministros requiere de un nuevo enfoque de los sistemas, el cual consiste en dar importancia a la integración y no simplemente a la interrelación, en busca de reducir la vulnerabilidad de la empresa. Este nuevo enfoque permite analizar en detalle las estrategias de cada área funcional e intentar reducir al mínimo los desequilibrios estructurales. Lo cual lleva a una nueva definición de la función que tienen las políticas de inventarios y suministros.

La forma en que se pueden lograr reducciones estructurales en los requerimientos de inventarios es poner atención sobre las políticas de adquisiciones y suministros, los servicios al cliente y los objetivos de un mejor desempeño en los tiempos de entrega, lo mismo que sobre las decisiones sobre demanda y suministro.

El enfoque de sistemas interrelacionados (sistemas de compras, sistemas de control de producción, sistemas de distribución y sistema de procesamiento de pedidos) tiene varias deficiencias, una de las cuales, son sus costos ocultos por concepto de mano de obra indirecta y el consiguiente retraso y distorsión en la transferencia de información.

---

<sup>138</sup> CHRISTOPHER, Martín. Logística. Aspectos estratégicos. México: Limusa Noriega Editores, 2000. p. 132.

Además, este enfoque provoca que la toma de decisiones estratégicas de dirección sea a muy bajos niveles, los grupos que integran cada uno de los sistemas "venden" por separado sus servicios a los vicepresidentes o directores de las áreas funcionales.

El enfoque de la administración de cadenas de suministro le asigna una carga de trabajo adicional a los ejecutivos de niveles superiores, puesto que requiere de la incorporación de un enfoque logístico en los mecanismos de toma de decisiones estratégicas de la empresa. Exige el rechazo de los inventarios como una salida fácil para resolver los problemas de desequilibrio y en las decisiones sobre intercambios o sacrificios.

Esto nos ilustra que para ser mejores no es necesario solo desearlo es indispensable aplicar recursos teórico-prácticos que realmente dinamicen nuestras organizaciones logrando, adaptarnos día a día a los grandes cambios y a la rapidez de la competencia. Por otra parte esto se lograra diseñando estrategias de valor agregado a partir de una dirección estratégica de la organización, donde su mayor prioridad sea la recopilación y manejo de la información (no en cantidad sino en calidad) con miras al mejoramiento continuo o gestión de la calidad total.

Al intentar clasificar la logística podríamos afirmar que existe una logística pura (de investigación y desarrollo teórico) y una logística aplicada. De acuerdo con el área donde se aplica puede ser: logística industrial (manufactura, producción, transformación o fabricación del producto para empresas que cuentan con procesos productivos y no de servicios); logística comercial (se encarga de la distribución física y/o comercial del bien ya sea que haya sido elaborado por la empresa o simplemente cumpla una función de distribución o comercio; también es reconocida como logística de consumo); y logística de servicio (aplicada a las empresas prestadoras de servicios, las cuales requieren de unidades encargadas del abastecimiento y apoyo a las acciones del servicio).

Es importante resaltar que dado el tamaño, actividad económica, entorno, etc., en el que se desarrolla la empresa, podemos encontrar un buen numero de subdivisiones que proporciona la logística, con el fin de que su aplicación sea mas especializada y por ende con mejores resultados; podemos encontrar

logística de: producción, almacenamiento, distribución, infraestructura, y diversificación.

En la empresa de manera tradicional han existido tres ciclos básicos de gestión:<sup>139</sup>

1. El ciclo de aprovisionamiento de materiales.
2. El ciclo de fabricación (transformación de materiales en productos terminados).
3. El ciclo de almacenaje y distribución (situar el producto en el consumidor final).

Esta clasificación se puede identificar en todas las empresas productoras sin importar su tamaño y pone en claro la existencia de la logística que se relaciona en forma directa con todas las actividades inherentes a los procesos de aprovisionamiento, fabricación, almacenaje y distribución de productos.

Dentro de los objetivos fundamentales de la logística tenemos:<sup>140</sup>

1. Mejorar el nivel de servicio al cliente.
2. Disminuciones drásticas de las inversiones en existencias.
3. Flexibilización de la fuente de suministros para adaptar estos a las necesidades del mercado, en gamas de productos y tiempos de respuesta.
4. Mejorar el desempeño global de la empresa, fijando objetivos medibles y operativos.

Hay tres aspectos de vital importancia para el control y la gestión del flujo de materiales:

1. El grado de disponibilidad de las existencias de inventarios.
2. Plazo de entrega (ciclo de suministro).
3. Fiabilidad en el plazo de suministros.

---

<sup>139</sup> Ibid. p.21

<sup>140</sup> Ibid. p.23

La disponibilidad de existencias se refiere a la probabilidad en la atención de un pedido dependiendo de la disponibilidad del producto.

El plazo de entrega como su nombre lo indica es el transcurso de tiempo entre el pedido formal de cliente hasta la entrega física del producto en el sitio acordado.

Por ultimo la fiabilidad es la entrega al cliente tratando de manejar márgenes de aproximación muy cortos en tiempo a la fecha acordada de entrega.

Dentro de las estrategias de la logística también podemos incluir la de servicio, para poder ponerse a la vanguardia en satisfacción al cliente, servicio post venta, rapidez de envíos, información, etc.

La forma de lograr la efectividad de las estrategias en este aspecto es incorporando procedimientos e indicadores de gestión para lograr medir en dónde estamos y dónde queremos llegar.

La evaluación del servicio no se puede limitar a estadísticas que la empresa misma elabore, sino a la medición externa que del servicio se efectúe por los directos implicados, que en este caso son los clientes ya que ellos tendrán una concepción completamente distinta del desarrollo de nuestras actividades. Por esta razón es fundamental escuchar la voz de los clientes mediante una sencilla encuesta o en una reunión específicamente preparada para este fin.

Elaborando una encuesta, podríamos obtener resultados muy interesantes y para guiarnos en ese proceso podemos tener en cuenta aspectos como los siguientes:

1. Una segmentación de mercado, bien sea de tipo geográfico, canales de distribución o tipos de clientes.
2. Una evaluación ponderada de los diferentes factores que influyen en el servicio prestado, identificando y posicionando los elementos claves.
3. La agrupación de los elementos comunes y dispares.
4. La fijación de estándares específicos para cada uno de los elementos clave a diferentes niveles funcionales con los correspondientes indicadores de gestión para su control.

Estos son algunos factores que nos proporcionarían un acercamiento a las respuestas que nos pueden conducir a la detección de posibles problemas y por consiguiente a la formulación de una correcta estrategia de servicio.

## **9.1 Cadena de Suministro**

La logística permite competir con éxito en los mercados actuales, gracias al resultado que produce la conjunción de los objetivos de la cadena de suministro y la implantación de mejores prácticas en áreas como la planificación del suministro y la demanda, tales como producción, transporte, almacenaje, compras y servicio al cliente.

La cadena de suministro engloba los procesos de negocio, las personas, la organización, la tecnología y la infraestructura física que permite la transformación de materias primas en productos y servicios intermedios y terminados que son ofrecidos y distribuidos al consumidor para satisfacer su demanda.

La cadena de suministro de una organización incluye áreas funcionales, tanto externas como internas, desde los proveedores de materias primas hasta los consumidores finales. En una economía globalizada, las cadenas de suministro están estrechamente ligadas entre los proveedores de materias primas, los transformadores y los distribuidores de producto con el fin de desarrollar los mercados.

El éxito de una organización que reduce costos y que satisface las necesidades de sus clientes, depende de una cadena de suministro bien gestionada, integrada y flexible que es controlada en tiempo real y en la que fluye información eficientemente.

La gestión efectiva de la cadena de suministro permite una mejor prestación del servicio al cliente y de la cadena de valor, a través de la gestión de los flujos de información, de producto y financiero.

### **Estructura de la Cadena de Suministro**

La estructura de la gestión de la cadena de suministro se divide en seis grandes áreas

- Planeación: Actividad generalmente poco desarrollada. Se le considera clave para la mejora de la cadena de suministro.
- Aprovechamiento: Actividad que engloba desde la identificación y selección de proveedores hasta la propia compra y reaprovechamiento. Esta actividad suele estar mas desarrollada, gracias en gran medida a las exigencias de la Norma ISO 9000, existen aspectos sustanciales de mejora y tendencias que pueden modificar sustancialmente la manera de comprar y las relaciones con los proveedores.
- Gestión de almacenes: Engloba las actividades de gestión del continente de las existencias y de su transporte. Este es un apartado en el que probablemente pueda existir mayor disparidad entre las empresas debido a factores tan diversos como tipología y modelos de negocio.
- Gestión de existencias: En donde se contempla la gestión de materias primas, producto en curso y producto terminado.
- Gestión de pedidos: En el que se reflejan los aspectos más críticos desde la recepción a la entrega y cobro final de los pedidos. Este subproceso es especialmente sensible por incluir el "momento de la verdad" ante el cliente. Adicionalmente la gestión de pedidos cubre la problemática del transporte de entrega y la logística inversa, áreas especialmente sensibles en el entorno de la nueva economía, en la gestión de productos perecederos y con necesidades de cadena de frío y de productos. Sectores a los que las nuevas normativas de reciclado de productos pueda afectarles.
- Servicio al cliente. Es importante debido a dos características: 1) la creciente repercusión que la calidad del servicio tiene a la hora de seleccionar los proveedores de cualquier producto frente al tradicional peso específico que mantenía la calidad del producto o el precio. Con esto no se quiere decir que la calidad del producto o el precio de éste hayan perdido importancia, sino que la calidad del servicio se valora cada vez más en la elección de un proveedor o "partner" de negocio. Y 2) La competitividad basada en una excelente calidad de servicio es más perdurable y genera mayor grado de fidelidad en los clientes que la competitividad basada en producto o en precio.

## Aspectos Críticos de la Gestión de la Cadena de Suministro

A continuación se presentarán algunos aspectos críticos en la gestión de la cadena de suministro. Estos son:

- Gestionar la cadena de suministro como un todo: La gestión de la cadena de suministro se debe contemplar como un proceso en su totalidad, un todo y no como una suma de áreas funcionales con distintos objetivos y con una visión limitada del impacto de ciertas acciones en los clientes y proveedores internos y externos.
- Segmentar la cartera de clientes: Según el nivel de servicio que realmente necesitan y valoran. No todos los clientes son igualmente importantes para las compañías ni todos exigen y valoran el mismo nivel de servicio. Establecer y dimensionar una cadena de suministro igual para todos los clientes resulta extremadamente ineficiente y/o inadecuada para los clientes más exigentes. Es importante tener en cuenta que distintos niveles de servicio no implican distintos niveles de calidad, si entendemos por calidad cumplir con las expectativas del cliente.
- Gestionar la demanda: Integrar la cadena de suministro con clientes y proveedores. Existen eficiencias muy significativas a corto y medio plazo con la integración de la cadena de suministro tanto física (movimiento de productos) como lógica (intercambio de información) con clientes y proveedores. Especialmente relevante es el intercambio de información para realizar la planificación o forecasting, la denominada planificación colaborativa o "Collaborative Planning".<sup>141</sup>
- Gestionar de manera estratégica las compras: No todo lo que se compra tiene el mismo impacto en la calidad del producto terminado, ni en el costo de éste. No todos los mercados y proveedores son iguales. Es necesario evaluar el impacto de la compra de cada producto, el nivel de riesgo que la compra entraña y la complejidad técnica de ésta.
- Aprovechar y gestionar los cambios tecnológicos: Éstos no solo impactan en una gestión más o menos eficiente sino que cada vez mas pueden poner en compromiso la futura viabilidad de la organización. Especial relevancia pudieran tener en algunos sectores la irrupción de tendencias.

---

<sup>141</sup> <http://www.logispilot.com/index2.htm>

- Medir. Es de vital importancia establecer unos indicadores claves a lo largo de toda la cadena de suministro que nos permita evaluar de manera sistemática y eficiente "la salud" de nuestra cadena. Pero no basta solo con medir, hay que establecer objetivos e identificar las causas que nos han impedido obtener dichos objetivos, si no nunca aprenderemos de nuestros propios errores.

Algunos programas logísticos podrían ser los siguientes en una empresa manufacturera:

- Menores plazos de gestión de pedidos
- Optimización del transporte
- Reducción de la manipulación del inventario
- La automatización de operaciones
- Reducción de plazos de servicio
- Reducción del nivel de inventarios
- Aumento de la capacidad de respuesta a situaciones de demanda del mercado.
- Mayor rotación de inventarios
- Mayor cobertura en la distribución

## **9.2 Gestión de Aprovisionamiento**

Según la página de Internet <http://www.logispilot.com/index2.htm> el aprovisionamiento es una actividad básica dentro de la Cadena de Suministro por su contribución a la reducción global de los costos de la cadena y a la mejora de la calidad de los bienes y servicios vendidos. Las principales dimensiones o áreas fundamentales de toda organización son las estrategias, los procesos, la organización, las personas, la cultura y los sistemas de información.

A continuación, se desarrollan los principales aspectos relacionados con la Gestión de Aprovisionamiento, su alcance, objetivos e importancia y algunas de las buenas prácticas actuales.

La Gestión de Aprovisionamiento es crucial para alcanzar el éxito en la reducción del costo de la Cadena de Valor. A través de una cuidadosa elección e integración

de los proveedores una organización puede mejorar la calidad así como reducir el costo de las mercancías o servicios.

