

# Planeación Estratégica

Autor: Jesús Oswaldo Moreno Crisancho



Planeación Estratégica / Jesús Oswaldo Moreno Cristancho, /  
Bogotá D.C., Fundación Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-5462-14-4

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

© 2017. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA  
© 2017, PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE MERCADEO  
© 2017, JESÚS OSWALDO MORENO CRISTANCHO

Edición:

Fondo editorial Areandino

Fundación Universitaria del Área Andina

Calle 71 11-14, Bogotá D.C., Colombia

Tel.: (57-1) 7 42 19 64 ext. 1228

E-mail: publicaciones@areandina.edu.co

<http://www.areandina.edu.co>

Primera edición: noviembre de 2017

Corrección de estilo, diagramación y edición: Dirección Nacional de Operaciones virtuales

Diseño y compilación electrónica: Dirección Nacional de Investigación

Hecho en Colombia

Made in Colombia

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.

# Planeación Estratégica

Autor: Jesús Oswaldo Moreno Cristancho





# Índice

## UNIDAD 1 Conceptuando la Planeación

Introducción	7
Metodología	8
Desarrollo temático	9

## UNIDAD 1 Conceptuando la planeación y pasos para su elaboración

Introducción	21
Metodología	22
Desarrollo temático	23

## UNIDAD 2 Surgimiento y definición de planeación estratégica

Introducción	32
Metodología	34
Desarrollo temático	35

## UNIDAD 2 Consideraciones de la planeación estratégica

Introducción	44
Metodología	46
Desarrollo temático	47





# Índice

## UNIDAD 3 Proceso de planeación estratégica

Introducción	56
Metodología	57
Desarrollo temático	58

## UNIDAD 3 Análisis DOFA

Introducción	68
Metodología	69
Desarrollo temático	70

## UNIDAD 4 Evaluación y control estratégico

Introducción	80
Metodología	81
Desarrollo temático	82

## UNIDAD 4 Ventajas de los niveles de gestión

Introducción	93
Metodología	94
Desarrollo temático	95

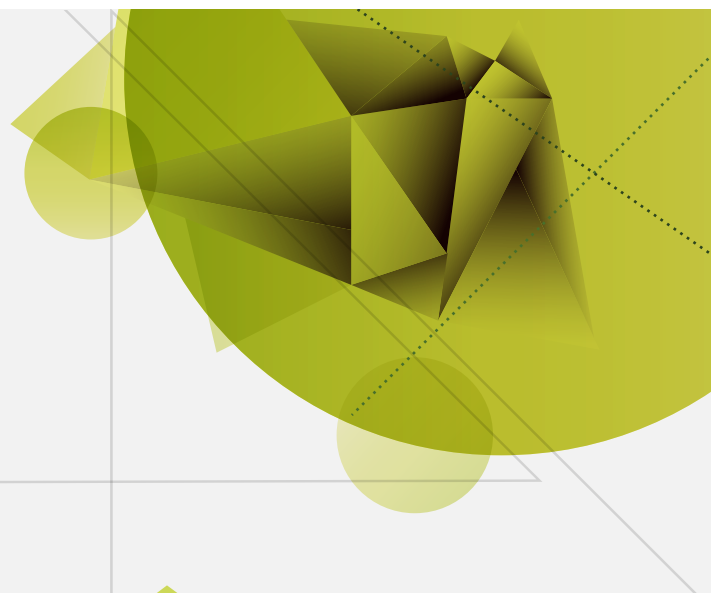
Bibliografía	103
--------------	-----



# 1

## Unidad 1

Conceptuando la  
Planeación



Planeación estratégica

Autor: Jesús Oswaldo Moreno Cristancho

## Introducción

La competitividad se hace cada día más evidente, los procesos de globalización, automatización, liderazgo corporativo y alianzas estratégicas marcan un nuevo rumbo en la forma de manejar los negocios. La presente cartilla busca conceptualizar y profundizar sobre la importancia de la planeación, etapa conocida dentro del proceso administrativo, por tanto, es trascendental reconocer esta fase de implementación de un proyecto empresarial.

El nombre de la unidad se denomina, 'conceptuando la planeación' y contiene el significado de planeación, sus elementos básicos, las funciones primordiales, principios y propósitos en donde se fundamenta el concepto, los pasos para la elaboración e implementación de un proceso de planeación y su importancia dentro del proceso administrativo, así como las ventajas y desventajas de la ejecución del proceso administrativo y las fases de la planeación a nivel organizacional.

El propósito fundamental de la cartilla es establecer saberes orientados hacia la planeación organizacional como factor clave del éxito en las empresas donde se visualiza el futuro de una manera positiva, con el único fin de potenciar a las organizaciones.

Las estrategias pedagógicas, tienen como finalidad sensibilizar al estudiante con lo que va a aprender durante el proceso de formación y abarca los siguientes ámbitos: motivación, actitud crítica, actuar de acuerdo a un proyecto de vida, proponer soluciones en un contexto determinado y manejo de la comunicación en sus distintos aspectos.

Mediante un proyecto pedagógico que el estudiante desarrolla en el transcurso del módulo, orientado a la formación integral del mismo, se intentarán insertar los lineamientos del constructivismo y el cooperativismo al desarrollo de competencias y el crecimiento personal.

Se hará una explicación por parte del docente sobre los temas, ampliación y clarificación mediante las preguntas de los estudiantes, posteriormente, se discutirá en el grupo con el fin de evaluar opiniones y criterios individuales, con el fin de generar un ambiente de agrado para que los estudiantes puedan expresar sus ideas.

Lectura de textos y libros relacionados con los temas para complementar, profundizar, además de fortalecer habilidades y competencias de lectoescritura como base de aprendizaje.

La Fundación Universitaria del Área Andina, a través de su programa 'administración de empresas', tiene el compromiso de formar profesionales autónomos y críticos, conscientes del rol social y de la incidencia de las acciones como ser humano transformador, esto con el objetivo de complementar la formación profesional y fortalecer las competencias disciplinares.

Cuando se habla de planeación es visualizar sobre el futuro, es organizar todas las etapas y estrategias en donde se busca desarrollar unos lineamientos llamados objetivos, establecer recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

### Concepto de planeación



Gráfica 1: Concepto de planeación  
Fuente: propia

“La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”, Russell Ackoff. En este es el proceso mediante el cual se visualiza el comportamiento del futuro de la organización, ya que del administrador depende el éxito de la implementación de esta tarea. En la cotidianidad de las personas la planeación es un factor clave de superación, ya que en ella se pueden identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Según Hillebrand (1994), es importante cuando se realiza en el papel el proceso de planeación tener en cuenta:

- El contexto: es el sitio geográfico donde se desarrolla la empresa, comprende, las personas, políticas gubernamentales, los clientes, las competencias, el precio y los procesos de comunicación.
- Los procesos organizacionales: se refiere a la constitución orgánica de la empresa en ella se identifica plenamente los cargos, el estatus jerárquico y las responsabilidades de cada cargo, que se evidencia en el organigrama, el manual de procedimientos, de funciones, los mapas de procedimientos etc.
- Cómo se encuentra en la actualidad con relación a la competencia: este factor es importante ya que de éste depende la elaboración de las estrategias en las áreas de mejora, es la revisión de las oportunidades que ofrece el mercado y cómo estas se pueden atacar en la medida que la competencia tenga descuidado algún aspecto. También analiza cómo las amenazas pueden incidir en el comportamiento normal del negocio.
- Áreas de mejora: son los aspectos en los que hay que enfatizar. En el proceso de

planeación, es importante saber que fallas están ocurriendo con el fin de mejorarlas y eliminarlas, permitiendo el desarrollo eficaz de los objetivos y como consecuencia, el logro de las metas propuestas.

- Identificación de las fortalezas y debilidades (variables internas): es importante la revisión de los procesos corporativos para identificar lo bueno y los procesos susceptibles a mejora, con el fin de brindar la mayor eficiencia por parte de los clientes internos.
- Identificación de oportunidades y amenazas (variables externas): consiste en la caracterización de las facilidades y dificultades que brinda el mercado dentro de un contexto de competitividad, permitiendo a la planeación un margen de operabilidad.
- Formulación de un plan: consiste en establecer una serie de tareas sistemáticas que tiene como fin el logro de un objetivo.
- Identificación de la meta o punto de llegada: es el estado a donde se pretende llegar representado en satisfacción, pesos, porcentajes, entre otros. Es la aspiración de la organización en un periodo de tiempo.
- Redacción de los objetivos: estos consisten en las tareas por realizar para alcanzar la meta. Los objetivos por lo general se redactan en infinitivo y cortos para facilitar su comprensión.
- Organización de los recursos de la empresa (talento humano, financiero, producción, marketing, publicidad, ventas etc.): este concepto recibe el nombre de departamentalización y agrupar a las personas en equipos de trabajo de acuerdo a sus conocimientos, destrezas y habilidades.

Es importante convencer al equipo de trabajo sobre la implementación del proceso

de planeación organizacional, ya que de ello depende el triunfo de la empresa. Para ello, es necesario acudir a conceptos propios de la motivación y el liderazgo empresarial, con el fin de inducir a los colaboradores a desarrollar con entusiasmo los objetivos propuestos y alcanzar las metas.

Mecanismos de control (revisiones, evaluaciones, comparaciones y mecanismos que permitan evidenciar el cumplimiento del proceso de planeación).



Gráfica 2: Proceso de planeación

Fuente <http://ajedrezformandouncampeon.blogspot.com/>

A través de la planeación se plantea el rumbo hacia dónde se dirige la organización, se eliminan riesgos y se garantizan condiciones de éxito, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo. En esta primera etapa es de suma importancia ya que de ésta depende el éxito o el fracaso de la organización empresarial de acuerdo a las necesidades corporativas y al contexto en el cual se desarrolla la empresa, (Acosta, G. 2012).

Como ejemplo, se desarrollará un esquema del proceso de planeación en la empresa, mediante una matriz de diseño sencilla para mayor comprensión.



Gráfica 3: Matriz de diseño  
Fuente: propia

## Elementos básicos de la planeación

La planeación es la fase inicial de todo proceso administrativo, toda organización requiere de esta etapa preliminar para el logro de una eficiencia máxima. La planeación es un proceso continuo, y por supuesto, siempre está sujeto a cambios, sujeto siempre al desarrollo constante de la empresa. Para desarrollar adecuadamente la planeación es necesario llevar a cabo una serie de etapas que son conocidas también como elementos fundamentales de la planeación.

Los elementos se consideran como los conceptos o ingredientes que hacen posible la realización y despliegue de un proceso de planeación. Para el administrador es importante tener en cuenta los elementos, pues se consideran como las herramientas o insumos que permiten la creación y el desarrollo de un proceso de planeamiento. Dentro de los más utilizados se encuentran los siguientes:

Fayol definió a la administración en función de cinco elementos básicos: planeación, organización, ejecución, coordinación y control. Por esta razón antes de iniciar cualquier acción



administrativa es imprescindible determinar los resultados que se pretende alcanzar con la organización, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos, de recursos y una administración por demás, fortuita e improvisada.

Según Daft (2004), “la planeación indica dónde quiere estar la empresa en el futuro y la manera de llegar allí. Planeación significa definir las metas del desempeño futuro y seleccionar las actividades y recursos necesarios para alcanzarlas”. En otro sentido, para establecer un proceso de planeación es necesario determinar planes corporativos donde se involucre metas alcanzables en el corto, mediano y largo plazo. Es importante constituir una ruta de progreso y avance de las metas que se denominan objetivos, que son las acciones que se deben realizar de una manera rigurosa para alcanzar el punto final (meta).

Para realizar las metas antes mencionadas es necesario desarrollar un plan organizativo donde se involucren varias etapas como:



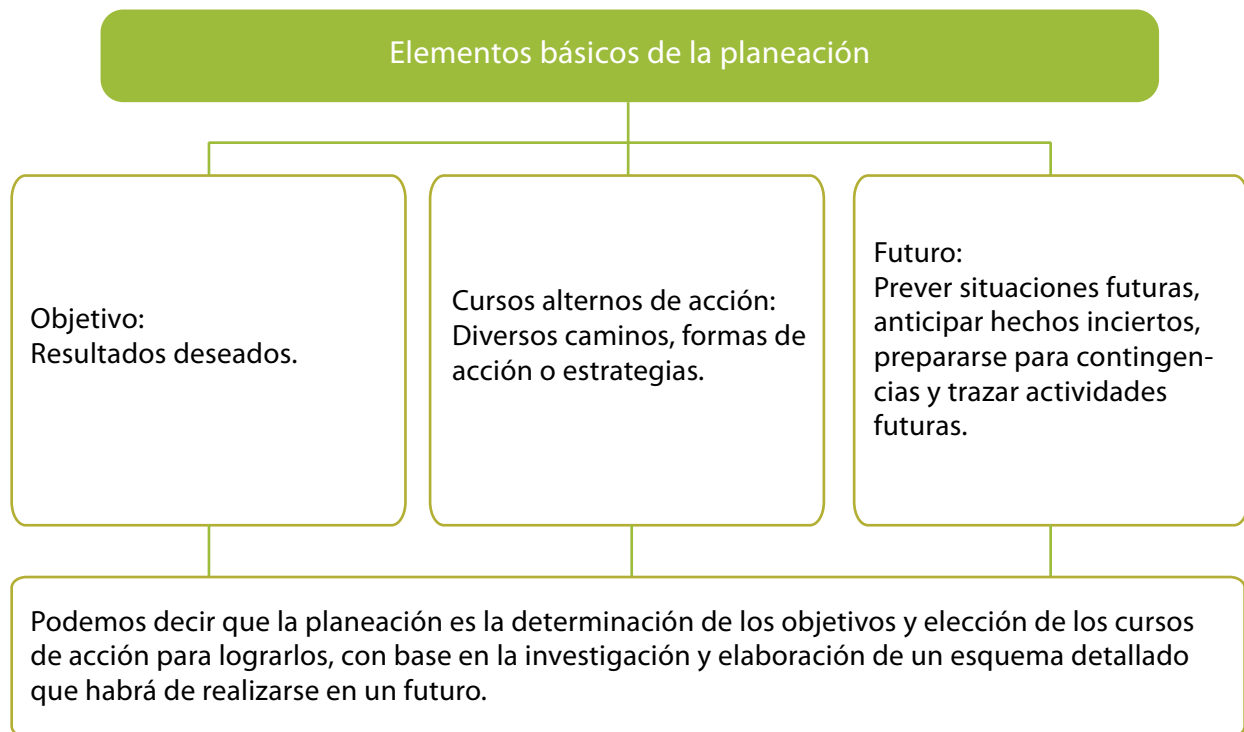
Gráfica 4: Etapas de la organización  
Fuente: propia

Respecto a la planeación, Chiavenato señala:

La planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos. Se trata entonces de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La

planeación define a dónde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué secuencia (1998).

Es inevitable que para implementar planes organizacionales, sea necesario determinar los siguientes interrogantes: ¿Qué es lo que se quiere?, ¿A dónde se pretende llegar?, ¿Cuáles son las estrategias corporativas?, ¿Qué impacto se proyecta alcanzar? Las respuestas a los interrogantes anteriormente propuestos se alcanzan a través de un proceso de planeación.



Gráfica 5: Elementos básicos de la planeación  
Fuente: propia

Según Soriano (1998), en el proceso de implementación de la planeación es necesario determinar una serie de condiciones que permitan a los miembros de una organización materializar el proceso de cambios. Entre los conceptos cabe destacar los siguientes:

- **Visión:** no es más que una proyección de lo que la organización desea ser a largo plazo, una declaración de la visión responde a ¿Qué queremos llegar a ser?
- **Misión:** es el propósito fundamental que tiene la organización, empresa o institución. En otras palabras, la misión es una declaración de la razón de ser de una empresa. Esta declaración debe responder a una pregunta clave; ¿Cuál es nuestro negocio? En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea fundamental que la sociedad misma le

asigna. El propósito común de toda empresa o negocio es la producción de bienes que satisfagan las necesidades de la sociedad, o la prestación de servicios.

- **Objetivos:** es el punto de partida de la acción administrativa consecuentemente de la planeación, es la fijación de objetivos. Un objeto es un fin a alcanzar, son las acciones a cumplir. Si una organización o empresa dentro de su planeación no considera sus objetivos, simplemente esa empresa será como un mero barco a la deriva del mar.

Los objetivos son claves, y deben ser siempre especificados dentro de la organización misma, cada miembro del personal debe saber qué objetivos se persiguen, solo de esa manera podrá enfocar sus esfuerzos a la realización de lo que la empresa quiere alcanzar.

Los objetivos de toda empresa, representan los resultados que la empresa desea obtener. Fijando siempre un plazo, y por supuesto, un curso de acción para lograrlo. Las empresas, organización, proyectos, por muy micro o macro que estos sean, si carecen de objetivos concretamente definidos, simplemente como empresa, difícilmente tendrán éxito.

- **Lineamientos para la fijación de objetivos:** en función de su importancia, es necesario observar determinados lineamientos para la fijación de los objetivos que se pretenden alcanzar.
  - Es imprescindible siempre establecer los objetivos por escrito.
  - No confundir el objetivo con el medio para alcanzarlos.
  - Evitar confusiones, encontrando semejanzas y diferencias entre el objetivo con otros objetivos que tengan cierto parentesco o bien se le parezca.
  - Al establecer los objetivos es necesario la aplicación de seis preguntas básicas en la administración: ¿Qué, cómo, quién, dónde, cuándo, y por qué?
  - El objetivo debe ser claro y bien definido para darse a conocer a todos, de manera que pueda ser entendido para su perfecta realización.
  - Deben ser estables, es decir, fijar los objetivos, sin ser cambiados durante el proceso de planeación.
- **Estrategias:** en otras palabras, estrategia no es más que 'el arte del general', su etimología proviene del griego: 'strategas' que significa estrictamente un general. Estrategia se refería a la forma de dirigir las fuerzas militares para derrotar al enemigo o disminuir las consecuencias de una derrota.

Según Porter (2006), "para fines administrativos las estrategias son indispensables para el desarrollo de un plan en cualquier organización". Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestra la dirección y el empleo general e inteligente de los recursos disponibles con que cuenta la empresa. Y por supuesto, también es el empleo general de los esfuerzos de toda la organización.

El contar con una amplia gama de alternativas o estrategias para seleccionar, ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos.

- **Políticas:** son una guía para orientar la acción o criterios a seguir en la toma de decisiones, en problemas que se repiten una y otra vez, dentro de la empresa misma. Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión (margen discrecional). La determinación de políticas, no está reservada exclusivamente para la alta gerencia, sino también para los demás niveles que existen en la empresa.
- **Reglas o normas:** éstas describen la acción no acción requerida y específica. Regulan la conducta de cada miembro de la organización, existiendo normas generales y normas específicas.
- **Programas:** éste, establece la secuencia de acciones que habrá de realizarse y el tiempo que tomará para ejecutar cada una de las partes del programa mismo.
- **Procedimientos:** son una serie de tareas concatenadas que forman el orden cronológico y la forma de establecida de ejecutar el trabajo que deba hacerse de forma repetitiva. Estos son de vital importancia para cualquier organización o empresa, y especialmente lo son para la planeación, porque éstos establecen la secuencia de operaciones que deben seguirse.
- **Presupuestos:** son estados de resultados anticipados a través de los cuales, los planes son traducidos a términos financieros. Permiten al ejecutivo ver claramente qué capital será gastado, por quién y dónde, qué costo, ingresos, unidades o productos. De esta manera podrá dirigir mejor el plan dentro de los límites del presupuesto. Aparte de ser instrumentos de planeación también son elementos de control.

## Principios y propósitos

Según Sallenave (2004), los principios en la planeación son muy importantes para poder aplicar cada uno de los elementos que la forman. Un principio es una proposición que se formula para que sirva de guía a la acción. Aunque no hay dos empresas que sean idénticas, hay ciertos principios comunes a todas ellas. Sin embargo, su aplicación tiene que variar por necesidad, para ajustarlos a las circunstancias individuales.

### **Principio de la universalidad**

La planeación debe comprender suficiente cantidad de factores como tiempo, personal, materia, presupuesto etc. de tal manera que al desarrollar el plan sea suficiente.

### **Principio de racionalidad**

Todos y cada uno de los planes deben estar fundamentados lógicamente, deben contener unos objetivos que puedan lograrse y también los recursos necesarios para lograrlos.

### **El principio de la precisión**

“Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas”. Cuando carecemos de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente

ineficaces, parcial o totalmente. Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuando mejor fijemos los planes, será menor ese campo de lo eventual, con lo que habremos robado campo a la adivinación. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

### **El principio de la flexibilidad**

“Dentro de la precisión establecida en el principio anterior, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión”. Este principio podrá parecer a primera vista, contradictorio con el anterior, pero no lo es. Inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios accidentales; lo rígido; lo que no puede cambiarse de ningún modo. Flexible, es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial. Así una espada de acero es flexible, porque doblándose sin romperse, vuelve a su forma inicial cuando cesa la presión que la flexiona. Todo plan preciso debe prever, en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir: ya sea fijando máximos y mínimos como una tendencia central entre ellos, como lo más normal; Ya proveyendo de antemano caminos de substitución para las circunstancias especiales que se presenten, ya estableciendo sistemas para su rápida revisión.

### **El principio de la unidad**

“Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general”. Es evidente que mientras haya planes inconexos para cada función, habrá contradicción, dudas, etc. Por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos: producción, ventas, finanzas y contabilidad, personal, etc., deben coordinarse en tal forma, que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables. De ahí surge la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su formación. Si el plan es principio de orden requiere la unidad de fin, es indiscutible que los planes deben coordinarse jerárquicamente, hasta formar finalmente uno sólo.

### **El principio de factibilidad**

Lo que se planee debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

### **El principio de compromiso**

La planeación debe comprender un periodo en el futuro, necesario para prevenir, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos involucrados en una decisión. Este principio indica que la planeación a largo plazo es la más conveniente porque asegura que los compromisos de la empresa encajen en el futuro, quedando tiempo para adaptar

mejor sus objetivos y políticas a las tendencias descubiertas, a los cambios imprevistos.

### Principio de factor limitante

En la planeación se hace necesario que los administradores estén lo suficientemente habilitados para detectar los factores que puedan llegar a limitar o a frenar el alcance de los objetivos perseguidos por la empresa. En este principio se resalta la importancia de la objetividad en el momento de tener que escoger entre diferentes cursos de acción o diversas alternativas para llegar a un fin.

### Principio de inherencia

La programación es necesaria en cualquier organización humana y es propia de la administración. El estado debe planificar la forma de alcanzar sus objetivos, fijando siempre metas mediatas o inmediatas. Planificar conduce a la eficiencia y otorga la posibilidad de ofrecer respuestas oportunas a los cambios sociales.

Referente al propósito y la naturaleza de la planeación Koontz y Weihrich (2007) señalan los siguientes principios:

Principio	Defnición
1. Principio de contribución al objetivo.	El propósito de cada plan y de todos los planes de apoyo consiste en promover el logro de los objetivos de la empresa. Todo plan es verificable dentro de la revisión de la implementación de objetivos en el proceso administrativo. Un plan termina con la consecución de la meta correspondiente.
2. Principio de objetivos.	Si se desea que los objetivos sean significativos para las personas deben ser claros, alcanzables y verificables. Es importante que la redacción de los objetivos sea clara ya que permite la fácil comprensión y ejecución del mismo.
3. Principio de primacía de la planeación.	La planeación lógica precede a todas las otras funciones administrativas. En el momento de implementación de un proceso de planeación es importante recurrir a las otras etapas que intervienen en el proceso administrativo como lo son: organización, dirección y control.

4. Principio de eficiencia de los planes.

La eficiencia de un plan se mide por cuánto contribuye al propósito y a los objetivos, compensado por los costos requeridos para formularlo y operarlo, y por las consecuencias imprevistas.

La planeación produce como resultado el plan, y existen distintos tipos según su índole. Al respecto Chiavenato (1998), señala, un plan es un curso determinado de acción sobre un periodo específico que representa una respuesta y una anticipación al tiempo, con el fin de alcanzar un objetivo formulado. Como un plan describe un curso de acción, necesita proporcionar respuestas a las preguntas qué, cuándo, cómo, dónde, y por quién. Existen cuatro tipos diferentes de planes:

- Planes relacionados con el método, denominados **procedimientos**;
- Planes relacionados con dinero, denominados **presupuestos**;
- Planes relacionados con el tiempo, denominados **programas o programaciones**;
- Planes relacionados con comportamientos, denominados **normas o reglamentos**.