La Gestión del Aprovisionamiento incluye la selección y gestión de proveedores de mercancías y servicios, la negociación de precios y términos de compra, y la adquisición de mercancías y servicios de calidad. Los objetivos generales que persigue la gestión del aprovisionamiento son los siguientes:

- Apoyar en la consecución de los objetivos estratégicos, tales como el plan de negocio, estrategias de producción, creación de valor para el accionista, etc.
- Minimizar el coste total de la gestión de compras de acuerdo al plan de negocio de la organización.
- Mejorar la calidad y el flujo de los bienes y servicios.
- Encontrar una fuente de suministro competente y fiable.
- Soportar y responder a los cambios de la demanda de los clientes.
- Minimizar el riesgo de aprovisionamiento o fluctuación de los precios.
- Gestionar a los proveedores para reducir el gasto y mejorar la calidad de las mercancías y servicios.
- Establecer relaciones con los proveedores clave.
- Optimizar el coste de aprovisionamiento en base al riesgo de asumir.

### Estrategia de la Gestión del Aprovisionamiento

Toda organización debe disponer de una estrategia de compras y aprovisionamiento que debe estar en línea con la estrategia global de la compañía. Asimismo, es recomendable que la empresa disponga de una política de compras, que debe incluir los siguientes aspectos.

- Los parámetros de decisión, precio, plazo, calidad, servicio requerido, etc.
- La búsqueda de nuevas fuentes de suministro y la selección de proveedores.
- Características de los productos, el modo de identificación de suministradores potenciales, la petición de ofertas, el número de proveedores a seleccionar, etc.
- La negociación, tipo de información, tiempo de espera, reglas básicas etc.

- La relación con las áreas funcionales de la compañía.
- Los criterios de ética profesional.

### **9.3 Servicio al Cliente**

La pagina de Internet <http://www.logispilot.com/index2.htm> trata el servicio al cliente desde el punto de vista tanto logístico, como de calidad y de gestión del cliente. Desarrolla los principales aspectos relacionados con el servicio al cliente, sus elementos y su importancia.

El servicio al cliente puede ser definido, en un sentido amplio, como la medida de actuación del sistema logístico para proporcionar en tiempo y lugar un producto o servicio. El concepto de servicio al cliente es a menudo confundido con el de satisfacción del cliente, que es un concepto más amplio, ya que incluye todos los elementos del marketing mix: producto, precio, promoción y distribución.

El éxito de una organización, la reducción de costos y la satisfacción de las necesidades de sus clientes, depende de una cadena de suministro bien gestionada, integrada y flexible, controlada en tiempo real y en la que fluye información eficientemente.

En este sentido, el nivel del servicio al cliente está directamente relacionado con la gestión y efectividad de la cadena de suministro: flujos de información, de materiales, de productos, etc. Cuanto más efectiva sea la gestión de la cadena de suministro, mayor valor añadido incorporará el servicio prestado al cliente.

#### **Elementos del Servicio al Cliente**

El servicio al cliente abarca diversas actividades que tienen lugar antes, durante y después de la venta. A continuación se relacionan los elementos de servicio al cliente, teniendo en cuenta la temporalidad en que se generan:

El servicio al cliente relacionado con la cadena de suministro debe asegurar y proporcionar eficientemente los elementos recogidos como "servicio al cliente durante la venta": disponibilidad de existencias, gestión de pedidos, precisión en la información, transporte, envíos y entregas, etc. Para ello, es necesario la

máxima flexibilidad y organización de todos los elementos que componen la cadena de suministro.

### Importancia del Servicio al Cliente

El servicio al cliente juega un papel importante en el desarrollo y mantenimiento de la fidelidad y satisfacción del cliente. La fidelización del cliente permite a la organización retenerlo de manera que asegura la rentabilidad de la inversión inicial de captación, desarrollo de productos y prestación de servicio. Por este motivo el servicio al cliente debe estar considerado como una de las actividades estratégicas básicas de la empresa.

Un sistema de logística eficaz, rápido y flexible permite un servicio al cliente de calidad y es percibido por el cliente como un valor añadido.

Existen unos elementos fundamentales de la satisfacción del cliente: Calidad del producto, precio y servicio. Proporcionando un excelente servicio al cliente, el sistema logístico contribuye a ser un elemento diferenciador con respecto a la competencia. "De aquellos clientes que cambian de proveedor, El 40% lo hace por motivo de servicio... solamente un 8%, lo hacen por razones de precio o producto."<sup>142</sup>

Las organizaciones deben disponer, calcular y analizar indicadores de gestión de manera que permitan la toma de decisiones. Algunos indicadores de gestión en relación con servicio al cliente son:

- Índice de servicio.
- Índice de insatisfacción.
- Índice de litigios.
- Índice de rechazo.
- % de pedidos entregados.
- Plazo medio de entrega.
- % de pedidos que satisfacen completamente.
- % de devoluciones de cliente por daño, errores y entregas fuera de plazo.

---

<sup>142</sup> <http://www.logispilot.com/index2.htm>

- Plazo promedio de resolución de incidencias.

Los indicadores deben estar recogidos en el cuadro de mando (Balanced Score Card: personal, procesos, clientes y finanzas) de la organización, para que junto con el establecimiento de objetivos, permitan el análisis y el seguimiento de los mismos por parte de la dirección.

#### **9.4 La Gestión de Existencias (Stocks)**

A continuación, se desarrollan los principales aspectos relacionados con la gestión de stocks, su alcance e importancia y los principales problemas que comporta.

Según la pagina de Internet <http://www.logispilot.com/index2.htm> la gestión de stocks constituye una de las actividades fundamentales dentro de la gestión de la cadena de suministro ya que el nivel de stocks puede llegar a suponer la mayor inversión de la compañía, abarcando incluso más del 50% del total de activo en el sector de la distribución.

La necesidad de disponer de inventarios viene dada por la dificultad de coordinar y gestionar en el tiempo las necesidades y requerimientos de los clientes con el sistema productivo y las necesidades de producción con la habilidad de los proveedores de suministrar los materiales en el plazo acordado.

La constitución de inventarios de materiales comporta dos tipos de factores:

- POSITIVOS: ya que dota a la empresa de flexibilidad operativa, permitiéndole producir a un ritmo distinto al de adquisición y ofrece la posibilidad de emitir pedidos de mayor volumen. La gestión de stocks debe responder a una doble función:
  - o Económica: Reducción de los costos operacionales.
  - o Seguridad: Proteger el proceso de producción de exigencias imprevistas de consumos de materiales o de demora en la entrega de los mismos.
- NEGATIVOS: ya que aparecen una serie de costos de posesión:
  - o Administrativos, personal y sistemas de gestión.
  - o De espacio físico: alquileres, amortizaciones, impuestos, seguros y suministros.

- o Operativos: personal, equipos de manipulación y seguros sobre las existencias.
- o Económicos: obsolescencia, deterioro y hurto de los materiales.
- o Financieros: intereses correspondientes al capital invertido. Los principales objetivos que persigue la gestión de stocks son los siguientes:

FIGURA No 16 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE STOCKS



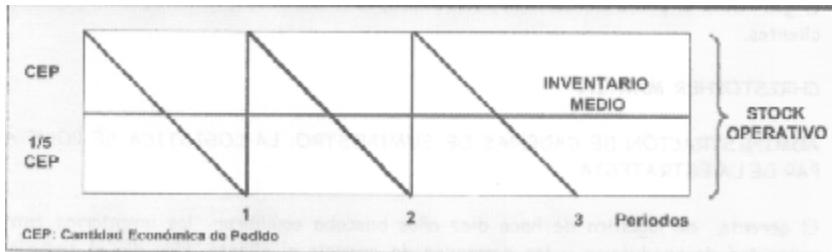
Fuente: <http://www.logispilot.com/index2.htm>

### Tipos de Stocks

A continuación se hará una breve descripción de los conceptos básicos relacionados con el stock:

- Stock Operativo : Es el que resulta del reaprovisionamiento del inventario vendido o utilizado en la producción.

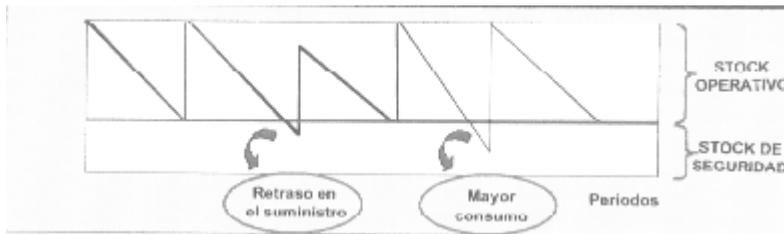
FIGURA No 17 STOCK OPERATIVO



Fuente: <http://www.logispilot.com/index2.htm>

- Stock de Seguridad: Es aquel que se dispone para cubrir los incrementos no regulares de la demanda y los retrasos en el suministro de los proveedores.

FIGURA No 18 STOCK DE SEGURIDAD



Fuente: : <http://www.logispilot.com/index2.htm>

También los stocks se pueden catalogar según sean materias primas, productos en proceso, productos terminados, productos en embalaje, productos de mantenimiento y productos en distribución.

Una de las claves de la gestión de stocks es el control que se debe de tener en todo momento del stock de una compañía, no sólo de ubicación sino también del estado del mismo. En sectores como el de fabricación y distribución de software y hardware el disponer de un sistema de control de stocks es fundamental, ya que así disponen de la información necesaria para controlar la caducidad y obsolescencia de sus existencias.

## Métodos de Gestión de Stocks

Existen numerosos métodos de gestión de stocks, que abarcó desde los más simples como los métodos visuales o de la línea en cajas, hasta los más sofisticados que implican la total automatización del sistema. Sin embargo, lo fundamental no es la utilización de los métodos más sofisticados, sino la utilización de los más adecuados al negocio y particulares de cada compañía.

El método a utilizar varía en gran medida en función de la "memoria histórica" documentada disponible, la variabilidad en el comportamiento del aprovisionamiento y de la demanda, a los sistemas de producción y comercial.

A continuación exponemos algunos de los métodos más utilizados:

- Método determinista: Consiste en realizar el reaprovisionamiento de existencias para cubrir necesidades y en el momento en que las existencias llegan a un nivel mínimo.
- Método clásico: Consisten en la realización del reaprovisionamiento de existencias en base al cálculo del punto de pedido y del stock de seguridad, incluyendo otras variables como la estacionalidad o variabilidad de la demanda.

## 9.5 El Ciclo Rápido y la Fuerza de Competitividad

Christopher<sup>143</sup> propone las empresas de ciclos rápidos, para manejar una logística conveniente tanto para la empresa como para el cliente. La estrategia de los ciclos rápidos ha sido un factor de éxito en todo tipo de empresas. Los ejecutivos de empresas cada vez mas grandes y complejas están obteniendo ventajas competitivas sostenidas mediante cambios radicales sobre la forma en que administran el tiempo de sus empresas.

Lo que se busca al aplicar el ciclo rápido es diseñar una organización que opere sin cuellos de botella, demoras, errores e inventarios que están presentes en la mayoría de las empresas. Si la información, las decisiones y los materiales en la organización fluyen de manera rápida, así mismo se responderá a los pedidos de los clientes o a ajustarse a los cambios de la demanda en el mercado y a las

---

<sup>143</sup> CHRISTOPHER, Martín. Logística. Aspectos estratégicos. México: Limusa Noriega Editores, 2000. p. 153.

condiciones competitivas. También se cuenta con mayor tiempo disponible para planear e iniciar actividades competitivas.

Las empresas con ciclo rápido están formadas por sistemas integrados como puntos de decisión que continuamente añaden valor para pasarlo a los clientes de la empresa. En las empresas pequeñas este modo de pensar no es muy relevante, puesto que el personal no pierde de vista la creación de valor, dado que cada quien trabaja directamente en un producto o en un cliente. En las empresas grandes este sistema da pie para que los conflictos aparezcan y frustren al cliente.

Las empresas con ciclo rápido trabajan para evitar este peligro, haciendo que cada quien este consciente de cómo y dónde se gasta el tiempo. Subrayan las interrelaciones entre las áreas funcionales y muestra la manera en que afectan el flujo de los trabajos, reforzando así la naturaleza de la organización como sistema en la estructura de operaciones.

La capacidad de ciclo rápido contribuye a mejorar el funcionamiento de la empresa en todos los ámbitos. Los costos se reducen debido a que los materiales de producción y la recopilación de información implica menos gastos generales y no se acumulan inventarios de trabajos en procesos. El servicio al cliente mejora debido a que disminuye el tiempo rector desde la recepción del pedido hasta su embarque. La calidad es más alta porque no se puede aumentar la velocidad del ciclo global de producción a menos que cada cosa se haga de forma correcta desde el principio. La innovación se convierte en un patrón característico de la conducta debido a que el ciclo rápido de desarrollo de nuevos productos conserva a la empresa en estrecho contacto con los clientes y sus necesidades.

Las empresas de ciclo rápido se distinguen de las tradicionales por la forma en que estructuran su trabajo, miden su funcionamiento y ven el aprendizaje relativo a la organización, lo cual favorece el trabajo en equipo y no las funciones y departamentos. Las empresas que toman esta mentalidad ven a la empresa como un sistema integrado para entregar valor al cliente.

Es importante dar al personal autoridad para que tomen decisiones importantes para el negocio, así se sentirán parte de el, y mostrarán interés en obtener los mejores resultados debido a la responsabilidad que tienen con ellos mismos y

la empresa. La ampliación de los enfoques de los trabajos individuales, organizando el equipo alrededor de propósitos orientados al mercado más que a tareas definidas departamentalmente y ubicando la responsabilidad tan debajo de la organización como sea posible buscan integrar equipos que tengan éxito.

La efectividad de una empresa está determinada por el trabajo de rutina y no por los proyectos especiales que son los que determinan la efectividad de una empresa. Los diagramas jerárquicos de tipo pirámide muestran el aislamiento y la descentralización de la empresa, los gerentes forman un cuello de botella al no delegar funciones, lo cual desmotiva a los ejecutivos de menor nivel. Por esta razón se concentran en mejorar el sistema y delegan las decisiones de la operación rutinaria.

FIGURA No 19 DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN



Fuente: CHRISTOPHER, Martín. Logística. Aspectos estratégicos. México: Limusa Noriega Editores, 2000. p. 156.

Los diagramas de la organización de las empresas de ciclo rápido es un conjunto de círculos interconectados a un diagrama de flujo con sistema de ciclos de retroalimentación que indican la trayectoria real de las decisiones y del trabajo.

## 9.6 El Sistema Logístico en Internet

En los próximos años la extensión de Internet y del Comercio Electrónico introducirán modificaciones substanciales en la forma en que las actividades de logística se ejecutan. Por ello es necesario que "Los profesionales de la Logística deben prepararse para afrontar un reto más: gestionar adecuadamente la inevitable irrupción de Internet."<sup>144</sup>

Durán<sup>145</sup> cita el Informe Anual sobre Tecnología de la Información de Business Week, publicado el 22 de Junio de 1998, en donde se destaca la forma en la que Internet contribuye a acelerar aún más los grandes cambios que están transformando la escena logística, tales como la gestión integral de marcas propias por parte de distribuidores o, en sentido opuesto, el traspaso a ciertos proveedores de la responsabilidad de gestión logística.

Continuando con Durán, la generalización de Internet afectará al sistema logístico de dos formas complementarias. Por una parte, la difusión de nuevos modelos de negocio hechos posibles por el uso masivo de Internet, como por ejemplo el comercio electrónico con usuarios finales, creará nuevos requerimientos para el sistema logístico. Por otra, las posibilidades de comunicación interempresarial ubicua, inmediata y prácticamente sin costo, implícitas en Internet actuarán como factor posibilitador de nuevas prácticas logísticas, más eficientes.

### Exigencias para la Distribución Física en el Comercio Electrónico

Las organizaciones que realizan ventas por medio de este nuevo sistema requieren de la instalación de un servidor y organizar un sistema de distribución física del producto adquirido. Esta distribución física no la realizará, generalmente, la misma organización que opera la tienda virtual; se efectuará, o bien por correo postal, o bien a través de una empresa privada de transportes.

Esto supone, en principio, una oportunidad de negocio para las organizaciones que deseen proporcionar estos servicios de distribución física. Sin embargo, las peculiaridades del modelo de negocio de comercio electrónico con usuarios

---

<sup>144</sup> <http://www.cel-logistica.org/artiag.html>. Por: Alfonso Durán.

<sup>145</sup> <http://www.cel-logistica.org/artiag.html>. Por: Alfonso Durán.

finales impone unas exigencias especiales, tanto al sistema de distribución en sí como especialmente al Sistema de Información que le apoya.

Las tiendas virtuales generan frecuentemente un pequeño volumen de negocio. Sus clientes están geográficamente dispersos, y los pedidos suelen tener importes unitarios pequeños. Frecuentemente, carecen de almacenes propios, por lo que los envíos pueden tener como punto de origen uno o varios proveedores. Estas características configuran un conjunto de exigencias para el sistema de distribución en sí:

- Cobertura geográfica completa (red capilar),
- Presencia internacional o acuerdos de cooperación, y
- Estructura de costos compatible con múltiples operaciones, de bajo importe unitario, con destinos no repetitivos y frecuentemente con múltiples orígenes.

Durán concluye diciendo que la irrupción de Internet en el entorno logístico afectará a éste en una doble vertiente. Por una parte, los modelos de negocio derivados del Comercio Electrónico supondrán nuevos requerimientos de eficacia, eficiencia y flexibilidad para el sistema logístico. Por otra, las opciones de estrecha integración interempresarial hechas viables por Internet, en áreas como el EDI (Intercambio Electrónico de Datos), basado en Internet o la integración en tiempo real de los sistemas logísticos de las empresas y sus transportistas, posibilitarán prácticas logísticas más eficientes, que potencien aún más la actual tendencia a la integración de la cadena logística extendida.

"Lo esencial no es hacer negocios por Internet sino elevar la productividad de la red de proveedores, bodega, plantas de producción que están en la medula de cualquier empresa.

Ya no se habla de creación de valor para el accionista sino de creación de valor para todos los actores que tienen que ver con la empresa, incluyendo el universo de clientes y proveedores que dependen de la empresa para la eficiencia de sus propias cadenas logísticas, entre otros."<sup>146</sup>

---

<sup>146</sup> Revista Dinero. REY, Maria Fernanda. Marzo 16 de 2001. Pág. 45.

## 9.7 Tendencias de la logística

Tabla No 12. Tendencias de la logística  
LA LOGÍSTICA GENERA NUEVAS TENDENCIAS DE  
MANEJEMENT

<b>ANTES</b>	<b>AHORA</b>
Creación de valor al accionista.	Creación de valor para el STAKEHOLDER (Clientes, proveedores, sociedad)
Gerencia de índices financieros	Gerencia de la realidad
Indicadores de costo y productividad	Indicadores de resultados <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tiempo de idea a mercado</li> <li>▪ Tiempo de pedido a pago</li> <li>▪ Tiempo de plan a registro</li> </ul>
Control de calidad	Eliminación del problema de la calidad
Marketing por canal o por segmento	Personalización de la relación con el cliente
E- commerce	M-commerce (comercio electrónico móvil) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ubicuidad</li> <li>▪ Velocidad</li> <li>▪ Propagabilidad</li> </ul>
Lanzamiento de nuevos productos	Productos generados por el usuario
Sistemas de planeación en manufactura	Sistemas de producción sobre pedido
Producción justo a tiempo	Producción para lo ultimo
Alianzas estratégicas – fusiones	Relaciones simbólicas entre empresas
Logística “ayudada por computador”	Logística “ayudada por humanos”
Redes consolidadas	Estructuras distribuidas
Información en tiempo real	Decisiones en tiempo real

FUENTE: Latin America Logistis Center. Revista Dinero REY,  
Maria Fernanda. Marzo 16 de 2001

Es claro que el mundo actual muestra un manejo empresarial cambiante, flexible y altamente competitivo que obliga a la humanidad a aplicar múltiples herramientas que le permitan contrarrestar situaciones adversas que puedan presentarse en donde sin duda la logística y todos sus aportes generadores de

nuevas tendencias de management convierten el mundo en un mercado lleno de oportunidad solo para quien está bien preparado.

### **9.8 Indicadores de gestión logística**

El uso de indicadores de gestión en un campo tan amplio como la Logística nos permite evaluar muchos aspectos al mismo tiempo en distintas áreas claves para la empresa que a su vez nos permitirán satisfacer a nuestros clientes y contribuir a su propio éxito.

"Lo que se mide se mejora", y es por esta razón que se incluyen algunos indicadores que sirven de herramientas en el proceso de toma de decisiones logísticas en la gerencia.

### **ABASTECIMIENTO E INVENTARIOS**

En lo que abastecimientos e inventarios se refiere encontramos los siguientes indicadores:<sup>147</sup>

- Índice de rotación de mercancías: Se refiere a la proporción entre las ventas y el promedio de los inventarios. Nos muestra el número de veces que el capital invertido se recupera por medio de las ventas.

$$\frac{\text{Ventas acumuladas}}{\text{Inventario Promedio}}$$

Los inventarios deben tener un alto nivel de rotación, es por esta razón que el diseño de estas políticas debe ser frecuente, pero se debe tener una excelente comunicación con el cliente y el proveedor.

- Índice de duración de mercancías: Se constituye en una proporción entre el inventario final y el promedio de ventas del último periodo. Nos refleja la cantidad de veces que dura el inventario con el que se cuenta.

$$\frac{\text{Inventario final}}{\text{Ventas promedio}}$$

---

<sup>147</sup> Zona Logística No. 3 Año 1 P. 24-29 Medellín, Colombia.

Si su resultado es una cifra alta nos informará que se cuentan con demasiados recursos destinados para los inventarios, que pueden convertirse en obsoletos o perderse.

- Exactitud del inventario: Se logra midiendo el costo de las referencias que en promedio presentan deficiencias respecto al inventario lógico valorizado cuando se efectúa el inventario físico.

$$\frac{\text{Valor diferencia (\$)}}{\text{Valor total inventarios (\$)}}$$

Se toma la diferencia en costos del inventario teórico versus el físico inventariado, para lograr el nivel de confiabilidad en cualquier centro de distribución. También se utiliza para conocer con exactitud el número de referencias y unidades almacenadas.

## **ALMACENAMIENTO**

En cuanto al almacenamiento se refiere encontramos los siguientes indicadores:

- Costo de almacenamiento por unidad: Se logra relacionando el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en determinado periodo.

$$\frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Número de unidades almacenadas}}$$

Gracias a este indicador logramos determinar el costo por unidad almacenada y determinar la rentabilidad de subcontratar el servicio de almacenaje o tenerlo en la empresa.

- Costo por unidad despachada: Se refiere al porcentaje de manejo por unidad sobre los gastos operativos del centro de distribución.

$$\frac{\text{Costo total operativo bodegas}}{\text{Unidades despachadas}}$$

Nos ayuda a conocer el porcentaje del costo de manipular una unidad de carga en la bodega o el centro de distribución.

- Nivel de cumplimiento del despacho: Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancía a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un periodo determinado.

$$\frac{\text{Número de despachos cumplidos}}{\text{Número total de despachos requeridos}}$$

Nos permite medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados por los clientes al centro de distribución y conocer el nivel de agotados que maneja la bodega.

- Costo por metro cuadrado: Por medio de este indicador podemos conocer el valor de mantenimiento de un metro cuadrado de bodega.

$$\frac{\text{Costo total operativo bodega}}{\text{Área de almacenamiento}}$$

Sirve para costear el valor unitario de metro cuadrado y de esta manera negociar valores de arrendamiento y comparar con otras valores en bodegas similares.

## **TRANSPORTE**

Para transporte, los indicadores son:

- Comparativo del transporte (Rentabilidad Vs Gasto) : Medir el costo de transportar una unidad comparativamente al ofrecido por los transportadores ajenos.

$$\frac{\text{Costo transporte propio por unidad}}{\text{Costo de contratar transporte por unidad}}$$

Nos brinda la información suficiente para elegir entre contratar el transporte de nuestros productos o distribuirlos directamente.

- Nivel de utilización de los camiones: Sirve para determinar la capacidad real de los camiones respecto a su capacidad instalada en volumen y peso.

$$\frac{\text{Capacidad real utilizada}}{\text{Capacidad real camión (kg,mt3)}}$$

Nos brinda el conocimiento sobre el nivel de utilización real de los camiones y así determinar la necesidad de optimizar la capacidad instalada y/o evaluar la necesidad de contratar transporte.

## **SERVICIO AL CLIENTE**

Dentro de los indicadores de servicio al cliente encontramos:

- Nivel de cumplimiento entregas a clientes: Nos permite conocer el porcentaje real de las entregas a tiempo y efectivas a los clientes.

$$\frac{\text{Total de pedidos no entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos despachados}}$$

Por medio de este indicador podemos controlar los errores que se presentan al interior de la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes.

- Calidad de la facturación: Número y porcentaje de facturas con error por cliente, y agregación de los mismos.

$$\frac{\text{Facturas emitidas con errores}}{\text{Total de facturas emitidas}}$$

Esto impacta directamente en la imagen para nuestros clientes con una pérdida de ventas y generación de retrasos en los cobros.

- Causales de notas crédito: Consiste en calcular el porcentaje real de las facturas con problemas.

$$\frac{\text{Total notas crédito}}{\text{Total de facturas generadas}}$$

Permite controlar los errores generados en la empresa por errores en el proceso de facturación y que impactan las finanzas de la misma y por ende su reputación.

- Pendientes por facturar: Consiste en calcular el número de pedidos no facturados dentro del total de facturas.

$$\frac{\text{Total pedidos pendientes por facturar}}{\text{Total pedidos facturados}}$$

Se utiliza para medir el impacto del valor de los pendientes por facturar y su incidencia en las finanzas de la empresa.

## FINANZAS

Por último y para completar la áreas de la empresa donde la logística también colabora para el mejoramiento de la empresa encontramos los indicadores financieros:

- **Costos Logísticos:** Está pensado para controlar los gastos logísticos en la empresa y medir el nivel de contribución en la rentabilidad de la misma.

$$\frac{\text{Costos totales logísticos}}{\text{Ventas totales de la compañía}}$$

Los costos logísticos representan un porcentaje significativo de las ventas totales, margen bruto y los costos totales de las empresas, por ello deben controlarse permanentemente. Siendo el transporte el que demanda mayor interés.

- **Márgenes de contribución:** Consiste en calcular el porcentaje real de los márgenes de rentabilidad de cada referencia o grupo de productos.

$$\frac{\text{Venta real producto}}{\text{Costo real directo producto}}$$

Sirve para controlar y medir el nivel de rentabilidad y así tomar correctivos a tiempo sobre el comportamiento de cada referencia y su impacto financiero en la empresa.

- **Ventas perdidas:** Consiste en determinar el porcentaje del costo de las ventas perdidas dentro del total de las ventas de la empresa.

$$\frac{\text{Valor pedidos no entregados}}{\text{Total ventas compañía}}$$

Se controlan las ventas perdidas por la compañía al no entregar oportunamente a los clientes los pedidos generados. De esta manera se mide el impacto de la reducción de las ventas por esta causa.

- Costo por cada \$100 despachados: De cada 100 pesos que se despachan, que porcentaje es atribuido a los gastos de operación.

$$\frac{\text{Costos operativos bodegas}}{\text{Costo de las ventas}}$$

Sirve para costear el porcentaje de los gastos operativos de la bodega respecto a las ventas de la empresa.

## 9.9 LA LOGÍSTICA EN EMPRESAS COLOMBIANAS

Igual que en las variables examinadas en los anteriores capítulos, se realizó tanto una entrevista como una encuesta.

### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA:

A las 10 empresas de conservas se les preguntó lo siguiente en relación con la logística:

¿El enfoque de la logística en la compañía es resultado de la planeación estratégica? o ¿La logística se ha desarrollado paralelamente como necesidad de respuesta al cliente? o ¿Simplemente se ha descuidado como función y opera tradicionalmente? Describa el proceso y explique.