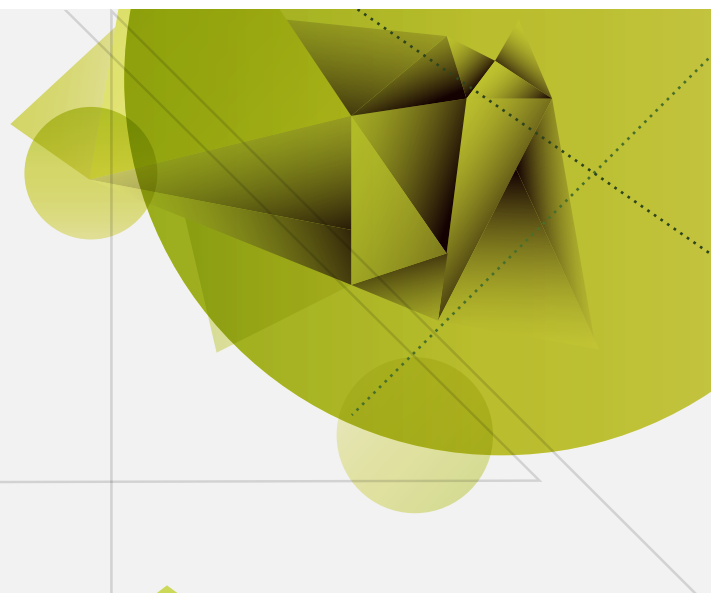
Tabla 1: Principios de planeación

Fuente: propia

# 1

## Unidad 1

Conceptuando la  
planeación y pasos  
para su elaboración



Planeación estratégica

Autor: Jesús Oswaldo Moreno Cristancho



## Introducción

Hoy en día, reconocer el entorno empresarial es el primer paso que se debe realizar para poder adelantar un diagnóstico organizacional y posteriormente un plan de acción que genere oportunidades de crecimiento y proponga soluciones eficaces a las debilidades corporativas. Por ello, es relevante la identificación y caracterización de la naturaleza y estructura de la organización, así como sus variables externas en los ámbitos económicos, políticos, sociales, culturales, y variables internas con los clientes, productos, competidores y factores intrínsecos empresariales.

Es así como en la presente unidad se encuentran una serie de consideraciones para reconocer el marco general del concepto de planeación, además de poder tener una importante base informativa para el posterior diagnóstico y plan de acción, actividades que se desarrollarán en las unidades 2 y 3, para el cierre de un informe en la unidad 4 con su respectiva retroalimentación.

El nombre de la unidad se denomina, 'conceptuando la planeación' y abordará los siguientes ejes temáticos: concepto de planeación, elementos básicos, las funciones principales, principios y propósitos en donde se fundamenta el concepto, pasos para la elaboración e implementación de un proceso de planeación, la importancia de la planeación dentro del proceso administrativo, las ventajas y desventajas de la ejecución del proceso administrativo y las fases de la planeación a nivel organizacional.

El propósito fundamental de la cartilla es establecer saberes orientados hacia la planeación organizacional como factor clave del éxito en las empresas en donde se visualiza el futuro de una manera positiva, con el único fin de potenciar a las organizaciones frente a competitividad.

Las estrategias pedagógicas, tienen como finalidad sensibilizar al estudiante con lo que va a aprender durante el proceso de formación y abarca los siguientes ámbitos: motivación, actitud crítica, actuar de acuerdo a un proyecto de vida, proponer soluciones en un contexto determinado y manejo de la comunicación en sus distintos aspectos.

Mediante un proyecto pedagógico que el estudiante desarrolla en el transcurso del módulo, orientado a la formación integral del mismo, se intentarán insertar los lineamientos del constructivismo y el cooperativismo al desarrollo de competencias y el crecimiento personal.

Se hará una explicación por parte del docente sobre los temas, ampliación y clarificación mediante las preguntas de los estudiantes, posteriormente, se discutirá en el grupo con el fin de evaluar opiniones y criterios individuales, con el fin de generar un ambiente de agrado para que los estudiantes puedan expresar sus ideas.

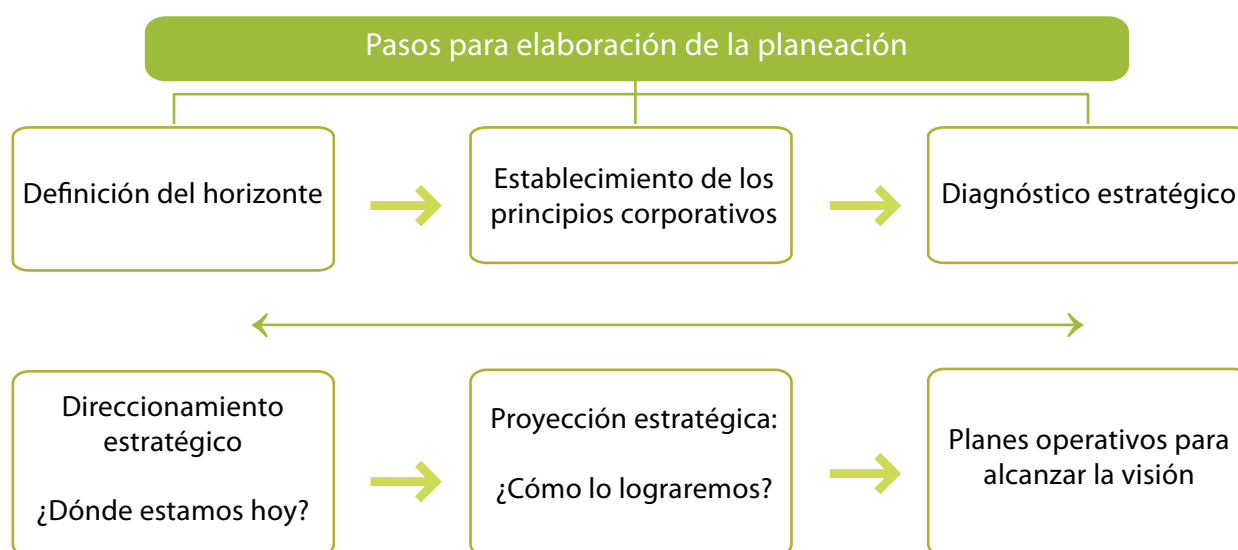
Lectura de textos y libros relacionados con los temas para complementar, profundizar, además de fortalecer habilidades y competencias de lectoescritura como base de aprendizaje.

La Fundación Universitaria del Área Andina, a través de su programa 'administración de empresas', tiene el compromiso de formar profesionales autónomos y críticos, consientes del rol social y de la incidencia de las acciones como ser humano transformador, esto con el objetivo de complementar la formación profesional y fortalecer las competencias disciplinares.

La evolución de las teorías administrativas a lo largo del siglo XX, han permitido a los administradores de las organizaciones establecer los principios y las funciones administrativas necesarias para regular el funcionamiento de la organización. Los procesos administrativos son los pilares sobre los cuales se apoya la labor administrativa y constituyen el principal legado de la escuela clásica o tradicional de la administración.

### Pasos para la elaboración de la planeación

En el proceso de elaboración de la planeación es importante tener en cuenta un conjunto de etapas que sistemáticamente se ejecutan con el fin de alcanzar una unidad de medida dentro del contexto empresarial, en que se implementará esta herramienta fundamental dentro de la puesta en marcha de los proyectos organizacionales. Entre tanto, y para obtener un panorama general de las etapas, se tomará desde varias perspectivas según algunos autores:



Gráfica 1: Pasos para la elaboración de la planeación  
Fuente: propia

El enfoque y los siete pasos de la planeación definidos por Serna Gómez, (1994):

- Definición del horizonte de tiempo: tiempo durante el cual se desarrollará la planificación estratégica de la organización. Es importante dentro del proceso de planeación crear un cronograma de plazos en los cuales se vea reflejado el proceso en un producto o en indicadores que permitan evidenciar progresos significativos en los aspectos pertinentes a evaluar dentro de este proceso.
- Establecimiento de los principios corporativos: valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Es de resaltar que los valores corporativos son lo que identifica a una empresa de la otra, independientemente del sector productivo.
- Diagnóstico estratégico: ¿Dónde estamos hoy? Información sobre el entorno, con el fin de identificar oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades internas de la organización. Para analizar los factores positivos y negativos a nivel interno y externo, es necesario ubicar de manera rigurosa, el contexto y los factores que inciden en el mismo.
- Direccionamiento estratégico: ¿Dónde queremos estar? Lo integran los principios corporativos, la visión, la misión de la organización y los objetivos estratégicos. Por otro lado, el desarrollo de estos principios se logra a través del liderazgo y la motivación.
- Proyección estratégica: ¿Cómo lo lograremos? Determinación de proyectos estratégicos con el fin de atender, elevar el desempeño y asegurar una competitividad en el mercado. Lo que se busca con la implementación de las estrategias es impactar dentro de un mercado, más aún en tiempos de globalización y de trata-

dos de libre comercio.

- Planes operativos para alcanzar la visión: son las estrategias encaminadas al logro de los objetivos y los planes de acción para concretar las estrategias. Para alcanzar las metas propuestas dentro de la planeación es necesario concientizar al equipo de trabajo en el desarrollo de los objetivos con compromiso y dedicación.
- Evaluación estratégica: ¿Cuál es el nivel de desempeño de la organización y cuáles los logros del proceso? Seguimiento sistemático del proceso estratégico con base a unos índices de desempeño y otros de gestión que permitan medir los resultados del proceso. En esta etapa es fundamental establecer mecanismos de control a través de procesos de evaluación que permitan chequear si lo planeado se está llevando conforme el plan, o por el contrario, permite realizar ajustes al mismo.

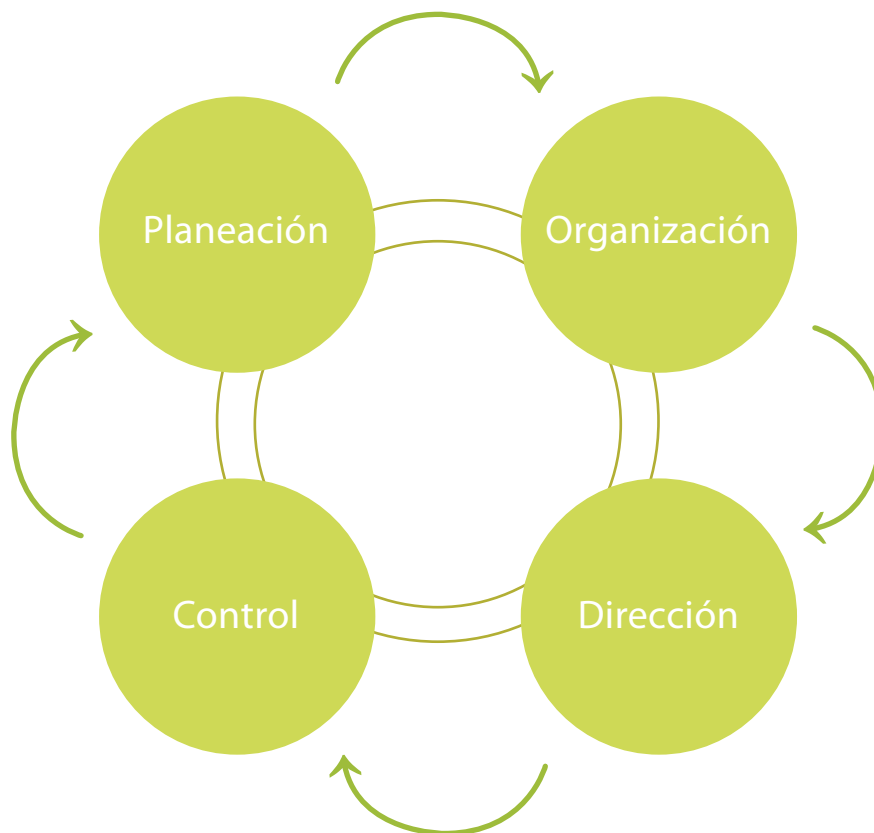
La planeación según Clake y Goldsmith, (1995). Estos autores presentan el siguiente proceso de seis pasos:

- Reconocimiento del contexto: creencias, decisiones, suposiciones y conclusiones referentes al mundo con que se relaciona la empresa, determina su cultura. Es necesario establecer que un contexto está conformado por: espacio geográfico, tiempo, personas y procesos de comunicación.
- Establecimiento de la visión: compromiso para crear una realidad que realmente no existe y que sirve como contexto fundamental para la vida del individuo, como una aclaración del propósito en la vida de la organización. En este sentido, haciendo énfasis en lo anterior, la visión es la meta que toda organización debe alcanzar en un periodo de tiempo.