A ésta pregunta cuatro microempresas contestaron que la logística se ha desarrollado según las necesidades del cliente. Una contestó que la logística se ha descuidado como función y opera tradicionalmente. Otra respondió que la logística si es resultado de la Planeación Estratégica, utiliza maquilas, resaltando que para producir más requiere inyección de capital, una última respondió que la logística se maneja según lo que se produzca y se venda.

Las microempresas consideran que la Logística se maneja de manera tradicional y que se ha desarrollado según las necesidades del cliente. Nos podemos dar cuenta que no tienen Planeación Logística, la materia prima que va llegando es la que se utiliza y de ella depende la producción, lo mismo sucede con los productos terminados, se trata de vender lo que se tiene de producción. Notándose la falta de planeación. La distribución la realizan los mismos

empleados, cuando los productos a vender están listos. Una microempresa utiliza maquilas para producir lo que no alcanza a producir en su empresa. En este caso seguramente la empresa obtiene bajos costos en la producción, lo cual busca toda empresa.

La mediana empresa considera que la Logística opera tradicionalmente para fabricar el producto, distribuirlo y venderlo.

La gran empresa considera opina que la logística que manejan en su empresa si es resultado de su Planeación Estratégica, porque la estrategia requiere de una logística fuerte.

## RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

En ésta variable incluimos 25 preguntas. Las preguntas iniciales más claves que determinan la coherencia de las demás preguntas corresponden a las preguntas 1 y 3. La pregunta número 1 indaga sobre la existencia de un plan de logística y la 3 sobre la existencia de un responsable de la logística de la empresa.

Si la respuesta a las anteriores preguntas es negativa, podría dudarse sobre la existencia en la empresa de un sistema formal de logística. Esta afirmación se sustenta en el hecho de que cualquier proceso que no sea intencionalmente planeado y no tenga ni dueño ni doliente o queriente, difícilmente puede ser un proceso exitoso.

TABLA No 13

<b>5. LOGISTICA</b>				
	SI	S/N	NO	NA
	A	B	C	D
<b>5.1 PROCESOS</b>				
<b>1. La empresa cuenta con un plan de logística? (*)</b>				
2. La estrategia proyecta aspectos logísticos?				
<b>3. Existe un responsable de la logística?</b>				
<b>4. La integración con sus proveedores es excelente, buena o deficiente?</b>				
5. La producción, la logística y las ventas están alineadas con la estrategia? Totalmente, en parte o es indiferente.				
	0	0	0	0
<b>5.1 PUNTAJE PROCESOS</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>=</b>	<b>0%</b>
<b>5.2 INSTRUMENTOS</b>				
<b>6. Aplica Planeación de Requerimientos de Materiales (MRP), en la planeación de la producción?</b>				
<b>7. Su kardex es computarizado, manual, mixto o ninguno?</b>				
<b>8. Aplica una técnica formal para estimar la demanda?</b>				
9. La Respuesta Oportuna, Eficiente y Eficaz al Cliente hace parte del plan estratégico?				
	0	0	0	0
<b>5.2 PUNTAJE INSTRUMENTOS</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>=</b>	<b>0%</b>
<b>5.3 CONTROL</b>				
<b>10. Realiza control sobre los niveles de inventario?</b>				
<b>11. La responsabilidad sobre los niveles de inventario es de planeación, producción, comercial o ninguna?</b>				
<b>12. Se tienen estándares de tiempo y forma para el alistamiento de facturas o de pedidos?</b>				
	0	0	0	0
<b>5.3 PUNTAJE CONTROL</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>=</b>	<b>0%</b>
<b>5.4 DIRECCIÓN</b>				
13. En qué forma esta alineada la dirección logística con la estrategia? Buena, regular, deficiente, no existe?				
<b>14. El personal entiende la importancia de la logística, en su totalidad, en parte o muy pocos?</b>				
	0	0	0	0
<b>5.4 PUNTAJE DIRECCIÓN</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>=</b>	<b>0%</b>

<b>5.5 COMPETENCIAS</b>			
15. Las directivas han recibido capacitación en temas logísticos?			
16. La habilidad de trabajar bajo presión es una variable considerada en los procesos de selección?			
17. La previsión es una característica exigida al personal de logística?			
18. Se ha desarrollado pensamiento estratégico logístico?			
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>5.5 PUNTAJE COMPETENCIAS</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>=</b>
<b>5.6 INDICADORES</b>			
19. Se mide el resultado de los planes logísticos?			
20. Se han desarrollado los indicadores estratégicos logísticos adecuadamente, inadecuadamente o no se han desarrollado?			
21. La rotación de los inventarios es medida?			
22. La desviación de los pronósticos de ventas es normal, muy variable o caótica?			
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>5.6 PUNTAJE INDICADORES</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>=</b>
<b>5.7 SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (SIC)</b>			
23. El personal conoce, los procedimientos de almacenaje o centros de distribución?			
24. El sistema de información sincroniza los distintos procesos entre producción, almacén y las ventas?			
25. El SIC controla la entrega de pedidos y ventas?			
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>5.7 PUNTAJE SIC</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>=</b>

<b>5. LOGISTICA</b>			
<b>RESUMEN</b>	<b>P</b>		
<b>PROCESOS</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>CONTROL</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>DIRECCION</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>INDICADORES</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>SIC</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>5. PUNTAJE TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

\* Si no tiene estrategia solamente aplique las preguntas en negrilla

## **9.10 RESULTADOS DE LA ENCUESTA EN EMPRESAS DE LACTEOS:**

En cuanto a la primera pregunta, solamente cuatro empresas respondieron afirmativamente, entre las cuales nuevamente encontramos a las tres grandes empresas examinadas. La cuarta empresa fue una microempresa. En éstas empresas existe un plan de logística. En lo concerniente a la pregunta 3 encontramos 8 empresas que afirman contar con un responsable de la logística de la empresa. Entre ellas se encuentran las mismas cuatro que respondieron contar con un plan de logística. Las otras 4 empresas son MIPYMES.

Los resultados de la variable logística son realmente interesantes, fue la variable con mayor calificación 59%, entre las variables estudiadas, lo cual se explica por que la logística está orientada a la parte operativa, los inventarios, los almacenes y la distribución, que son necesarias en cualquier etapa del negocio.

A nuestro modo de ver éste resultado representa también un aprendizaje significativo entre los empresarios colombianos quienes desde la llegada de BIMBO y otras empresas extranjeras, se han dado cuenta que la cadena de valor y su integración a estrategias y procesos de distribución son trascendentales para la supervivencia, crecimiento y expansión de una empresa.

La logística naturalmente se soporta en cimientos sólidos como la estrategia, la estructura y la prospectiva, dadas como un análisis previo en donde únicamente la logística entraría a formar parte de un eslabón que canaliza todos los planteamientos anteriores en una sinergia efectiva que le permita a la organización cumplir sus objetivos.

Naturalmente como se ve en los resultados estadísticos a nivel local, esta conciencia no ha logrado cristalizarse en el interior de las microempresas y pymes.

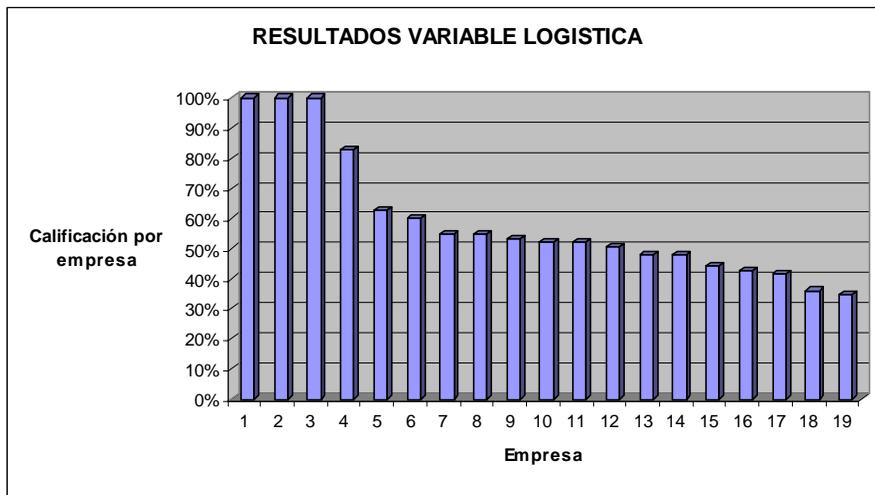


FIGURA No 20

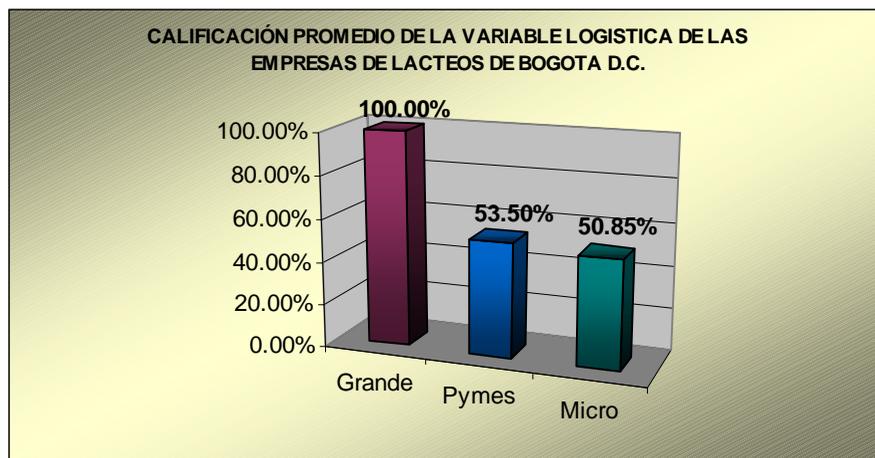


FIGURA No. 21

En la variable logística el porcentaje de aplicabilidad más alto y de excelencia lo obtuvieron las empresas grandes con un 100% en promedio de aplicación efectiva de ésta variable. En contraste las PYMES obtuvieron un porcentaje del 53,50% del promedio, con una calificación máxima del 63% y las

microempresas mostraron un comportamiento similar con una calificación del 50,85% .

Resulta interesante haber encontrado en ésta investigación que las tres grandes empresas estudiadas alcanzan una calificación del 100% en ésta variable. Este resultado es una buena señal de la preocupación de las mejores empresas a nivel mundial de contar con un excelente sistema de logística y la necesidad de incentivar en todo tipo de empresa la formulación y ejecución de un plan de logística, con un responsable dueño, doliente y queriente de los procesos de logística.

En cuanto a dimensiones, el SIC (Sistema de Información y Comunicación) fue calificado con un 89%, fundamentalmente por que todas la empresas tienen un sistema de información que se preocupa por los registros de compras, inventarios, distribución y ventas, elementos esenciales de la cadena de abastecimiento.

En las microempresas y en las PYMES No hay sistemas institucionalizados para investigar y analizar las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales y no se manejan datos estadísticos ni indicadores que le permitan monitorear los mejoramientos en el tiempo. Por otro lado, no hay esfuerzos sistemáticos en el seguimiento y mantenimiento del cliente en la posventa.

La baja calificación de las dimensiones dirección y procesos en las microempresas se explica por la falta de horizontes estratégicos que caracterizan a las microempresas estudiadas y en consecuencia por la inexistencia de relaciones entre lo que se hace y lo que se busca. Triste realidad la de las microempresas: no saben para donde van, no piensan estratégicamente y actúan sin sentido de agregación de valor a cada actividad dentro de la cadena de productividad. En medio de este activismo parece además como si estuvieran en la cueva del mito de Platón donde ciegamente no conocen o no se han dado cuenta de la importancia de la logística.

Qué argumentos se pueden enunciar respecto a los resultados señalados?

1. Las empresas le asignan importancia especial a la logística en relación con su normal funcionamiento y la satisfacción de sus clientes.

2. La brecha entre las pymes, las microempresas y la gran empresa es menor que para las otras variables analizadas.
3. El resultado general de la variable, puede justificarse por la naturaleza de los productos del subsector, que requiere una aplicación efectiva de la Logística para poder operar normalmente dentro del sector.

Finalmente podría afirmarse que la desviación estándar (0.211) de ésta variable es de las más bajas entre las variables estudiadas. Esto se explica por los relativamente altos puntajes obtenidos por las microempresas comparados con los puntajes de las otras variables, lo cual hace que la brecha entre microempresas, pymes y grandes empresas sea menor que en las otras variables. Resulta significativamente satisfactorio encontrar a una microempresa alcanzando una calificación de 83% en ésta variable, muy cercana al 100% que se encontró para las grandes empresas.

### **9.11 RESULTADOS DE LA ENCUESTA EN EMPRESAS DE CONSERVAS:**

El promedio porcentual de la variable Logística por tamaño de empresa es el siguiente:

Gran empresa	93%
Mediana empresa	53 %
Microempresa	33%

Se puede apreciar que la gran empresa ha desarrollado más la Logística, que las otras empresas. A medida que aumenta el tamaño de las empresas su Logística es mejor.

### **9.12 RESULTADOS OBTENIDOS EN DOS ESTUDIOS DE CASO CON MICROEMPRESAS**

En el resultado de la indagación preliminar, adelantada mediante entrevistas y encuesta a 29 empresas, se encontró que la variable Logística obtuvo la calificación más alta. Se pensó que las empresas conocían mucho de logística, sin embargo, en la profundización mediante estudios de caso se aclara que

existen conceptos que los empresarios creen manejar, pero realmente no; le llaman logística al transporte o a cualquier actividad relacionada con la producción.

La logística implica aspectos tales como compras, inventarios, almacenamiento, distribución, empaque, mercadeo, ventas y servicio al cliente y aunque de manera empírica en las dos empresas se trabaja en estas variables no se lleva a cabo de manera estructurada debido al desconocimiento de indicadores logísticos y en la mayoría de los casos a la falta de tiempo. No se elabora una efectiva planeación en ninguno de estos aspectos.

En las dos empresas se observa que el conocimiento sobre logística es superfluo debido a que no implementan verdaderos procesos logísticos en sus operaciones tanto de abastecimiento, producción y distribución, esto se explica porque la logística implica planeación y es el factor del que más carecen las empresas.

La logística compromete casi la totalidad de las áreas de la empresa pero debido a la falta de planeación en las mismas, los procesos logísticos son reactivos y aunque se le trata de dar el mejor manejo y una adecuada optimización no cumplen a cabalidad con sus cometidos.

# CAPITULO X

## GESTION DE LA PRODUCCIÓN

La producción es uno de los aspectos más importante de las empresas ya que es allí donde directamente se generan los ingresos de estas. Su departamento es clave para toda la existencia de la organización.

### 10.1 Concepto

A nivel gerencial podríamos definir la gestión de la producción de la siguiente manera:

"Los administradores de operaciones son los responsables de la producción de los bienes o servicios de las organizaciones. Los administradores de operaciones toman decisiones que se relacionan con la función de operaciones y los sistemas de transformación que se utilizan. La gestión de la producción es el estudio de la toma de decisiones en la función de operaciones."<sup>148</sup>

### 10.2 Flexibilidad en los procesos

Dentro del proceso productivo encontramos siempre una mejor manera de elaborar nuestros productos. A este concepto se refiere la flexibilidad de los procesos y como definición podemos decir que:

"La flexibilidad alude a la capacidad de responder ante el cambio, a la adaptabilidad o a la habilidad para hacer frente de forma más eficiente y eficaz a las circunstancias cambiantes."<sup>149</sup>

Según Domínguez Machuca encontramos los siguientes tipos de flexibilidad:

- Flexibilidad en la maquinaria: Variedad de operaciones que puede desempeñar una maquina sin incurrir en altos costos o emplear cantidades prohibitivas de tiempo al pasar de una operación a otra.

<sup>148</sup> Schroeder Roger G. Administración de Operaciones. Mc Graw Hill. 1992. p. 2

<sup>149</sup> Domínguez Machuca José Antonio y otros. Dirección de Operaciones. Mc Graw Hill. 1995. p. 85

- Flexibilidad en el transporte y almacenamiento de materiales: Habilidad del sistema para mover eficientemente diferentes tipos de piezas, incluyendo la carga y descarga, transporte entre maquinas y almacenamiento, bajo condiciones diversas.
- Flexibilidad en operaciones: Posibilidad de producir una pieza utilizando planes de procesos alternativos, generados a través de intercambios o sustituciones de las operaciones.
- Flexibilidad en producto: Facilidad con que se pueden añadir nuevas piezas o productos y sustituir las existentes; esto es, facilidad para modificar la gama actual de productos a un costo bajo y en un periodo relativamente corto de tiempo.
- Flexibilidad en rutas: Habilidad de un sistema para producir una pieza alternando las rutas de fabricación.
- Flexibilidad en volumen: Habilidad del sistema para operar económicamente con diferentes niveles de salida permitiendo a los talleres realizar una amplia variedad de ajustes.
- Flexibilidad en expansión: Amplitud o extensión del esfuerzo global necesario para incrementar la capacidad y capacitación del sistema cuando sea necesario.
- Flexibilidad en programas: Habilidad del sistema para funcionar sin ser atendido durante un largo periodo de tiempo.
- Flexibilidad en producción: Universo de componentes o productos que el sistema puede generar sin necesidad de añadir equipamiento básico.
- Flexibilidad en mercado: Facilidad con que el sistema puede adaptarse a las condiciones cambiantes del mismo.
- Flexibilidad en proceso: Habilidad del sistema productivo para fabricar un conjunto variado de piezas sin incurrir en costos de lanzamiento importantes. Se define también como variedad en el mix de productos.

La flexibilidad se constituye entonces en el factor determinante para que equipos y operarios puedan manejar una amplia gama de productos, niveles de salida, responsabilidades y funciones en tiempo y costo razonables.

Son las personas encargadas de operaciones las responsables de la flexibilidad de los procesos y recursos para optimizar la producción creando de esta manera una ventaja competitiva para la empresa.

La flexibilidad a su vez es un factor crítico en las estrategias de posicionamiento en lo que a procesos respecta ya que tiende a eliminar los tiempos de ocio en el proceso.

### **10.3 Sincronización del proceso de producción.**

Esta sincronización está determinada por la eliminación de los tiempos ociosos y de espera de modo que siempre se están ejecutando las mismas operaciones, en las mismas máquinas, para la obtención del mismo producto, con una disposición en cadena o línea.

En la fabricación continua no se efectúan paradas en la producción ya que en algunos casos la parada podría generar problemas en la maquinaria.

Los objetivos primordiales de la continuidad en el proceso de producción son la mejora del flujo de materiales y trabajos, la especialización de los conocimientos y destrezas de los trabajadores y una rápida realización de los trabajos y generación de valor añadido.

Para que exista una adecuada sincronización del procedimiento del proceso de producción se deben tener en cuenta los siguientes requisitos:<sup>150</sup>

1. La demanda debe ser lo más uniforme posible.
2. El producto, servicio o trabajo ha de estar estandarizado.
3. Los materiales deben ajustarse a las especificaciones y ser entregados a tiempo.
4. Todas las operaciones referentes a la realización de un trabajo han de ser detalladas y definidas.
5. La ejecución de las tareas debe ajustarse a las especificaciones y estándares de calidad.
6. El mantenimiento para los equipos debe ser preventivo.
7. Todas las etapas en el proceso deben estar equilibradas.

---

<sup>150</sup> Muhlemann y otros. 1992. p.209-210

Las ventajas con respecto a los lotes que brinda este tipo de configuraciones son las siguientes:<sup>151</sup>

1. Puede reducirse el contenido del trabajo de la mano de obra directa, ya que la detallada planificación previa contribuye a la consecución de economías en tiempo.
2. Si la tarea y el producto se diseñan correctamente desde sus inicios, su reproducibilidad y, consiguientemente, su precisión, serán altas. Se refuerza el control de calidad.
3. Cualquier debilidad en materiales o métodos se pone rápidamente en evidencia.
4. Las necesidades de materiales pueden ser planificadas con mayor precisión.
5. La inversión efectuada en materiales y otros recursos productivos se convierten con mayor rapidez en ingresos por ventas.
6. La inexistencia de periodos ociosos entre operaciones lleva al inventario de productos en curso a sus valores mínimos, conduciendo a que no haya necesidad de este y a que disminuyan las necesidades de espacio para almacenes.
7. Se reduce la necesidad de transportar materiales y herramientas.
8. Se simplifica el conjunto de operaciones de control y el propio sistema ejerce autocontrol.

Como podemos observar de la sincronización en el proceso se deriva el mejoramiento en todas las áreas que intervienen en la producción, hay que prestar entonces especial cuidado a cada uno de los factores que intervienen para de esta manera lograr crecimiento en todo el conjunto.

#### **10.4 Tiempos muertos, de espera y de transporte.**

Las esperas están íntimamente ligadas con la distribución en planta por lo tanto se trata de conseguir que la circulación de los materiales sea fluida a lo largo de la misma, para evitar de esta manera los sobre-costos que generan las esperas y demoras.

---

<sup>151</sup> Ibíd. p.211.

Se debe tener en cuenta que las esperas y demoras solo se dan cuando se presentan en las mismas áreas de producción. Cuando el material se encuentra en espera en una determinada área dispuesta aparte se conoce como almacenamiento. Aunque las dos están cumpliendo una función distinta se debe tener en cuenta en el diseño de la distribución y se deberá justificar la ociosidad de los materiales.

"En la distribución en planta deberá determinarse la situación de los puntos de espera, que estarán apartados o inmediatos al circuito de flujo, o bien dentro de un circuito de flujo ampliado y alargado. Además deben considerarse aspectos como el espacio requerido, los métodos y equipos de almacenamiento, las características del material, los costos que se generan, etc."<sup>152</sup>

### **10.5 Tamaño del lote.**

La diferencia que encontramos para la configuración por lotes está en que utiliza las mismas instalaciones para la obtención de múltiples productos, ya que una vez se obtiene la cantidad necesaria de cada uno de ellos se acomodan las instalaciones para procesar otro lote de otro producto, repitiéndose la secuencia.

Existen tres tipos de configuración para los tamaños de lotes:<sup>153</sup>

- Las configuraciones job-shop: Son lotes mas o menos pequeños de una amplia variedad de productos de una muy baja estandarización donde a su vez se cuenta con equipos de escasa especialización pero altamente versátiles los cuales permiten ejecutar operaciones diversas. Los costos variables son altos debido a la baja automatización pero debido a esto mismo la inversión inicial no es alta, generando un costo fijo bajo.
- Las configuraciones en línea: Cuando se trata de fabricación de grandes lotes de pocos productos diferentes (con pocas opciones) pero técnicamente homogéneos, usando para ello las mismas instalaciones, hablamos de Configuración en línea.

---

<sup>152</sup> Domínguez Machuca, José Antonio. Dirección de Operaciones. Mc Graw Hill. 1995. p. 280.

<sup>153</sup> *Ibíd.* p. 143.

En esta caso la maquinaria es mucho más especializada que en los anteriores, dándose una alta inversión en capital así como una mayor automatización y homogeneidad de los procesos que en el Job-Shop.

- La configuración continua: La fabricación en lotes se transforma en un flujo continuo de producción cuando se eliminan los tiempos ociosos y de espera, de forma que siempre se están ejecutando las mismas operaciones, en las mismas maquinas, para la obtención del mismo producto, con una disposición en cadena o línea. Cada maquina y equipo están diseñados para realizar siempre la misma operación y preparados para aceptar de forma automática el trabajo que les es suministrado por una maquina precedente que también ha sido especialmente diseñada para alimentar a la maquina que le sigue; los operarios siempre realizan la misma tarea para el mismo producto.
- Estandarización de procesos y productos: Durante la etapa de diseño, el equipo responsable debe definir aspectos tales como:<sup>154</sup>
  1. Variaciones posibles en la formula o composición del producto.
  2. Formas del producto, envase y diseño del producto.

En algunos casos puede ocurrir que no sean los fabricantes o los consumidores los que dicten la estandarización, sino que puede exigirla la propia normativa de cada país o mercado.

Durante mucho tiempo, el objetivo primordial del diseño de los bienes o servicios ha sido simplificar el proceso productivo con el objeto de minimizar el costo unitario de aquellos.

Según Domínguez Machuca encontramos en la estandarización las siguientes ventajas:

1. Minimizar el número de piezas diferentes en almacén.
2. Minimizar el número de cambios necesarios en los equipos de producción.
3. Simplificar los procedimientos operativos y de control.
4. Permitir la realización de compras de volumen superior y obtener descuentos por cantidad.

---

<sup>154</sup> *Ibíd.* p.115.

5. Minimizar los problemas de servicio y reparación.
6. Facilitar la fabricación de largas series de producción y la automatización del proceso.
7. Justificar un mayor gasto en el perfeccionamiento del diseño y en la mejora de los procedimientos de control de calidad.

Es importante identificar para la estandarización, tres tipos de elementos: los diseños propios de la empresa, los componentes adquiribles en el exterior y las materias primas.

Dentro de las desventajas de la estandarización encontramos la rigidez o falta de flexibilidad generando inconvenientes para el aprendizaje de un nuevo sistema y calidad baja o inferior rendimiento de piezas que no son producidas bajo un esquema de estándares.

## **10.6 Ordenes de producción**

Las órdenes de producción u órdenes de trabajo son instrucciones específicas para la fabricación de un producto determinado. En la mayoría de los casos, las órdenes incluyen información sobre cantidades requeridas y su programación respecto al tiempo; estas solicitudes están constituidas por un original y varias copias de las que cada una de las dependencias involucradas en el proceso archiva, permitiendo llevar el control de las actividades así mismo el tiempo empleado en la actividad.

Un ejemplo típico se puede observar en una planta ensambladora de vehículos donde por medio de una orden de producción se fabrican determinada cantidad de modelos de un vehículo. A medida que se agregan las diferentes piezas en la cadena de montaje va cumpliendo etapas que se llevan reseñadas en la orden de producción y así mismo el tiempo empleado en cada uno de los pasos.

El producto final estará acompañado de una extensa orden de trabajo donde se podrá verificar el cumplimiento de cada uno de los procesos para un óptimo producto final.

## **10.7 Resultados obtenidos en gestión de la producción para dos microempresas mediante estudio de caso**

### **CASO PRODUCTOS EL COQUERITO**

El proceso de producción es artesanal y continuo, tiene lotes estandarizados, la programación de la producción se hace de acuerdo con la demanda actual, es decir, se planea de acuerdo al comportamiento histórico. Dedicar ciertos días para elaborar determinados productos.

La calidad de los productos es buena y en cuanto a la planeación de la producción se han presentado pocos inconvenientes debido a que no se tienen tiempos muertos o cuellos de botella porque el proceso es continuo y nunca se ha detenido la producción por falta de materia prima. Aunque no cuenta con órdenes de producción escritas, el proceso es eficiente debido a que el nivel de desperdicios es bajo y calculado.

En la marcha se modifica el plan de producción de ser necesario y se hacen los ajustes necesarios. El propietario afirma que existe limitación en tecnología ya que su proceso requeriría de equipos de producción más sofisticados que le permitan cumplir con órdenes de producción más grandes.

Como se mencionó anteriormente la orden de producción no es escrita pero sin embargo deja claro a sus operarios cual debe ser la producción diaria, confiando en que estos la lleven a cabo. En relación con lo programado y lo realizado, la confiabilidad del proceso es de un 80% aproximadamente.