- Elaboración de los objetivos y metas: fines o propósitos medibles y alcanzables.
- Identificación de barreras: son obstáculos para la realización de las metas y la visión; fuentes internas y externas de resistencia al cambio que constituyen retos o problemas a ser resueltos, convirtiéndose en indicadores para establecer estrategias. Por lo tanto se evidencian en las debilidades, amenazas que se le presentan en la organización.
- Formulación de estrategias: son guías para la asignación de recursos y vías para vencer barreras a través de múltiples tácticas.
- Elaboración de planes de acción: son descripciones concretas de lo que sucederá y vías detalladas para implementar las estrategias que superarán las barreras.

### La planeación dentro del proceso administrativo

Una de las herramientas fundamentales de todo proceso empresarial son las fases que presentan el proceso administrativo. Según Fayol (1987), dentro de los catorce principios de forma intrínseca formula las etapas que hay en un mundo de competitividad, globalización y libre mercado, en donde las grandes empresas cumplen un papel devastador, donde a todo costo pretenden apoderarse del mercado.



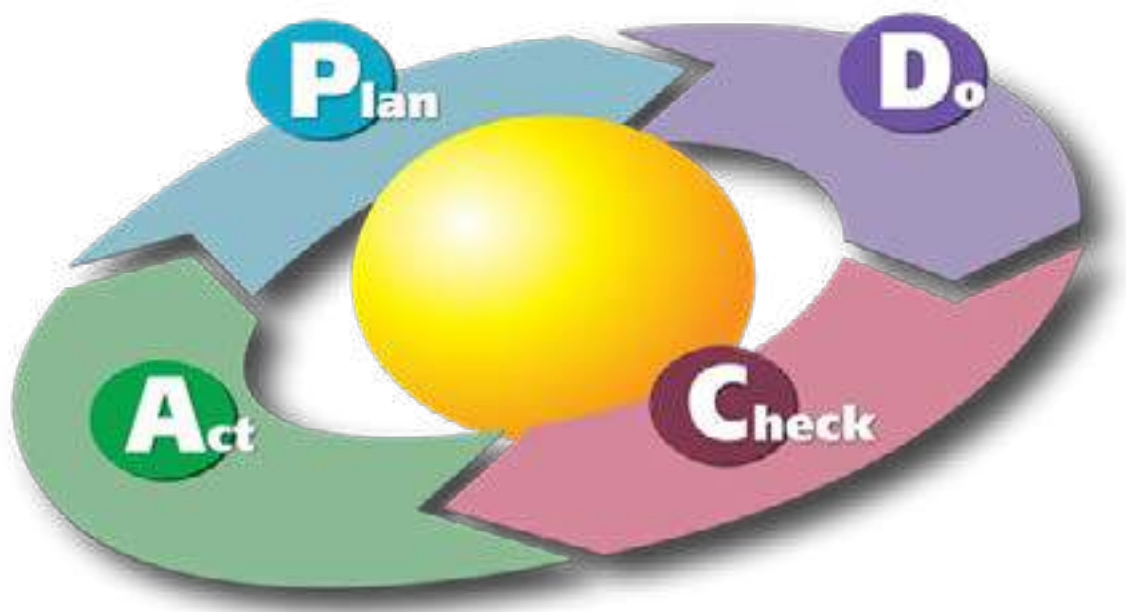
Gráfica 2: Fases del proceso administrativo

Fuente: propia adaptada de <http://alejandro-macario.blogspot.com/>

Las grandes operaciones invierten gran cantidad de su presupuesto en planear e implementar estrategias y tácticas exitosas, enfatizadas en el servicio y la fidelidad de los clientes y consumidores. La búsqueda de la competitividad, la innovación, los avances tecnológicos y la conciencia ecológica, son los ingredientes que inciden en el diseño de un proceso de implementación de la planeación, pero la parte pre-operativa establecida en el proceso administrativo es fundamental para el logro de las metas.

El ciclo de *Deming*, también conocido como círculo PDCA (de Edwards Deming), es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart. También se denomina espiral de mejora continua. Es muy utilizado por los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC). Este sistema es utilizado en las empresas industriales para planificar los órdenes de producción.

Las siglas, PDCA son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act la traducción es: planificar, hacer, verificar, actuar. Este proceso es una fase que permite establecer estándares de calidad o unidades de medida que reconocen la calidad en los productos, desde los procesos de evaluación de las materias primas, los procesos industriales y el producto terminado.



Gráfica 3: Fase de PDCA

Fuente <http://loadstorm.com/2013/12/perf-testing-methodology/>

## Ventajas y desventajas de la planeación

Más que desventajas, se toman como falencias de la planeación, ya que no se puede afirmar que exista una desventaja realmente. Podría indicarse que tal vez la más importante ventaja es tener la forma de prever, el grado de confianza en la asertividad frente a las decisiones, con ella se puede medir la gestión que se realiza desde el momento en que se hizo, para saber cómo va el cumplimiento de los objetivos. Como principal desavenencia se podría mencionar el manejo de la información para la toma de decisiones a largo plazo.

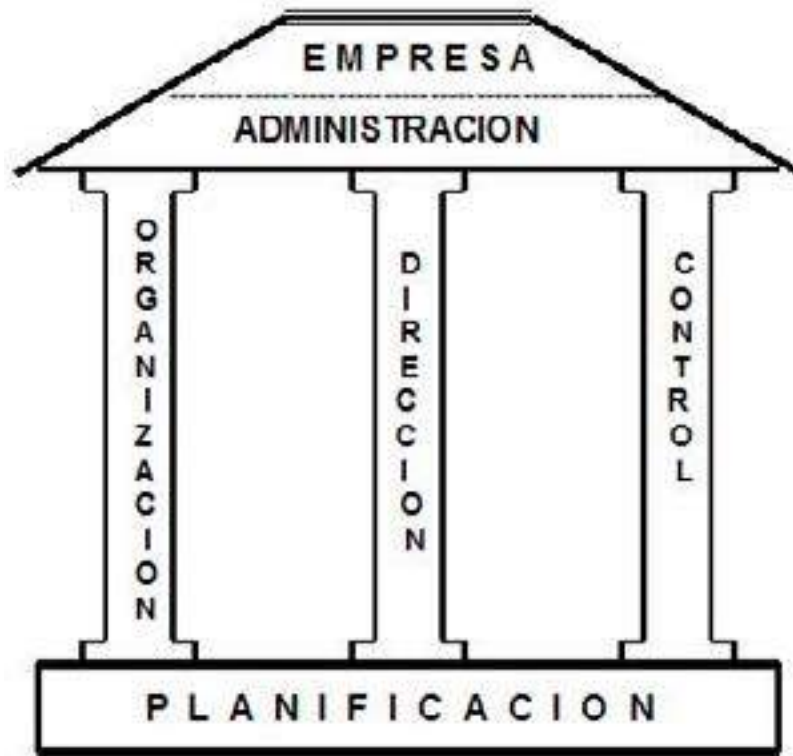
La planeación es ventajosa, dependiendo desde el punto de vista que se mire, si es de quien planea y da resultado es bueno, pero si es de alguien que está inmiscuido en el proceso y se ve muy afectado en su posición, entonces no sería tan ventajoso.

En las áreas fundamentales de las empresas es inevitable que todos los procesos de planeación traigan cambios, y en ocasiones, la resistencia por parte del equipo de trabajo en la organización trae como consecuencia rezagos y tropiezos en el proceso de implementación, lo cual no es fácil, pero el liderazgo y la motivación por parte de los artífices del proceso superan cualquier dificultad, lo importante es alcanzar las metas propuestas.

Ventajas	Desventajas
Es una herramienta fundamental para el administrador, ya que permite trazar y cumplir programas, donde se mide su gestión en un periodo de tiempo, orientado hacia el futuro en la prevención de las posibles eventualidades que se puedan presentar.	Los administradores no cuentan con la información completa de toda su organización, en ocasiones por celos de parte de las directivas de la empresa, en otra, porque la información llega de una manera fragmentada permitiendo así, realizar un proceso de planeación adecuado al comportamiento continuo, pero carente de una seguridad en las acciones predichas por los gerentes encargados de tomar todas las decisiones dentro de la organización.
Una decisión no debe tomarse el día de hoy sin tener en cuenta las consecuencias que éstas pueden acarrearle a la organización el día de mañana. La función de planeación ayuda a los administradores en sus esfuerzos por coordinar sus decisiones.	Los planes deben ser flexibles y no estructuras rígidas, siendo susceptibles al cambio exógeno que se presenten en el entorno de las organizaciones.
'La planeación' quiere decir que los administradores se ven constantemente forzados a recordar con exactitud lo que su organización está tratando de lograr. Por tal razón, se tiene a los objetivos como punto de partida.	El tiempo con el que disponen los administradores para verificar que todos los planes se estén ejecutando de la forma más adecuada para el desarrollo y el crecimiento de la empresa, en un tiempo determinado.

Tabla 1: Ventajas y desventajas de la planeación  
Fuente: propia adaptada de <http://dspace.universia.net/>

## Fases de la planeación a nivel organizacional



Gráfica 4: Fases de la planeación

Fuente: propia adaptada de <https://lh6.ggpht.com/>

El proceso de planeación es un proceso sistemático, el cual requiere una serie de tareas, éstas, surgidas después de un trabajo riguroso, de análisis e interpretación de las necesidades de la organización. Las determinaciones de las variables internas y externas inciden directamente en el diseño e implementación de la misma, porque permite establecer modelos parametrizados y simuladores, utilizando los avances tecnológicos y las Tecnologías de Información y Comunicación (las TIC).

A continuación se definirán cada una de las fases de construcción de un proceso de planeación, en donde se describen las actividades a realizar en cada una de ellas.

### Fase 1

Desarrollo de la misión y objetivos: la misión y los objetivos toman una dirección cuando se consideran preguntas como: ¿En qué negocios estamos?, ¿Cuál es nuestro compromiso? y ¿Qué resultados deseamos? Los objetivos generales producen una sensación de rumbo en la toma de decisiones y tal vez no cambien de un año a otro. La misión y los objetivos no se conciben por separado. Se ven influidos por las evaluaciones de las amenazas y oportunidades del entorno, de las fortalezas y debilidades.



## Fase 2

Diagnóstico de amenazas y oportunidades: las fuerzas del entorno internas y externas, nacionales y globales representan oportunidades y amenazas para una organización. La planeación estratégica ayuda a identificar tales oportunidades y amenazas así como a considerarlas al crear la misión, objetivos, planes y estrategias de una organización.

## Fase 3

Diagnóstico de fortaleza y debilidades: permite identificar las fuerzas centrales de una organización y determinar lo que debe mejorarse. Este diagnóstico abarca el análisis de la relativa posición competitiva de la organización, su capacidad para adaptarse e innovar las habilidades de sus recursos humanos, sus capacidades tecnológicas, recursos financieros, su profundidad administrativa, los valores y antecedentes de los empleados clave.