Ha calculado la capacidad de producción de su planta a través de la demanda, actualmente aprovecha el 70% de su capacidad instalada, el 30% restante se desaprovecha ya que no cuenta con vendedores que permitan mercadear su producto. Debido a que no cuenta actualmente con los recursos financieros para la contratación de los mismos, su prioridad es el empaque del producto.

Comenta que hace aproximadamente tres años cumplió con el 100% de su capacidad instalada, los vendedores que en ese momento tenía no daban abasto. Se ha mantenido en el mercado por la diversificación de productos, el servicio al cliente y la distinción de su marca incluyendo el empaque del producto.

Delega el proceso productivo a sus operarios y en lo posible minimiza la posibilidad de que ellos tomen decisiones en razón de que él imparte instrucciones claras.

La estandarización es un factor clave en el proceso de producción, disminuyendo el nivel de desperdicios, para ello creó moldes para la mejor utilización de la materia prima.

No conoce que es el sistema MRP (El plan de requerimiento de materiales) y ERP (Manejo de los recursos de Información) Optimización de los procesos del negocio y disminución de costos.

## CASO DEL TURRIÑO

En lo que a gestión de la producción respecta, aspecto manejado en su totalidad por el gerente, se inicio indagando por la documentación sobre producción a la cual argumentó que se manejan inventarios bajos en insumos, aunque últimamente se trata de comprar insumos para un periodo de tiempo mayor.

Cuentan con un formato donde se toman los pedidos y para algunos insumos se hacen órdenes de compra. El proceso de producción es flexible debido a que cuando se ejecuta una orden de producción de alto volumen, simultáneamente se realizan pequeños pedidos para aprovechar el tiempo y la capacidad instalada.

El desarrollo de la producción es cíclico y sus puntos más bajos son Enero y Febrero donde baja a un 50%. Este fenómeno se explica por la estacionalidad de la materia prima y a su vez porque estás son épocas no escolares que tienen que ver directamente con sus clientes como una empresa de lacteos, en el contrato de los colegios del Distrito. Así mismo se encuentran días con producción de hasta 1 tonelada hasta otros con 100 o 200 kilos.

Cuentan con una planilla la cual es un formato donde también se costea cada lote producido. Allí se detalla el costo de producción y se obtiene finalmente la utilidad.

Los dueños de esta empresa adquirieron algunos equipos financiados de 4 y 6 meses de plazo, de los cuales no se ha recuperado la totalidad de la inversión y

aunque se incrementaron los gastos la empresa mantiene un margen de utilidad.

Cuando empezaron a operar ofrecían productos de muy alta calidad, los márgenes de rentabilidad eran muy pequeños, motivo por el cual se están produciendo en este momento productos más competitivos y han logrado mantener sus clientes gracias a su cumplimiento, versatilidad en los productos y exclusividad en la producción de algunos productos.

La Compañía está convencida que la utilidad es gracias a la inversión en investigación y desarrollo, innovando con nuevos productos. Algunos de sus clientes han confiado en el área de investigación y desarrollo Del Turriño quienes han ofrecido gratuitamente materias primas para hacer pruebas de nuevos productos.

Respecto a los tiempos muertos se considera que no existen, pues siempre se está llevando a cabo una actividad, pero sí existen algunos recorridos innecesarios. Los cuellos de botella identificados por el gerente son primordialmente en el proceso de fabricación de la compota, en la espera para el enfriamiento que debe tener el producto para ser empacado.

Debido a su esquema de trabajo por pedido no se tiene en cuenta el tamaño del lote para minimizar costos ya que cumple lo que los clientes desean y necesitan.

Los procesos se encuentran estandarizados desde el inicio del proceso ya que se selecciona la fruta en el momento de la compra, luego se somete al proceso de desinfección que para todas las variedades es diferente y existe unas formulas de producción para cada una de ellas. Se compra por calculo para atender los pedidos y se vende en su mayoría a 30 días.

La empresa considera que es peligroso planear ya que las ventas tienen alta fluctuación, aún cuando el producto es perecedero, se tiene un inventario suficiente para suplir los pedidos de los clientes.

Las relaciones entre producción y mercadeo son un poco distantes ya que la Sra. Valenzuela quien es la encargada de la Gerencia Comercial dice que se le debe exigir al área de Producción para cumplir a los clientes. Por el contrario el gerente considera que como la mayoría de sus clientes son fieles, comprenderán alguna demora o entrega parcial de un pedido.

Se han efectuado algunos gráficos de control para observar el comportamiento de las cosechas de las frutas. De igual manera se han tratado de hacer unos gráficos para la relación de ventas mensuales y en conjunto con la gerencia comercial planear ventas.

El gerente y socio ha deseado aplicar puntos críticos de control para mejorar la producción pero no se ha llevado a cabo por falta de tiempo.

No se lleva un kardex de ningún tipo, lo único que se tiene es una agenda por frutas, clientes e inventarios. La producción se analiza al termino del proceso y se contabiliza para el proceso de facturación.

La socia considera que se debe maquilar para llegar al mercado masivo pero en este momento no se cuenta con la tecnología suficiente para asumir este proceso. Ella efectuó un estudio y concluyó que debido a la competencia que solo en el sector de mermeladas existe, deberían tener un elemento diferenciador muy grande para lograr captar alguna parte del mercado. Se ha pensado hacer una alianza con Superetes.

La producción ha evolucionado desde todo punto de vista, desde la reducción de costos hasta la estandarización de los pedidos de los clientes nuevos.

Dentro de los próximos pasos para lograr crecimiento está la compra de una caldera, una marmita de 300 kilos que doble la capacidad de la que se tiene y por ultimo la fabricación de un cuarto de refrigeración de 5 toneladas.

Se han identificado como limitantes para el crecimiento de la producción en orden de importancia los siguientes factores: Mercado, flujo de caja, planta física y logística.

## RESULTADOS DE LOS DOS ESTUDIOS DE CASO

Es tal vez la variable más importante para las dos empresas pues es de este proceso directamente que se deriva la existencia de sus empresas.

Cabe resaltar la formación académica de los propietarios tanto de Coqui como Del Turriño, ya que coincidentalmente todos son Ingenieros de Alimentos. Debido a su formación técnica contemplan procesos de manufactura completos y están al tanto de las últimas tendencias que se trabajan en producción.

La producción que de manera artesanal se maneja en el Coquerito, incluye un trabajo tecnificado por parte de su gerente quien entrega a sus operarios el proceso para que estos lo ejecuten.

Del Turriño, siendo una empresa que posee mayor tecnología y operarios, a su vez esta guiada por su gerente general que hace las veces de gerente de producción pues conoce a fondo los procesos y conjuntamente con su socia han elaborado la formulación para la elaboración de los productos que actualmente comercializan incluyendo también algo de su propia investigación y desarrollo.

La tendencia de las dos empresas es fabricar productos de calidad y a su vez optimizar los costos de producción.

Es interesante observar como una variable que contempla un alto grado de técnica, es manejada de la mejor manera por los empresarios. Encuentran allí la clave de su negocio, implementan calidad a sus productos y buscan la optimización de sus procesos y costos.

Se observa que tanto en la fabricación de un producto artesanal como de uno tecnificado, el norte sea la calidad y pese a las limitaciones económicas en la mayoría de los casos, siempre se busquen las mejores alternativas para la fabricación.

El desarrollo tecnológico es herramienta que no ignoran los empresarios, saben que pueden obtener mejores resultados si implementan cada vez más tecnología en sus empresas y en sus productos, pero todo corresponde a un proceso que hay que cumplir para maximizar los recursos y obtener el mayor y mejor beneficio para ellos y sus familias.

A pesar de que en las dos empresas los gerentes se preocupan por la calidad, no utilizan estándares ni especificaciones en los procesos, que permitan maximizar los resultados y acercarse cada vez a un concepto de calidad internacional, como por ejemplo los contemplados en las normas ISO 9000.

## RESULTADOS EN UN ESTUDIO DE CASO CON UNA EMPRESA GRANDE DE LACTEOS

Esta variable fue diseñada con el objeto de medir en las empresas la gestión realizada para el buen desempeño de la producción, lo que permitirá un mejor servicio y atención al cliente último, así mismo se podrá clasificar la empresa, con el objeto de identificar las características que le permiten tener una ventaja competitiva y de sobre vivencia en su propio contexto. Lo que se llamaría según Michael Porter "Cadena de valor".

De la misma manera se podrá detectar si la empresa está estructurada debidamente, es decir identificar si los trabajos están divididos y coordinados y si existe o no delegación de autoridad en el proceso de toma de decisiones.

Sin embargo esta variable va muy ligada con la de Logística, pues permite visualizar si realmente existe un proceso de planeación y control eficiente durante todo el proceso de producción, así como si hay un buen manejo de los insumos por parte del talento humano.

Por esto, en el instrumento se colocaron 35 preguntas distribuidas en las dimensiones procesos, instrumento, control, dirección, tendencias, indicadores y los sistemas de información y comunicación.

En ésta variable la empresa arroja un resultado promedio del 96%, siendo este el promedio superior en la medición.

Por ende se ratifica que el proceso de producción para ésta empresa es de vital importancia, por lo cual todo lo que tiene que ver con ésta variable ha sido cuidadosamente estructurado, toda decisión tomada ha sido previamente estudiada.

Por ejemplo, en cuanto a la dimensión de los procesos, se denota que la empresa cuenta con un horizonte estratégico claro y en consecuencia existe gran coherencia entre lo que se hace y lo que se busca.

Así mismo, existe una relación directa entre la planeación y la inserción de la cadena de valor estableciendo el grado de integración y aplicación de las técnicas e instrumentos, en relación con las actividades como manejo de inventarios, producción y distribución de productos; en la dimensión instrumentos se esta

complementando un punto básico como es el control en cuanto al cumplimiento de las normas de calidad, las fechas de entrega y la no existencia de detenciones de producción por ausencia de materias primas.

La dimensión control confirma la importancia que posee esta variable para la empresa, en la cual va implícito desde el registro de desperdicios inherentes a los insumos, hasta las horas extras laboradas por el talento humano.

Posiblemente el grado de superioridad en el proceso de gestión de la producción puede ser acreditado a que la empresa cuenta con un jefe de producción quien entre sus funciones está implícita la planeación de la producción, la verificación de los procesos de calidad y la gestión tecnológica. Aunque en muy esporádicas ocasiones el proceso tenga que ser modificado durante su ejecución, lo cual disminuye a un 94% el promedio de la dimensión.

Es importante confirmar que la empresa cuenta con diferentes sistemas o indicadores para el control de los procesos teniendo muy presente que esta dimensión es la que verdaderamente apoya el proceso de producción, logrando que la distribución de los productos sea realizada justo a tiempo, manejando los tiempos estandarizados para alcanzar los nuevos mercados y cumplir a los clientes, que cada día son más exigentes.

Los sistemas de información y comunicación que han sido tan descuidados en la mayoría de las empresas, una empresa de lácteos los tiene muy en cuenta, pues sabe que en el flujo de la información se contiene los aciertos o desaciertos cometidos a lo largo del proceso de producción, lo que evidencia que la gerencia tiene un gran interés por mantener informados de las diferentes situaciones al mayor número de empleados.

Así mismo se debe resaltar que la mayoría de la información emitida por la gerencia se hace de forma verbal, con el objeto de evitar tergiversaciones de la misma y esta a su vez es reforzada en su mayoría de veces en forma escrita, con el fin de evitar que las palabras se las lleve el viento.

Finalmente se puede corroborar nuevamente que la empresa mantiene su liderazgo en cuanto a los procesos de producción, alcanzados como empresa de gran competitividad dentro del sector "Lácteo".

Todo esto encierra procesos de negocios, las personas, la organización, la tecnología y la infraestructura física que permiten la transformación de materias primas en productos intermedios y terminados, los cuales son ofrecidos y distribuidos al consumidor para satisfacer su demanda (las cadenas de suministros están ligadas entre proveedores de materias primas, los procesadores y los distribuidores de productos, con el objeto de desarrollar mercados). Además, promueven y capacitan a los asociados en actividades económicas complementarias a la lechería como la porcicultura, lombricultura, especies menores, cultivos como el maíz y actividades de conservación del medio ambiente como reforestación, conservación de cuencas hidrográficas y manejo apropiado de aguas servidas, permitiendo una producción de leche más limpia y ecológicamente sostenible.

Una buena gestión sobre la cadena de suministros reduce costos a la organización y satisface de modo rápido las necesidades de los clientes.

"La planeación de la capacidad en el proceso de determinar los recursos humanos, la maquinaria y los recursos físicos necesarios para cumplir con los objetivos de producción"<sup>155</sup>. Por todo esto la empresa ha asumido su proceso de producción como el factor predominante para su competitividad en los mercados. Utilizando para este fin un grupo multidisciplinario que aplica las ciencias agropecuarias, el mejoramiento continuo y los principios cooperativos para brindar un servicio óptimo e incrementar la productividad de las explotaciones lecheras

---

<sup>155</sup> Ibidem. KALENATICK, Dusko. Modelo Integral y Dinámico para el Análisis, Planeación, Programación y Control de las Capacidades Productivas en Empresas Manufactureras. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Centro de Investigaciones. Abril 2001, Pag. 27

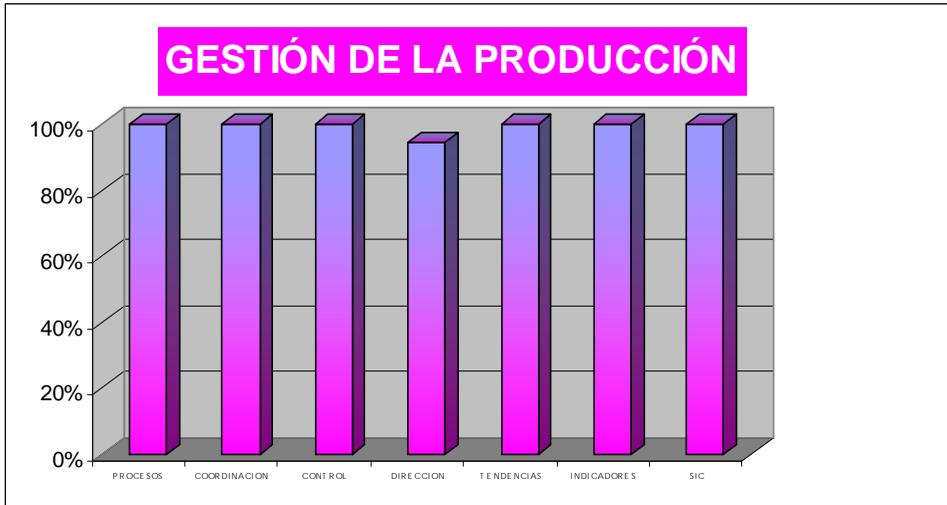


Figura No 22

A continuación se presentan las respuestas de la entrevista sostenida en dos empresas de distinto tamaño (una microempresa M3 y una empresa grande G2) en lo concerniente a su gestión de la producción:

- Cree usted que el manejo adecuado de la producción es un Factor Clave de Éxito para la compañía?