## Fase 4

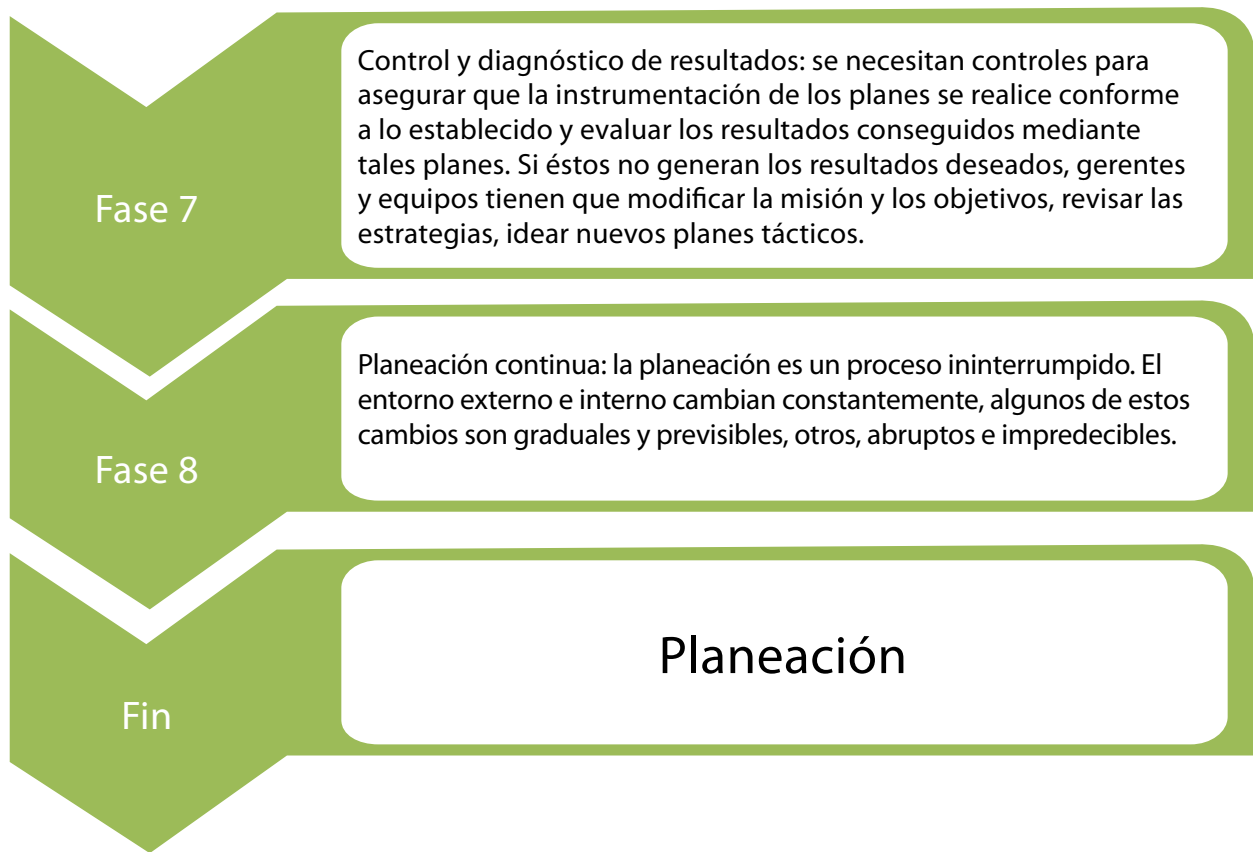
Desarrollo de estrategias: el desarrollo de estrategias debe evaluarse en términos de: 1. Oportunidades y amenazas externas; 2. Fortalezas y debilidades internas; 3. La probabilidad de que las estrategias ayuden a que la organización logre su misión y objetivos.

## Fase 5

Preparación del plan estratégico: luego de crear estrategias opcionales y elegir entre éstas, la gerencia está preparada para redactar el plan estratégico, contemplando: misión y objetivos organizacionales, la oferta de bienes, servicios o ambos, sin olvidar lo que los vuelve únicos. Estrategias para cultivar y aprovechar las competencias organizacionales y de los empleados, informes financieros que comprendan proyecciones de pérdidas y ganancias, flujo de efectivo, puntos de equilibrio.

## Fase 6

Preparación de planes tácticos: el propósito de los planes tácticos es ayudar a instrumentar los planes estratégicos. Los gerentes de primer nivel y de mandos intermedios, así como los equipos de empleados, basan sus planes tácticos en el plan estratégico de la organización.



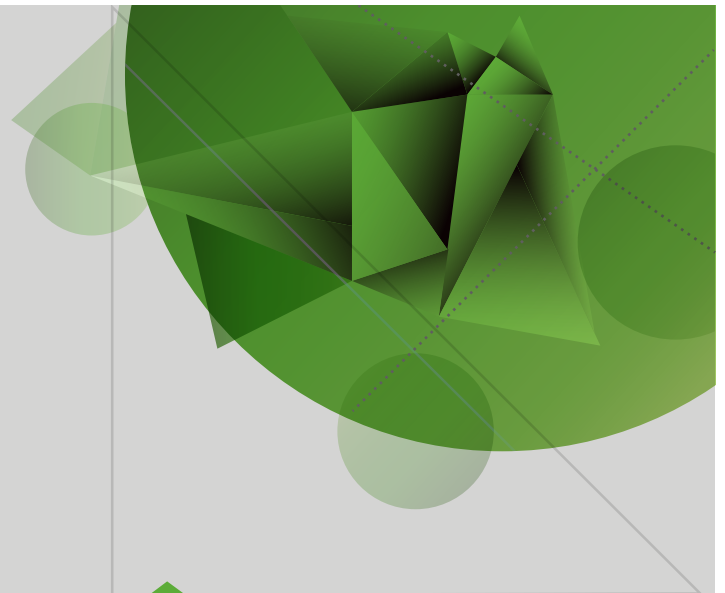
Gráfica 5: Proceso de planeación

Fuente: propia adaptada de <https://prezi.com/ersuosssxyufo/planificacion-estrategica/>

# 2

## Unidad 2

Surgimiento y  
definición de  
planeación estratégica



Planeación estratégica

Autor: Jesús Oswaldo Moreno Cristancho

## Introducción

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron este tipo de sistemas, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando, al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con alguna característica de tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este modelo.

Como consecuencia de esta implementación se ha producido un cambio fundamental en la estructuras de las organizaciones. El propósito de esta unidad es resumir estos conocimientos, su origen y la aplicación de los mismos en el mundo empresarial actual, en un lenguaje sencillo y de fácil comprensión, los conceptos, hechos, ideas, procesos y procedimientos fundamentales acerca de la planeación estratégica, los cuales, todo director, sin importar su nivel, debería conocer.

Toda implementación en el proceso de planeación estratégica se da por la parte directiva de la organización, la idea es que ellos tengan un conocimiento básico, tanto del concepto, como de la práctica de la planeación estratégica formal, y el punto de partida pueden ser las observaciones y sugerencias que realizan los clientes acerca del producto o servicio y el grado de respuesta a las mismas, obteniendo así, éxito en los negocios.

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Además, a excepción de algunas empresas, cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de normalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a desaparecer del mercado. Algunos directores tienen conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio, y algunos más, ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas. Existen quienes tienen cierto conocimiento, aunque no lo suficiente para convencerse que deberían utilizarla. Este trabajo pretende proporcionarles a todas estas personas un entendimiento razonable, claro, concreto, pragmático y completo de la planeación estratégica en

sí, de cómo organizar su realización y de cómo implantarla.

En la cartilla se trabajarán temas como el surgimiento del concepto de la planeación estratégica desde el punto de vista de varios autores reconocidos, el margen de aplicación dentro del mundo de los negocios, el concepto de estrategia-táctica y algunos conceptos inherentes a la planeación, como lo son los objetivos, metas y planes estratégicos.

Las estrategias pedagógicas, tienen como finalidad sensibilizar al estudiante con lo que va a aprender durante el proceso de formación y abarca los siguientes ámbitos: motivación, actitud crítica, actuar de acuerdo a un proyecto de vida, proponer soluciones en un contexto determinado y manejo de la comunicación en sus distintos aspectos.

Mediante un proyecto pedagógico que el estudiante desarrolla en el transcurso del módulo, orientado a la formación integral del mismo, se intentarán insertar los lineamientos del constructivismo y el cooperativismo al desarrollo de competencias y el crecimiento personal.

Se hará una explicación por parte del docente sobre los temas, ampliación y clarificación mediante las preguntas de los estudiantes, posteriormente, se discutirá en el grupo con el fin de evaluar opiniones y criterios individuales, con el fin de generar un ambiente de agrado para que los estudiantes puedan expresar sus ideas.

Lectura de textos y libros relacionados con los temas para complementar, profundizar, además de fortalecer habilidades y competencias de lectoescritura como base de aprendizaje.

En la presente cartilla se establecerá cual es el origen de la planeación estratégica y su trascendencia en el mundo empresarial. Dentro del contexto organizacional, esta fundamentación es una herramienta esencial en los procesos de interacción de los departamentos de las empresas, permitiendo la ejecución de los planes y el logro de los objetivos.

Toda organización debe tener consigo un plan o herramienta fundamental a seguir, es la brújula por donde se dirige una organización hacia el logro de los objetivos y las metas propuestas. De tal manera, que ésta es el derrotero a seguir en la organización en función interna y externa, permitiendo un desarrollo y bienestar para las personas que pertenecen al equipo de trabajo.

### Surgimiento y definición de planeación estratégica

Muchos tratadistas al respecto afirman que la planeación estratégica surge por la necesidad de ofrecer competitividad a las organizaciones, por tal razón, es un mecanismo en el cual éstas aseguran el éxito y el crecimiento sostenible en diferentes aspectos: utilidades, infraestructura, fidelidad por parte de los clientes entre otros. Para el país surge como la oportunidad de potenciar las ganancias representadas en crecimiento y bienestar por parte de sus componentes activos.

Drucker sugiere que la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas 'correctas' y después elegir los medios 'correctos' para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo (Mintzberg, 1993).

Es inevitable que la gestión directiva se mida por el grado de éxito en la implementación de estrategias corporativas eficientes, ya que por una mala decisión puede llevar al piso todo un proceso organizacional trayendo como consecuencia la desaparición del mercado de la empresa. En efecto, el concepto de planeación es tan complejo, ya que para orientar una estrategia se necesita información a todo nivel.

### Concepto de estrategia

El enfoque tradicional: al reflexionar acerca de los principios militares de estrategia, Zuñiga Oviedo (2009), según el diccionario The American Heritage define estrategia como "la ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala". El tema de la planeación sigue siendo un componente importante para la mayoría de las definiciones sobre estrategia en el área de

administración, ya que permite implementar planes para ser la mejor empresa, en cuanto a lo administrativo, financiero, servicios y satisfacción de los clientes tanto interno como externo generando un valor agregado. La palabra estrategia deriva también en el término de táctica, que corporativamente hablando se refiere al conjunto de acciones, políticas y planes que implementan las empresas con el fin de ganar más mercado, contrarrestando el poder de la competencia con miras a obtener un posicionamiento y un prestigio dentro del mercado objetivo.

Por ejemplo, Chandler (2009), definió estrategia como “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adaptación de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos”.

Cabe destacar que el éxito de las organizaciones comienza por implementar planes corporativos, en donde estos se deben adecuar a las necesidades de la empresa y del mercado, teniendo como herramienta fundamental para este proceso el contexto en donde se desarrolla la organización, las oportunidades de negocios y las fortalezas de la misma; de tal manera que la estrategia se debe ajustar a los requerimientos anteriormente mencionados, porque de no tener en cuenta estas premisas se estaría hablando tan solo de un sueño, algo utópico y estaría expuesta la empresa a generar un “replaneación”, trayendo como consecuencia la pérdida de recursos como: tiempo, esfuerzo, dinero entre otros.

De manera similar, Quinn (2013), ha definido la estrategia como un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa desde varios puntos de vista aportando al concepto de estrategia.

Un Nuevo Enfoque: por todo su atractivo, las definiciones de estrategia basadas en la planeación han generado críticas. Como ha señalado Mintzberg H. (1979), el enfoque de planeación supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planeación racional.

De acuerdo con Mintzberg, las definiciones de estrategia que hacen hincapié en el rol de la planeación ignoran el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal. Es decir, aun ante la falta de un intento, las estrategias pueden surgir de la raíz de una organización. En verdad, las estrategias son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas. El criterio de Mintzberg se refiere a que la estrategia es más de lo que una compañía intente o plantea hacer; también es lo que realmente lleva a cabo.

Teniendo en cuenta la definición de estrategia anteriormente mencionada, en efecto las estrategias surgen como una medida desesperada cuando el proceso de planeación no se está llevando a cabo de la manera programada, es por eso que en ocasiones en las organizaciones se implementan estrategias de choque o de supervivencia, con el único fin de perdurar en el mercado objetivo, caso contrario al fundamento de la planeación estratégica.

Con base en este principio, Mintzberg ha definido estrategia como “un modelo en una corriente de decisiones o acciones”; es decir, el modelo se constituye en un producto de cualquier estrategia intentada (planteada), en realidad llevada a cabo, y de cualquier estrategia emergente (no planteada). En efecto lo que dice al autor al respecto es cierto, en ocasiones y puede ocurrir en la vida diaria de las personas en el momento que se sienten presionadas por cualquier circunstancia que



obliga a implementar planes denominados de choque, con la única finalidad de sobrevivir ante cualquier eventualidad.

Estrategias		
Enfoque tradicional	Nuevo enfoque	Plan de supervivencia
La ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala.	Las definiciones de estrategia que hacen hincapié en el rol de la planeación ignoran el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal.	La implementación de un plan correctivo cuando una situación es apremiante, con el fin de modificar las circunstancias de manera que sean positivas.

Tabla 1. Estrategias

Fuente: propia

### La planeación en las organizaciones (concepto general)

En esta parte se mostrará la definición de la planeación estratégica y algunos modelos conceptuales y operativos de su sistema.

Definición de planeación estratégica formal:

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo 'se usó para describir el sistema organizacional'. Subsecuentemente, otros términos han sido creados. Hace tiempo, el término 'planeación a largo plazo' se viene ejerciendo para describir el sistema, a pesar de que no todos están de acuerdo cuando se utilizan como sinónimos 'planeación corporativa completa', 'planeación directiva completa', 'planeación general total', 'planeación a largo plazo', 'planeación formal', 'planeación integrada completa', 'planeación corporativa', 'planeación estratégica' y otras combinaciones con estas palabras. Sin embargo, cada vez se utiliza con mayor frecuencia 'planeación estratégica formal' para describir lo mismo que con las otras frases mencionadas.

Este concepto acuñado en las grandes corporaciones del mundo se refiere a un proceso de planificación o implementación rigurosa de planes con el único fin de alcanzar su meta organizacional, esta meta se encuentra relacionada fundamentalmente con la visión institucional. Si se analiza una visión de cualquier empresa se encuentra en su interpretación los siguientes aspectos a primera vista:

Es una frase de contenido relativamente pequeño en donde se expresa lo que se quiere alcanzar. Generalmente las empresas pretenden obtener mayor cobertura del mercado y más aún en tiempos de globalización. Por otro lado, pretenden alcanzar una satisfacción plena del cliente con el producto o servicio ofrecido y termina con el tiempo esperado para alcanzar lo anteriormente mencionado. En consecuencia la formulación de la visión debe tener tres aspectos fundamentales: la meta a alcanzar, la satisfacción del cliente y el tiempo esperado.

## Otros nombres para la planeación



Figura 1. Otros nombres de la planeación

Fuente: propia

La importancia de la planeación estratégica evidencia en los planes, sin estos los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan y sin estos los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de desarrollar los objetivos y lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. Al hablar de planeación es necesario hablar del control se convierte en un ejercicio fútil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización, (Mintzberg, H. 1993).

Sobre la importancia de las metas es necesario pensar en lo que motiva al ser humano para todos los días salir a trabajar. Primero lo mueve la necesidad de pagar las facturas, alimentación,

transportes, entre otros, pero también desarrollar un sueño o una visión. Esta se materializa en la medida que el individuo tiene un punto de llegada y se concentra para alcanzarlo con decisión, compromiso, dedicación, insistencia.

Todos soñamos con encontrar fama, fortuna, con ganarnos el respeto y la admiración de los demás. Para que los sueños se hagan realidad es necesario realizar acciones pertinentes, sin embargo, se necesitan establecer metas específicas, medibles y con fechas alcanzables. Lo mismo es aplicable para las organizaciones. Las metas son importantes por lo menos por cuatro razones:

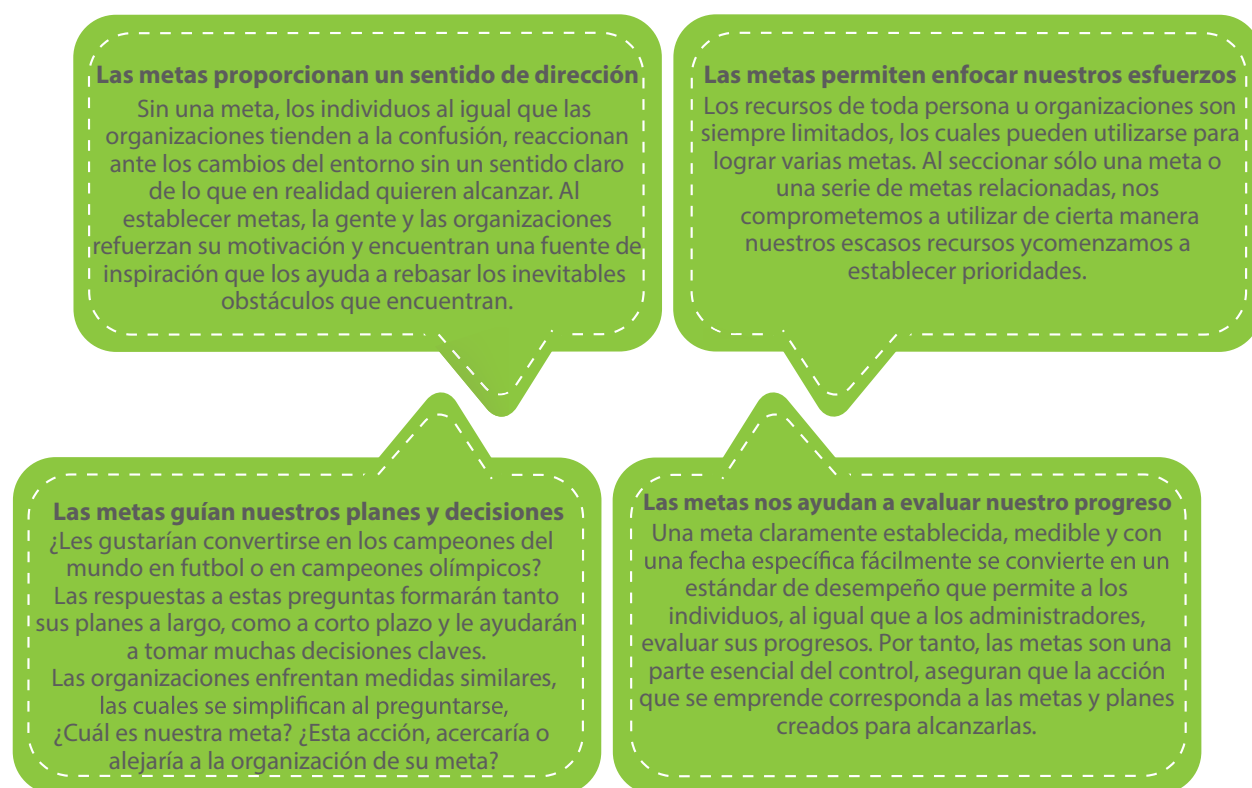


Figura 2. Metas para las organizaciones

Fuente: propia

Pero cuanto la implementación de un plan en una empresa falla después de la revisión establecida en la etapa de control, es necesario replantear. La 'replaneación', de hecho, en algunas ocasiones es el factor clave para el éxito final de una organización. Como evidencia de la importancia de las metas, considere el caso de Tobing S. (1990), cuya meta original era fabricar botas de hule de alta calidad para granjeros, trabajadores de la construcción, electricistas, personal militar y trabajadores industriales. Cuando los fabricantes de Corea del Sur introdujeron productos competitivos que eran considerablemente más baratos y de menor calidad, los administradores de Servus adoptaron una nueva meta: en lugar de mantenerse en su nicho como fabricantes de botas de alta calidad, tratarían de competir con los coreanos en precio. Esta nueva meta condujo a Servus

a usar materiales baratos y equipo ineficiente. El entusiasmo en la compañía declinó y para 1981 las utilidades disminuyeron en un 50 por ciento. ¿Qué paso con ese plan? En el ejemplo anterior se pueden determinar los siguientes factores de fracaso de la planeación:

1. La implementación de estrategias no eran para el contexto en la cual fue creada la oportunidad de negocio.
2. Al cambiar las políticas por unas más austeras, causo desmotivación por parte de los trabajadores ya que algunos perdieron su empleo y a otros las condiciones salariales les disminuyeron.
3. El horizonte institucional se desvirtuó al desmejorar la calidad.
4. El cambio de proveedores.
5. Pretendieron entrar a un nicho de mercado diferente al inicialmente planteado.

Planes estratégicos: son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios para lograr las metas generales de la organización. Estos se utilizan cuando las empresas son grandes, tienen cobertura a nivel nacional y mundial, utilizado por las organizaciones modernas. Un ejemplo es representado, es el de una empresa multinacional como la General Motors, pues tiene que coordinar las acciones de miles de empleados en todo el mundo. No debe, por lo tanto, sorprender que todos los administradores de todos los niveles desarrollen planes para guiar a sus subunidades hacia los objetivos que contribuirán a las metas generales de la organización. Las organizaciones modernas son extremadamente complejas, porque manejan gran cantidad de recursos en diferentes escenarios, pero deben alcanzar la misma meta, e independientemente del sitio donde se encuentren, deben contribuir al logro de la misma.

Planes operacionales: indican que serán implantados los planes estratégicos mediante las actividades diarias de cada miembro de la organización. En el punto más alto de este tipo de plan está la definición de la misión, una meta general basada en las premisas de planeación de la organización y que constituyen a las bases de la organización, su objetivo, sus valores, su ámbito y su sitio en el mundo.

La definición de la misión es una parte relativamente permanente de la identidad de la organización que favorece la unidad y la motivación de sus miembros y el fundamento del trabajo en equipo. Como ejemplo consideremos la misión visionaria descrita por un ex-presidente de AT&T hace cerca de 80 años: el sueño de un servicio telefónico barato, rápido y a nivel mundial no es una especulación.

### **Beneficios del proceso de planeación estratégica**

Varios estudios, demuestran los buenos resultados obtenidos con una planeación estratégica en áreas como: ventas, utilidades, participación en el mercado, distribución equitativa para los accionistas, índices de operación y del costo/utilidad de las acciones. En efecto, el resultado en la implantación de planes estratégicos depende de la sagacidad y el compromiso de los directores y administradores en una organización.

Hay que mencionar que la óptima productividad de una organización no es el resultado directo de la planeación estratégica sino el resultado de una gran variedad de experiencias de las directivas de la empresa. Sin embargo, en términos generales, las direcciones muy eficientes saben desarrollar sistemas de planeación que se adapten a sus necesidades y a situaciones cambiantes, lo cual vigoriza el proceso directivo y permite

obtener mejores resultados, esto es comparado con empresas que operen sin un sistema de planeación formal.

La planeación estratégica va de la mano con dos direcciones, las cuales se mencionan a continuación:

- Dirección estratégica: proporciona una guía de dirección y límites para las operaciones. Llevada a cabo en los niveles más altos de la estructura organizacional. Es decir, quienes planifican son los miembros del nivel decisorio de una empresa, pero esto no termina ahí, es necesario a través del liderazgo y la motivación convencer al equipo de trabajo sobre la necesidad de la implementación y ejecución de los planes.
- Dirección operativa: tienen que ver con la forma en que las organizaciones producen productos y servicios. Se encarga de las decisiones relacionadas con el diseño, la gestión, la mejora de las operaciones y la realización de las actividades establecidas en el plan.

### Beneficios financieros

Las organizaciones que emplean los conceptos de planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los implementan. Esta afirmación es cierta debido a que estas organizaciones tienen un derrotero definido en donde se tiene en cuenta hasta el último detalle, a diferencia de las empresas en donde impera el caos, la desorganización y la improvisación de sus procesos. Generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo. Cuando se planea a largo plazo, permite el ajuste a los modelos implementados, teniendo en cuenta los cambios que se pueden presentar en el mercado como son: cambios en el precio, dinámicas de mercado, escasez de materia prima, cambio de proveedores entre otros.



Imagen 1. Planificación estratégica

Fuente: <https://wasanga.com>

### **Beneficios no financieros**

- Induce el rendimiento ante las amenazas y estrategias internas que se puedan presentar en la empresa.
- Incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio.
- Con referencia a la resistencia cuando las directivas ejercen el liderazgo el poder de convencimiento aumenta y los empleados con buena actitud aceptan los planes a implementar.
- Alcance más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Ayuda a incrementar el comportamiento en un refuerzo común.
- Disciplina y formaliza la administración, es decir, obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales de modo que se pueda continuar para lograrlos.

# 2

## Unidad 2

Consideraciones de  
la planeación  
estratégica



Planeación estratégica

Autor: Jesús Oswaldo Moreno Cristancho

## Introducción

Uno de los aspectos importantes para la administración es la 'ética empresarial' que para muchos es denominada ética de los negocios. Esta práctica se ha implementado desde la década de los ochenta, pero en la actualidad ha venido tomando fuerza especialmente por los numerosos casos de fraude y desconfianzas generadas por empresas altamente reconocidas y también por las crisis económicas que se han presentado en los diferentes países, en los últimos años.