M13: nosotros dependemos de lo que nos pidan y la verdad me parecería interesante planear la producción.

G2: si, claro ese es el éxito, la producción planificada, no dependemos de lo que demanden, sino de lo que se ofrece y como es de calidad, el cliente compra.

- Controlan su producción?

M13: tratamos, pero lo cierto es que no se lleva algo serio.

G2: claro, aquí se tiene en cuenta el control de todo, los tiempos de procesos y de producción, llevamos cuadros de registros, se cuantifican los desperdicios, tenemos como estándares que cada vez tratamos de disminuir.

- Que podrían contarme sobre la calidad en todos los procesos?

M13: aquí nos esmeramos por seleccionar adecuadamente a los proveedores

de leche, algunas frutas y se trata de que todos los procesos cumplan a cabalidad las máximas normas de higiene. No hemos manejado estándares propios pero estamos en busca de ponernos al nivel de las empresas mas grandes. Lo que me preocupa es la inversión porque yo se que poner un buen sistema de alta calidad, exige mucho dinero.

G2: la calidad es uno de nuestros valores, por ello nos esmeramos y es política de la empresa vincularla en todos los procesos de la compañía.

En la casa matriz actualmente se esta implementando todo lo nuevo de calidad, luego envían los manuales aquí a la sucursal con el objeto de seguirlos para el mejoramiento y la asimilación, todo se va adecuando al área que se tenga que corregir.

- Cree usted que la modernización tecnológica les ayude en los procesos de producción?

M13: si, pero requiere de mucho dinero.

G2: eso es lo que nos tiene bien, próximamente tendrá la empresa una nueva planta en Fusa para ultra pasteurizar la leche. Este avance nos va ha permitir sacar un producto mas durable de alta calidad, muy competitivo y nos atraerá mas clientes.

Para nosotros este avance ha sido bien recibido, nuestra cultura nos orienta a ofrecer y servir productos de alta calidad. Se que se van a generar mas empleos y ascensos dentro de la empresa. No hay resistencia a los cambios y aquí todos queremos aprender cosas nuevas.

- Cree que la aceptación de nuevas tecnologías va incluida en su cultura?

M13: No, cada vez que se piensa en adquirir algo automatizado todos huyen al tema.

G2: si, siempre debe existir ese interés por el progreso y el crecimiento intelectual y personal.

## **CAPITULO XI CONCLUSIONES**

### **DE LOS HALLAZGOS ENCONTRADOS EN LAS INVESTIGACIONES SOBRE CARACTERIZACIÓN DE LA PLANEACIÓN PROSPECTIVA, ESTRATÉGICA Y LOGÍSTICA EN EMPRESAS DEL SECTOR DE ALIMENTOS DE BOGOTÁ**

1. La investigación se realizó en forma descriptiva y exploratoria en la primera etapa (29 empresas) y mediante estudios de caso y profundización en la segunda etapa (4 empresas). Se analizaron las siguientes variables: PROSPECTIVA, PROPOSITOS, VALORES, ESTRATEGIAS, ESTRUCTURA, ESTRATEGIAS, LOGÍSTICA, GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y RESULTADOS.
2. Las 29 empresas del sector de alimentos que participaron en el estudio corresponden a 5 grandes empresas, 3 PYMES y 21 microempresas, clasificadas de conformidad con la ley 590 del 2000.
3. Las grandes empresas estudiadas utilizan exitosamente las tecnologías y herramientas de la planeación prospectiva, estratégica y logística. Su calificación en todas las variables y dimensiones estudiadas es superior al 90%. Estas empresas presentan algunas dificultades principalmente en sus estrategias, estructuras e indicadores. Se observó que en algunos casos no utilizan matrices, herramientas de prospectiva y sistemas de control.
4. La planeación prospectiva es en general desconocida para las MIPYMES.
5. Las variables donde mayor dificultad presentan las MIPYMES, son propósitos o finalidades y estrategias. Este hallazgo confirma que dichas empresas carecen de propósitos claros en su gestión y que de manera reduccionista solamente ven como fin el lucro, sin darse cuenta que para obtener buenos resultados financieros es necesario pensar en objetivos comerciales, de gestión humana y tecnológica, logística, calidad, finanzas, producción, exportaciones, sistemas de información y en general de mejoramiento de todos los procesos que conducen a la satisfacción y éxito

de sus clientes.

6. Al comparar los resultados de las microempresas con los de las PYMES, resulta alarmante que la realidad de las PYMES es muy similar a la de las microempresas. Esto es sorprendente por cuanto el capital invertido en activos totales, la edad y el tamaño de las PYMES, demandaría una gestión más racional de todos sus procesos. Adicionalmente las pérdidas económicas y en número de personas que perderían su empleo sería mayor, en el caso de colapsar una PYME que una microempresa.
7. Se encontró una mayor receptividad a la esperada en la variable VALORES. Es decir, existe clara conciencia en los microempresarios de la importancia que tienen los valores en la dirección de una empresa. Es más declaran que sus valores les han permitido trabajar sin hacer "torcidos", por lo cual se sienten tranquilos y satisfechos y sienten que van progresando poco a poco pero con seguridad y firmeza. Las empresas sí poseen una estructura de valores que desciende de los Gerentes.
8. El conocimiento empírico e intuitivo de los microempresarios en el tema de estrategias es significativo. Utilizan ejemplos del fútbol e identifican la relación estrecha entre estrategias y objetivos o propósitos.
9. Se encontró que incluso las microempresas han venido usando las estrategias definidas en la teoría por Ansoff, David y Porter, aunque los empresarios no conocían los términos técnicos con las cuales se designan (diversificación, integración, diferenciación, intensividad, etc).
10. La estrategia predominante de las MIPYMES es la diferenciación por precios bajos y la estrategia predominante en las grandes empresas es el mejoramiento de sus procesos internos y el buen servicio al cliente. En ambos casos la definición de estrategias obedece a una visión limitada y de corto plazo, requiriéndose en consecuencia desarrollar un mayor y mejor análisis y pensamiento estratégico acorde con las circunstancias propias de cada empresa.
11. La clasificación dada por la ley 590 del 2000 coloca en un mismo grupo a empresas de subsistencia, producción artesanal, producción semiindustrial y producción industrial, desconociendo por ahora importantes diferencias que existen entre ellas.

12. La percepción de los microempresarios sobre el apoyo estatal no es satisfactorio, dados los obstáculos para acceder a créditos y las dificultades de comercialización. En particular es claro el descontento con el cual miran las políticas de los grandes supermercados.
13. La metodología de estudio de caso es una herramienta adecuada para obtener mayor información y conocer las creencias y dificultades de los microempresarios. Igualmente la metodología de ESTUDIO DE CASOS nos permitió incorporar INFORMACIÓN HISTÓRICA relevante para conocer el inicio, consolidación o desarrollo y situación actual de cada una de las empresas estudiadas.

Cada empresario es un mundo extraordinario que refleja un estilo de vida, creencias, sueños y acciones particulares. Uno de los empresarios es una persona inmensamente rica dada su sabiduría y serenidad. Su origen es el de una persona que nació en una familia de 8 hijos y escasos recursos económicos. Gracias a los recursos obtenidos con su negocio pudo estudiar y graduarse como ingeniero de alimentos; también ha sostenido su hogar y ha comprado una nueva casa en Chía que le permitirá producir en mejor condiciones higiénico sanitarias y vivir con mayor calidad de vida. Este microempresario de las cocadas que produce artesanalmente con ollas grandes y que inicio hace 8 años distribuyendo sus productos en bicicleta, luego en moto y ahora en una microvan de su propiedad, tiene una microempresa de aproximadamente 20 millones, vende 7 millones mensuales, tiene 400 clientes en el norte de Bogotá y es ante todo un excelente ser humano con grandes valores, sueños y limitaciones, que lo constituyen como un modelo para otros microempresarios por su empuje y estilo de vida.

La otra microempresa produce semiindustrialmente o industrialmente conservas, compotas, jaleas y salsas para helados o cualquier producto alimenticio requerido por industrias de alimentos. La capacidad de sus propietarios en el campo de la ingeniería de alimentos es su mayor fortaleza, pues en sus propias instalaciones desarrollan nuevas formulas y productos para satisfacer las demandas de sus clientes que llegan a ser aproximadamente doce (12). Esta microempresa de cuatro (4) años de existencia, ha venido evolucionando de manera significativa, pues ha logrado una evolución

importante de su infraestructura de producción llegando a tener un valor aproximado de 130 millones, gracias al sacrificio y arduo trabajo (14 a 16 horas diarias incluyendo en muchas ocasiones sábados y domingos) de sus propietarios.

Finalmente vale la pena destacar, el espíritu abierto de aprendizaje, reflexión y cambio que tienen los dueños de esta empresa. Gracias a este espíritu hemos podido beneficiarnos mutuamente (academia y empresa) al reflexionar sobre su práctica empresarial y obtener lecciones para beneficio tanto de coinvestigadores como de los empresarios.

La información recolectada en cada una de las ocho (8) sesiones con cada empresa fue amplia, rica y sorprendente en datos, vivencias y emociones. Definitivamente la metodología de estudio de caso es la más apropiada cuando se quiere profundizar en las variables propias de un proyecto de investigación, debido a la gran cantidad de información que se recoge. Aunque los empresarios no aceptaron ser grabados, fue posible tomar notas y reunir una enorme, significativa y relevante cantidad de información. De igual manera la interacción que se tuvo con los investigadores, permitió dejar importantes recomendaciones y lecciones de aplicación inmediata para el mejoramiento de las debilidades o fallas existentes. Podríamos afirmar que hemos combinado la metodología de estudio de caso y la metodología de investigación - acción.

14. Es evidente la necesidad de apoyo gerencial y administrativo en microempresas cercanas a los 150 millones en activos totales. Sus niveles de angustia y ansiedad son elevados por la cantidad de trabajo y de tareas que deben hacer alcanzando jornadas de 14 o 16 horas incluyendo en ocasiones los días sábado y domingo. No tienen ni el tiempo ni el conocimiento para organizar y racionalizar la gestión de sus negocios.
15. Es trascendental la apertura mental y la voluntad de aprender y de mejorar de las empresas que participaron en el estudio.
16. El microempresario de producción artesanal no siente tener una "empresa" sino un "negocio".
17. La utilización del computador y de herramientas informáticas en la microempresa para la gestión es precario. Aunque cuentan con un computador lo utilizan muy poco (3 veces al mes) en actividades de la empresa.

18. El conocimiento de los microempresarios sobre temas claves de gestión de la producción es satisfactorio.
19. Los microempresarios estudiados son conscientes de la necesidad de mejorar la gestión administrativa de sus negocios y sueñan con ser EXPORTADORES. Han visto y oído que quienes exportan están obteniendo mayores utilidades.
20. Aunque se percibe niveles importantes de suspicacia en los microempresarios estudiados también se percibe que están dándose cuenta de la necesidad de abrirse a la academia y de confiar en quienes pueden ayudarles. También se nota una actitud más abierta hacia la competencia y hacia la posibilidad de hacer alianzas para ser más competitivos.
21. Aunque inicialmente las microempresas y PYMES declararon conocer y aplicar a profundidad los temas de la planeación logística, al profundizar en su contenido y alcance se pudo identificar que todavía presentan vacíos e inconsistencias. Lo que queda claro en este aspecto es que los empresarios tienen conciencia de la importancia de la logística y una idea vaga y general de sus técnicas y procedimientos.
22. En la mayoría de las empresas estudiadas es evidente la necesidad de registrar por escrito sus diagnósticos, propósitos, principios, valores, estrategias, planes de acción e indicadores, ya que declaran tenerlos en sus mentes pero de manera imprecisa y deficiente.
23. La diferencia en resultados económicos, clima laboral y aportes a la sociedad se hacen evidentes entre las empresas que aplican la planeación prospectiva, estratégica y logística y las empresas que la desconocen y por lo tanto no la aplican.
24. Las grandes empresas están utilizando de manera significativa y útil los indicadores de desempeño y gestión. No ocurre lo mismo en las microempresas y en las PYMES, donde la ausencia de propósitos (misión, visión y objetivos), estrategias, planes de acción e indicadores impiden la existencia de mejores resultados.
25. El problema de la investigación realizada ha sido resuelto pues hemos identificado que el grado de racionalidad con que se manejan las grandes empresas es alto, mientras que el grado de racionalidad en las MIPYMES

es bajo. Dicha racionalidad es entendida como la coherencia e intencionalidad de actuaciones deliberadas para lograr propósitos predeterminados. La relación entre medios y fines en las grandes empresas es apropiada pues tienen claros los fines y usan adecuadamente los medios o tecnologías blandas y duras para lograrlos.

26. En las MIPYMES no está claros los fines ni los medios. Estas empresas parecen atrapadas en un activismo ciego en el cual no se dan cuenta de la efectividad de sus resultados ni de sus procesos. Podría afirmarse que esta situación ocurre porque no tienen tiempo para pensar y/o prepararse o capacitarse en el mejoramiento de sus resultados y procesos.
27. Igualmente queda claro que los gerentes de las MIPYMES sí descuidan los procesos de planeación prospectiva, estratégica y logística. Esto ocurre fundamentalmente por desconocimiento de estas tecnologías.
28. Los resultados económicos y sociales de una empresa pueden explicarse por la efectividad de los planteamientos y acciones de prospectiva, estrategia y logística que se asumen. Los empresarios tienen consecuencias en los resultados de la empresa, según las características que asuman sus procesos de planeación y las estrategias que formulen. Las grandes empresas logran mayor rentabilidad y reproducción ampliada de su capital, gracias al conocimiento y aplicación de tecnologías como la planeación prospectiva, estratégica y logística, mientras que las MIPYMES logran menor rentabilidad y en muchos casos solo sobrevivencia y reproducción simple del capital, debido al desconocimiento, carencias o dificultades en las mismas..
29. Los objetivos de la investigación se lograron pues se han identificado las características de MIPYMES y grandes empresas del sector de alimentos en cuanto a la manera como aplican la planeación prospectiva, estratégica y logística.
30. Igualmente se logró identificar que aunque los empresarios tienen claros los conceptos de propósitos (Misión, Visión, objetivos y metas), valores y estrategias, desconocen los requerimientos técnicos para formularlos en sus empresas y el lenguaje específico o especializado del mundo de las estrategias. Adicionalmente, no existe una cultura de conocimiento y uso de indicadores ni de planes específicos para cada área de la empresa.

31. Como resultado de los hallazgos y conclusiones anteriormente mencionados, surge la necesidad de elaborar una guía o manual de mejoramiento de la planeación prospectiva, estratégica y logística en empresas colombianas que junto con otros instrumentos permitirán una gestión integral efectiva y en consecuencia el mejoramiento de la productividad y competitividad de dichas empresas.



## BIBLIOGRAFIA

- ANAYA TEJERO, Julio Juan. Logística Integral. ESIC. 2000.
- ARISMENDI Rafael. Biotecnología en Colombia, tras el Fomento de Bioindustrias Competitivas. Biplanet. 2000
- ARROYAVE SILVA Martha, FONSECA GARCIA María Paula, MORENO OLARTE Johana Andrea. Planeación estratégica empresas de alimentos. Univ. E.A.N. 2001. TESIS.
- BACA, Urbina Gabriel. Evaluación de proyectos. México: McGraw Hill, 2000.p.125
- BANCO DE LA REPÚBLICA, Investigaciones económicas. Colombia: Reseña de su estructura económica: ESTRUCTURA Y TENDENCIAS DE LA PRODUCCIÓN 1992. <http://www.banrep.gov.co/blaavirtual/letra-c/colombia/eco2.htm>.7
- BARROW, Colin. La esencia de la administración de pequeñas empresas. Prentice Hall, Hispanoamérica, 1995.
- BERRY A. El Potencial del Pequeño y Mediano Productor en Prosperidad, en Crisis y en Procesos de Ajuste. Ed New Trade. 1992
- CACERES y CASTELLANOS. Inversión y Tecnología en la Industria
- CAMPBELL A., TAWADEY K. La Misión de los Negocios. Madrid: Ediciones Díaz Santos S.A.,1992.
- CARO Fernández Arelly. Gestion Humana, La Cara del Servicio. Mac Gras Hill .2000
- CARVAJAL G. Solis, OLMOS C.R. Usami, SALINAS F.R. Kirchner, LUNA A. Orozco. Elaboración de frutas y hortalizas. 1989.
- CASTAÑO DE MUÑOZ, Nydia. Algunos aspectos de la industria alimentaría en Colombia. Univ. Nacional. 1977. TESIS
- CASTIBLANCO, Hernan. Inversión y tecnología en la industria de alimentos 1970-1980. Univ. Nacional. III.4p TESIS

- CHASE y AQUILANO. Dirección y Administración de la Producción y Operaciones. 1994 Colciencias
- CHRISTOPHER, Martín. Logística, Aspectos Estratégicos. México: Editorial Limusa, 2000.
- CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME DE TODAS LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS. Revisión 3 Adaptada para Colombia, DANE.
- Cómo Adentrarse en el Mundo de los Valores. CLASE EMPRESARIAL. Septiembre 1996
- CORREA, Clara. Temor, pensamiento creativo y prospectiva. En: Mercatec. Medellín. No32, (Sep, 2000).
- CULTURE MATTERS - HOW VALUES SHAPE HUMAN PROGRESS - Edited by LAWRENCE E. HARRISON and SAMUEL P. HUNTINGTON.
- DANE. Análisis de Competitividad Industrial 1999 - 2000
- DAVID Fred. Conceptos de Planeacion Estrategica. Prentice Hall. 1999
- DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. México: Quinta Edición, Prentice May, 1997.
- DAVID, Fred R. La gerencia estratégica. Colombia: Editorial Serie Empresarial, (Jun. 1994)
- DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Bogotá. Legis Editores S.A, 1988.
- DAVILA, Carlos. Teorías organizacionales y administración, FAYOL, Henri. Mc Graw Hill, 1985.
- DAVIS y MAC KEOWUN. Modelos Cuantitativos para Administración. Grupo editorial Iberoamericano. México. 1986
- DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN NACIONAL, DANE, Encuesta Anual Manufacturera 2002
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION, CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS EMPRESA, FUNDACIÓN CORONA. Microempresa y competitividad: alimentos. Bogota, 1998

- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa en Colombia. BID, 1999.
- Documento ANDI, Cámara de Industria de Alimentos. Bogotá. (May, 1997); p. 3
- DOMÍNGUEZ MACHUCA, José Antonio. Dirección de Operaciones. Mc Graw Hill. 1995.
- FAYOL, Henri, TAYLOR, Frederick. Administración industrial y general. Principios de la administración científica. Argentina: Editorial e inmobiliaria, florida 340. 1984.
- GALINDO Mounch. Fundamentos de Administración. México. Ed.Panamericana.1994
- GARCIA Juan Guillermo. Conferencia # 7 2001 Bogota
- GARCIA Torres Arturo. La Ciencia y el Arte de ser Dirigente. Planeacion Estrategica y Tecnología. Chile.1990
- Gerencia de Ciencia y Biotecnología. Convenio Andres Bello. Septiembre 1998
- GIBSON, James. Las organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos. Chile: Salesianos S.A., 1999.
- GIRALDO M Carlos. Logística Alma de la Competitividad. ANDI Noviembre 2000
- GIRALDO M Carlos. Logística Integral y Competitividad.MERCATEC #25
- GODET, Michel. De la Anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia. México: Ediciones Alfaomega S.A., 1995
- GOMES y VILLAVECES. La Pequeña y la Mediana Industria en el desarrollo Colombiano. LA Carreta .Medellín 1980
- GONZALES J. Teoria del desarrollo y la Pequeña Industria.Universidad Nacional de Colombia.Bogota 1985
- GOODSTEIN, Leonard. Planeación Estratégica Aplicada. Editorial Mac Graw Hill. 1998.
- HERNÁNDEZ,S & MARTINEZ M. Produccion Mundial. Estudio de la Competitividad y la Productividad de la Cadena de Lacteos. Bogota. Junio 2002-11-25

- HILLER y LIEBERMAN B. Introducción a la Investigación de Operaciones. Mac Gras Hill. Mexico. 1986
- HODGE, B.J. Teoría de la organización. Un enfoque estratégico. Madrid: Prentice may Iberica, 1999.
- <http://rincon.aguilar.com/Prospec.htm>
- <http://www.cel-logistica.org/artiag.html>. Por: Alfonso Durán.
- <http://www.logispilot.com/index2.htm>
- [http://www.zonalogistica.com/PresentacionRevista\\_archivos/frame.htm](http://www.zonalogistica.com/PresentacionRevista_archivos/frame.htm)
- Informe Sectorial FEDESARROLLO - DANE 2001
- KALENATIC Dusco, Modelo Integral y Dinámico para el Análisis de las Capacidades Productivas. Universidad Distrital. 2001
- KARWOSKI W. Conferencia Internacional de Ingeniería Industrial. Toronto. 1989
- KAST y ROSENZWEIG. Administración en las Organizaciones. Mac Graw Hill 1987
- LA FUNDACIÓN GENERAL UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID. No. 25. 2001.
- LA GESTIÓN DE LA PYME EN LOS PAÍSES DEL GRUPO ANDINO. Modelo País Colombia. Bogotá: Univ. EAFIT, (Dic. 1998).
- LADRÓN DE GUEVARA, Carlos Dávila. Teorías Organizacionales y Administración. MC GRAW HILL, 1985.
- Le BRETON Preston. Administración General: Planeación y Ejecución. México. Fondo de Cultura Económica. 1975
- LLOREDA Juan Luís, VAN DER HOST Roberto, ISUSI Iñigo. Compilación de estadísticas de PYMES en 18 países de América Latina y el Caribe. BID, (JUN. 1999).
- MIKLOS, Tomas, TELLO, Ma. Elena. Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro. México: Editorial Limusa, S.A., 2001.
- MILLER, John Y TORRES, Liane. En línea con la demanda del cliente. En: Gestión. Bogotá. N° 3, (Feb-Mar, 2000).

- MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO. Ley 590 Pequeñas y Medianas Empresas. 10 de Julio 2000.
- MINZBERG, Henry, QUIN, James Brian. El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1993.
- MOJICA, Sastoque Francisco. La prospectiva. Técnicas para visualizar el futuro. Bogotá: Legis Editores S.A., 1991.
- NARASHIMHAN I, Planeación de la Producción y Control de Inventarios. Prentice May 1996
- OGLIASTRI Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Ediciones Unidas. 2000
- OGLIASTRI, Enrique. ¿Para que sirve la misión?. En: Dinero. Exportador estrella. Bogotá. N° 1212. (Nov, 2000).
- OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica. Teoría, aplicaciones y casos. Bogotá: Editorial tercer mundo, 1990.
- ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD. Normas sanitarias de alimentos. 1968
- PANORAMA ECONOMICO COLOMBIANO. Editorial Banco Ganadero, (Marzo 1999)
- PAPACCHINI Angelo. Mapa Orientativo acerca de los Valores de la Modernidad. Junio 1998
- PARRA ESCOBAR, Ernesto. Microempresas y Desarrollo. SENA, 1984.
- PÉREZ URIBE, Rafael Ignacio. Gerencia de las MIPYMES en Santafé de Bogotá. Univ. EAN. 1999
- PORTER, Michael. ¿Qué es estrategia?. La estrategia se basa en procesos exclusivos. En: Clase empresarial: ¿Qué es estrategia?. Bogotá. N° 45. (Mar, 1997).
- PROYECTO ECOPYME. Acopi, 2000.
- RENDER B y HUZER J. Administración de Operaciones. Prentice May Hispanoamericana. 1996
- REVISTA DINERO. Edición 159 (junio 14, 2002).

- REVISTA ECONÓMICAS CUC. No. 14, (Julio a diciembre 1987).
- REVISTA UNIVERSIDAD EAFIT. No. 92, pag. 73, 1993
- ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias, Aplicaciones. Prentice Hall. 1987
- RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro. Los valores clave de la excelencia. México: Mc Graw Hill Interamericana, 1992.
- ROJAS, Sandra Ximena. Caracterización y dinámica de la planeación estratégica y prospectiva por escenarios en las empresas del sector de alimentos en Bogotá D.C., subsector de compotas, mermeladas y Jaleas. Univ. E.A.N. 2001. TESIS.
- SALLENAVE, Jean Paul. Estrategias gerenciales: Llego la década de la gerencia total. En: Gerencia al día. 10 años. Bogotá. N° 103. (Nov -Dic, 1989).
- SÁNCHEZ, Correa Luis Alberto. Temáticas de la prospectiva. En: Mercatec. Medellín. No32, (Sep, 2000).
- SCHROEDER ROGER, G. Administración de Operaciones. Mc Graw Hill. 1992.
- SCHULER Randall. Gestion de los Recursos Humanos. Mac Graw Hill. 1999
- Seminario Historia Empresarial EAN Septiembre 2000
- SENGE P. La Quinta Disciplina. Editorial Granida, 1990
- SERNA Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión Estratégica. Santa fe de Bogotá: Quinta Edición. 3R Editores, 1997.
- SIMON Herman, Lideres en la Sombra. Ed. Planeta 1994
- (SIN AUTOR) El juego de la logística: En: Dinero. Bogota. (sep, 2001)
- (SIN AUTOR) Pyme: Cambio de mentalidad. en: Dinero. Bogota. (Sep, 2001)
- (SIN AUTOR). Poscosecha y comercialización de frutas y verduras. <http://www.angelfire.com/ia2/ingenieriaagricola/index.html>
- STANFFORD, Beer. Cibernética y administración. México: Editorial continental S.A., 1980.
- STEINER, G. Planeación Estratégica. México: editorial Cecsca, 1983.
- TEJADA, Moreno Luis Gonzalo. Una mirada al futuro. Respuesta al cambio organizacional. En: Mercatec. Medellín. No32, (Sep, 2000).

VELÁSQUEZ, Andrés, SEPÚLVEDA, Tania. Fundamentos de la prospectiva "la disciplina del cambio". En: Semestre Económico. Medellín. N° 6, (Jul - Dic, 1999)

VIANA Rafael. Análisis Sectorial. Ensayo Universidad Nacional de Colombia. Bogota. Junio de 2002.