Al respecto, hablar de este tema no es nuevo, este concepto se ha venido robusteciendo con aportes desde siglos anteriores hasta nuestros días, motivados por situaciones que se han venido presentando en los distintos momentos históricos, es decir, los hechos económicos, culturales, entre otros, han influido en la reflexión sobre el tema. Hablar de ética empresarial es complicado debido a que el concepto para muchos es distorsionado, pero la concepción de ética se refiere al cumplimiento cabal de todas las normas y políticas que rigen un mercado específico. Entonces, ¿El problema será de interpretación? En el ejercicio reflexivo y a fin de concretar la gestión de la ética empresarial, se realiza una aproximación a algunos componentes básicos de lo que debería ser dicha gestión en las empresas.

Sin embargo, por ser ética aplicada, requiere concretarse en el "mundo real", para lo cual se encuentran tres caminos complementarios a seguir en la gestión de la ética empresarial. En el desarrollo de la reflexión de ciertas condiciones críticas que se han profundizado o agudizado en los últimos años, se realiza una aproximación reflexiva ante algunos desafíos que se le presentan a la ética empresarial. En el ejercicio reflexivo y a fin de concretizar la gestión de ésta, se realiza una aproximación a algunos componentes básicos de lo que debería ser dicha gestión en las empresas.

Por tanto, como la ética implica comportamientos, luego estos, están basados en actos, siendo para la ética de la empresa, fundamental el acto de los negocios, el cual se configura con ciertas intencionalidades, dependiendo del momento histórico en el que se presente y bajo ciertas condiciones de intercambio, pues según Ramírez, (2009) "el acto de los negocios es temporal e histórico, ya que contribuye a construir empresa y terminan convirtiéndose en referentes para la acción empresarial". Dicho acto o actos de los negocios se presentan en un con-



texto histórico, y en dicho sentido, contiene un acto ético -que es único-, es decir, una acción con cierta intencionalidad, bajo determinada percepción del mundo, orientado por ciertos valores y operacionalizado desde ciertas prácticas soportadas en medios (mecanismos o herramientas). Lo anterior sugiere que a la ética empresarial le es inherente una reflexión sobre el acto de los negocios y sobre sus contenidos.

Las estrategias pedagógicas, tienen como finalidad sensibilizar al estudiante con lo que va a aprender durante el proceso de formación y abarca los siguientes ámbitos: motivación, actitud crítica, actuar de acuerdo a un proyecto de vida, proponer soluciones en un contexto determinado y manejo de la comunicación en sus distintos aspectos.

Mediante un proyecto pedagógico que el estudiante desarrolla en el transcurso del módulo, orientado a la formación integral del mismo, se intentarán insertar los lineamientos del constructivismo y el cooperativismo al desarrollo de competencias y el crecimiento personal.

Se hará una explicación por parte del docente sobre los temas, ampliación y clarificación mediante las preguntas de los estudiantes, posteriormente, se discutirá en el grupo con el fin de evaluar opiniones y criterios individuales, con el fin de generar un ambiente de agrado para que los estudiantes puedan expresar sus ideas.

Lectura de textos y libros relacionados con los temas para complementar, profundizar, además de fortalecer habilidades y competencias de lectoescritura como base de aprendizaje.

La Fundación Universitaria del Área Andina, a través de su programa administración de empresas, tiene el compromiso de formar profesionales autónomos y críticos, consientes de su rol social y de la incidencia de sus acciones como ser humano transformador, esto con el objetivo de complementar su formación profesional y fortalecer sus competencias disciplinares.

La evolución de las teorías administrativas a lo largo del siglo XX, con mayor influencia unas que otras han permitido a los administradores de las organizaciones establecer los principios y las funciones administrativas necesarias para regular el funcionamiento de la organización. Las funciones o procesos administrativos son los pilares sobre los cuales se apoya la labor administrativa y constituyen el principal legado de la escuela clásica o tradicional de la administración.

El estudio de la planeación incluye los conceptos de objetivos, metas, estrategias, políticas y planes. La dirección de empresas toca los temas de la motivación, comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo. La función de organización comprende los conceptos de coordinación y estructura organizacional. El control permite retomar la etapa inicial en todo el proceso administrativo, puesto que al controlar se hace la evaluación de la planeación. Según Koontz, los planes proporcionan los estándares de control.

### Consideraciones de la planeación estratégica

Para comenzar y recapitulando lo visto durante el módulo cabe preguntarse qué es la planeación estratégica. Es el proceso de implementación de planes para alcanzar metas y objetivos definidos a través del tiempo. El término estrategia proviene del ámbito militar, aunque hoy en día se ha extendido su aplicación al ámbito empresarial.

Cabe resaltar que los conceptos de planeación estratégica vistos en las sesiones, están enfatizados específicamente en la empresa privada, pero también es necesario conocer su aplicabilidad e implementación en la administración pública (Estado) y para hablar de ello, en las administraciones públicas se empezó a planear su uso en el año de 1990 como parte de proceso de modernización, en donde también se comenzó a plantear la apertura económica y los tratados de libre comercio (TLC) con los demás países del hemisferio. Era una etapa de transición dentro del concepto mundial, con el desarrollo de la cibernética, la tecnología y las comunicaciones, para nuestro país no era ajeno la introducción de cambios, para ello y como parte del proceso de modernización se recogía en un documento piloto denominado 'reflexiones para la modernización de la administración del Estado', (Moreno).

A continuación se transcribe de Andrés Pastor el siguiente documento que servirá como guía de aprendizaje para el tema de esta semana:

Documento tomado como base mediante el cual se establece un sistema de administración por objetivos (APO) como medio para alcanzar una mayor eficacia, eficiencia y así ofrecer un mejor servicio al ciudadano en un escenario de recursos limitados, que hoy en día compartimos. La propuesta estriba sobre la necesidad de redactar objetivos corporativos así como en el sector privado, a su vez, establecer unos indicadores evaluativos donde permita evidenciar la implementación de los objetivos en beneficio del usuario de los servicios del Estado.

Realmente la APO surgió en los años 50 (Druker F.) como un medio de evaluación y control de desempeño, pero se ha impuesto como una filosofía cuyos principios metodológicos pueden aplicarse por medio de distintas técnicas y adaptarse a diferentes organizaciones.

En concreto, la metodología es válida para el sector público, con sus particularidades específicas. En particular, la definición de objetivos es más difícil en el sector público porque a diferencia del sector privado, este no cuenta con el beneficio económico como discriminante principal en las tomas de decisiones. Además, es necesaria su adaptación a la realidad actual de las empresas de limitación en la autonomía económico-financiera de los centros directivos, a la menor flexibilidad en la gestión del talento humano y a una menor agilidad, consecuencia de la orientación normativa y jurídica (burocrática) de las organizaciones, contraria a veces a los principios de una gestión ágil y eficaz.

No se trata únicamente de un modelo de ges-

tión, sino que además aporta a la organización mecanismos para utilizarlo como un sistema de planificación, como un instrumento de motivación/participación y como un sistema de evaluación de unidades y personas.

El modelo en sí es un proceso iterativo (aunque su aspecto sea secuencial) que podemos resumir en las siguientes etapas o pasos:

1. Definición de la misión: definición concreta de la razón de ser de la organización, que es la que justifica su existencia.
2. Definición de la visión: imagen de la realidad futura deseada y alcanzable de la unidad/organización.
3. Formulación del objetivo político: formulación concisa de la(s) meta(s) deseada(s) por los responsables políticos. Son objetivos generales, abstractos de carácter político.

Hasta aquí, estos aspectos son compromisos de los responsables políticos de mayor nivel (ej. Gobierno o Ministro). Los siguientes son los que aplican a los responsables de unidades u órganos directivos:

4. Formulación de estrategias: entendidas como caminos que posibilitan la transición de la organización desde la situación actual a la deseada.
5. Asociación de proyectos a cada estrategia: se establecerán uno o varios proyectos asociados, cada estrategia con objetivos específicos que vayan en el camino de conseguir parcialmente el objetivo político perseguido.
6. Actividades: se planificarán las actividades y los recursos necesarios para la consecución de los objetivos de cada proyecto.
7. Resultados: cada proyecto deberá tener un resultado o logro concreto que se alcanza como consecuencia de su realiza-

ción. Estos resultados se evalúan mediante indicadores que permitan su medición. (Andrés, Pastor 2011).

El siguiente gráfico resume las fases anteriormente citadas:

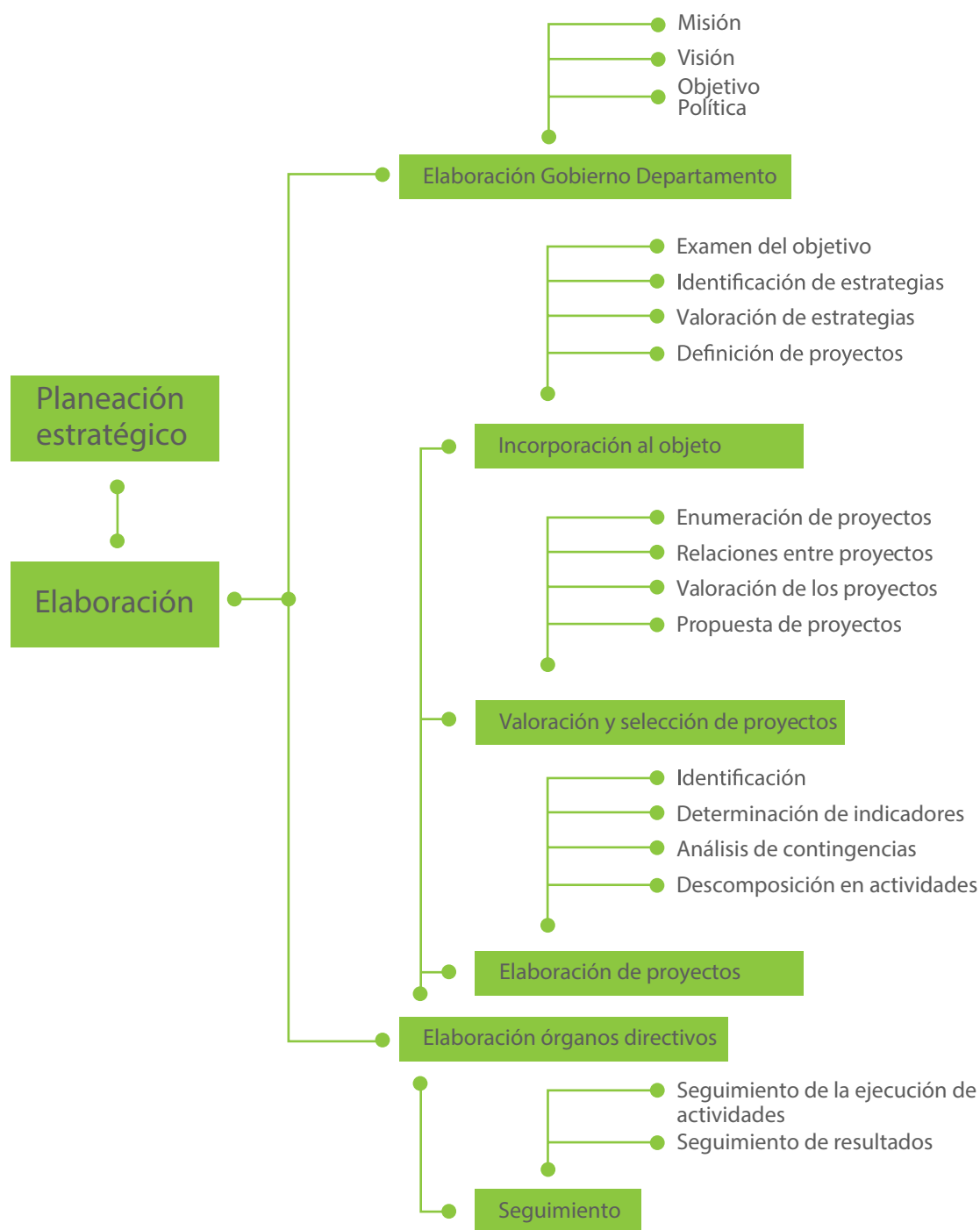


Figura 1: Fases del plan estratégico

Fuente: <http://www.crisoltic.com/>

## Ética empresarial y administración estratégica

Abordar el tema de la ética empresarial implica converger a la 'ética' desde el área humanística y a la administración desde el área social, muy cercana en los últimos tiempos a la "tecné" del mundo. La ética son las actuaciones del individuo frente a la sociedad y las consecuencias que deriva precisamente por las mismas.

En la actualidad, en el mundo empresarial globalizado la mayor parte de la vida de los directivos consiste en delegar funciones y responsabilidades en empresas cooperativas, tanto se trate de pequeños negocios familiares o de gigantescas corporaciones multinacionales. El gobierno y los negocios son tan a menudo socios como adversarios. Al respecto, en nuestro país las políticas gubernamentales tienden hacia el aseguramiento de las políticas fiscales y los procesos que en ésta requieren.

Ante la crisis de la modernidad y el advenimiento de la postmodernidad, la visión pluralista del tema permite encontrar, diversidad de enfoques:

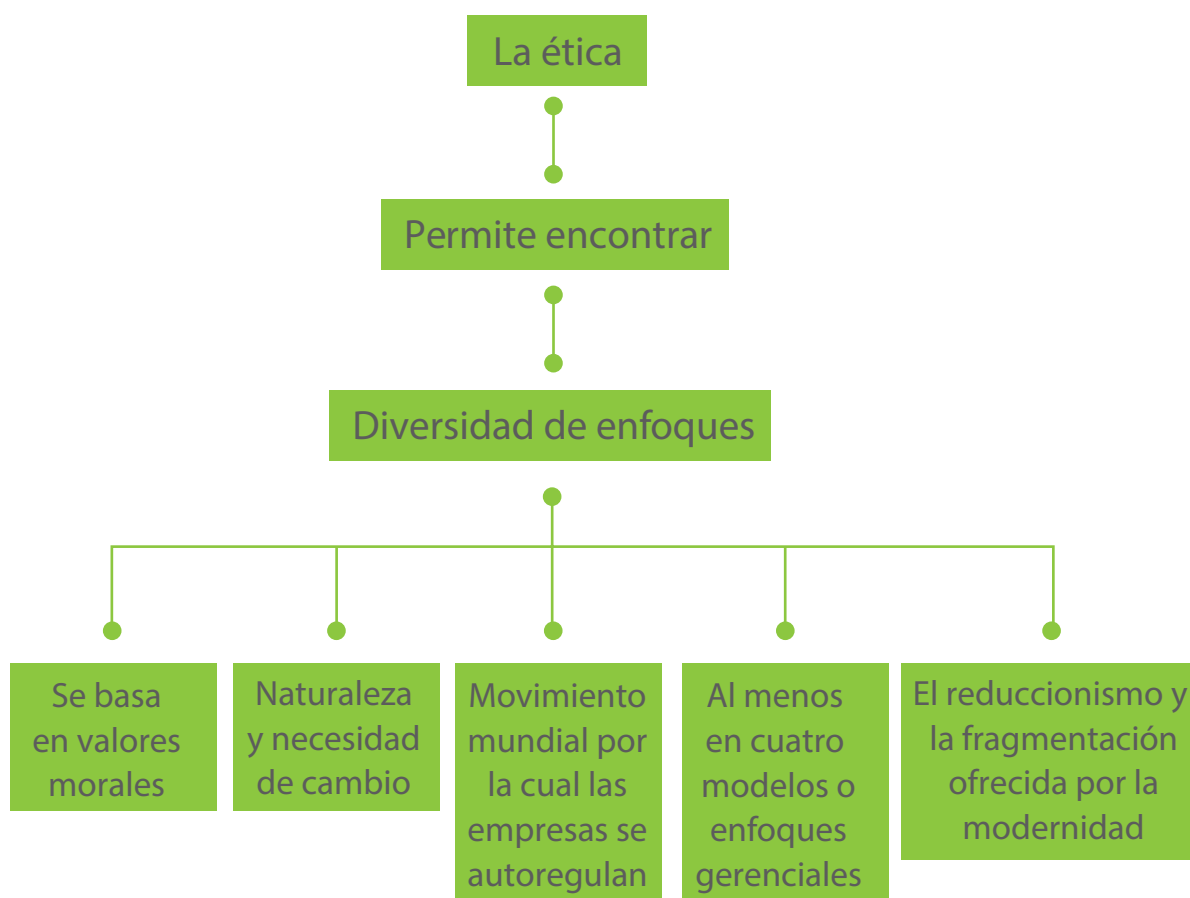


Figura 2: Definición de ética

Fuente: propia

- Una ética de los negocios percibida como se basa en valores morales provistos por la sociedad capitalista (una forma de ideología del capital), en el sistema económico basado en armonía, libertad, autonomía e independencia. Según (Orjuela, 2007). Este enfoque es positivista ya que concibe una sociedad capitalista en donde las empresas se rigen por sus propias políticas y lineamientos, de manera autónoma e independiente. Si se compara con la realidad es distinta, las empresas con el fin de conquistar más mercados se valen de todos los mecanismos éticos y no éticos para conquistarlos.
- El tema de la ética empresarial se ubica en el contexto no tanto de la supervivencia del capitalismo, sino en su naturaleza y la necesidad de un cambio, lo cual enfrenta resistencias frente a los defensores del capitalismo sin restricciones... pero además, el éxito también depende de la ética empresarial, (Sen, 2009). En ese sentido, la ética empresarial debe abordar temas sobre la asequibilidad de herramientas tecnológicas y políticas de negociación que permitan a las partes satisfacer sus necesidades recíprocamente, bajo la regulación del mercado en donde se desarrolla la empresa.
- La ética de los negocios es un movimiento mundial por el cual las corporaciones ofrecen autorregularse. En su justificación filosófica pueden identificarse tres tesis: una que considera la ética como garantía para evitar el fracaso, otra que piensa que la ética es una inversión reductible, y una tercera de carácter normativo, según (Alles, 2005). Cuando se habla de ética, también intrínsecamente se menciona el término respeto y éste se puede dividir respecto a:
  - Los clientes internos y externos.
  - La competencia.
  - El mercado.
  - La naturaleza.
- Al menos en cuatro modelos o enfoques gerenciales de los últimos años aparecen los valores como un componente fundamental. El modelo de las 7s, el de comportamiento organizacional, el enfoque estratégico y, más recientemente, la dirección por valores... en el marco de una postmodernidad que clama por soportes en principios y valores, según (Codina 2004). Es inevitable que para asegurar el éxito sea conveniente establecer sus políticas y estrategias en principios y valores donde se sustente la razón de ser corporativa.
- El mundo ha evolucionado de manera vertiginosa, el reduccionismo y la fragmentación ofrecida por la modernidad es precaria ante el continuo cambio, por ello, las concepciones desde la ética también han evolucionado, y precisamente según (Escobar Mora, 2014), "las éticas aplicadas nacieron por un imperativo de la realidad social que necesitaba respuestas multidisciplinares en sociedades moralmente pluralistas".
- El concepto central de gran parte de la ética de los negocios reciente es la idea de responsabilidad social, según (Singer, 1995). Por responsabilidad social de la empresa se entiende la responsabilidad que la empresa asume frente a la sociedad en general (Ramírez, Ética de los negocios en un mundo global., 2008). Actualmente, el concepto de responsabilidad social se entiende como sinónimo de compromiso de la empresa con todos los que tienen interés directo en su funcionamiento: accionistas, empleados,

clientes, proveedores, competidores y las comunidades donde operan (stakeholders), según (Ramírez, 2008).

## Ética, empresa y ética empresarial

Según Guevara (2009), “trata del bien y del mal, de los derechos y de las obligaciones morales, y de los principios que rigen el comportamiento moral de una persona o grupo”, y además, implica el comportamiento en la vida cotidiana a fin de lograr la sana convivencia, ya que, según Transparencia por Colombia (2011), “la ética es un saber reflexivo y práctico acerca de la manera correcta de obrar en todos los campos de la vida cotidiana y que ayuda a resolver los conflictos cotidianos de tal manera que se garantice el bien común y la sana convivencia”, es decir, ética, comprende moral y valores, la primera, relacionada con el conjunto de reglas para la convivencia y los segundos, asociados a aquellos argumentos que sustentan lo bueno, lo correcto o justo acerca de algo, según Jaramillo (2010).

Si la ética comprende elementos como comportamientos, valores y principios, reglas, argumentaciones valorativas, entre otros, ésta, en cada sociedad de la humanidad configura sistemas éticos, los cuales se constituyen como complejidades que rigen a los colectivos humanos, especialmente influenciados por condiciones histórico-culturales. De hecho, según Bajtin (2009), los sistemas éticos suelen ser materiales (de contenido basados en normas morales usualmente universales, y éste debe ser fundamentado en su significación por la ciencia respectiva) y formales (nace de la conciencia que se teoriza y pierde el acto individual).

Lo anterior, permite aproximarnos a los pri-

meros elementos mínimos constituyentes de la ética empresarial: valores y principios, comportamientos y reglas, por tanto éstas consignas permiten a las empresas tener un marco de actuación, que le deja tener credibilidad dentro y fuera de la misma, como por ejemplo, los proveedores y clientes externos e internos, parte fundamental del proceso de comercialización de un producto y servicio.



Figura 3: Fases del plan estratégico  
Fuente: propia

Por tanto, como la ética implica comportamientos, luego estos, están basados en actos, siendo para la ética de la empresa, fundamental el acto de los negocios, el cual se establece con ciertos roles, dependiendo del momento histórico en el que se presente y bajo ciertas condiciones de intercambio, pues según Bajtin (2009), el acto de los negocios es temporal e histórico ya que contribuye a construir empresa y termina convirtiéndose en referente para la acción empresarial. Dicho acto o actos de los negocios tienen



sentido contenido en un contexto histórico bajo el que deviene, y dicho sentido contenido lo hace un acto ético (que es singular y unitario), es decir, una acción con cierta intencionalidad, bajo determinada percepción del mundo, orientado por ciertos valores y operacionalizado desde ciertas prácticas soportadas en medios (mecanismos o herramientas). Lo anterior sugiere que a la ética empresarial le es inherente una reflexión sobre el acto de los negocios y sobre sus contenidos.

Efectivamente, la ética empresarial por una parte, según Transparencia por Colombia (2011), es una reflexión orientada a lograr la mejor calidad de vida posible para todas las personas que trabajan en una organización, particularmente en el ámbito de la resolución de conflictos y la garantía de los derechos humanos y a desarrollar una mayor conciencia sobre la responsabilidad social de la empresa en busca del bien común; además, por otra parte, la misma ética empresarial contiene las normas y los principios morales que rigen el comportamiento en el campo empresarial, según Guevara (2009), quien nos deja planteado un amplio camino aún pendiente por recorrer, al indicarnos que “los acercamientos para determinar la naturaleza ética de un acto caen dentro de dos categorías, basadas en los méritos del acto o en sus consecuencias, y se conocen como los acercamientos deontológico o formalismo y teleológico, respectivamente”.



Figura 4: Ética empresarial para su gestión  
Fuente: propia adaptado de Jaramillo (2010)

Ejemplo: Propuesta de ética empresarial presentada por Bavaria-SAB Miller de Colombia y que comprende un proceso lineal y jerárquico desde la toma de conciencia ética por los miembros de la organización, pasando por el razonamiento sobre el ser y estar, siguiendo con acciones articuladas a dicho razonamiento y finalizando con el ejercicio del liderazgo ético por parte de los miembros de la organización. La propuesta es la generación de una cultura ética hacia una cultura de la integridad.

La ética empresarial está conformada por una variedad de temas relacionados con la multiplicidad de categorías o tipos de actos en los negocios. Según Cuevas (2005), éstas éticas pueden ser:

<b>Finanzas</b>
<b>Contabilidad</b>
<b>Dirección gerenciales</b>
<b>Toma de decisiones</b>
<b>Estrategia y administración</b>
<b>Teoría de la firma</b>
<b>Sociología del trabajo</b>
<b>Psicología organizacional</b>

Tabla 1: Categorías o tipos de ética empresarial  
Fuente: propia adaptado de Cuevas (2005)

La gestión de la ética empresarial puede vislumbrarse bajo dos tipos de categorías, dependiendo de la evolución de cada empresa y las condiciones del entorno, pueden ser:

### Tipos de gestión de la ética empresarial

<b>Interno externo</b>	<b>Estratégico táctico operativo</b>
------------------------	--------------------------------------

Fuente: Adaptación de España (2007)

Algunos instrumentos y medios de gestión de la ética empresarial

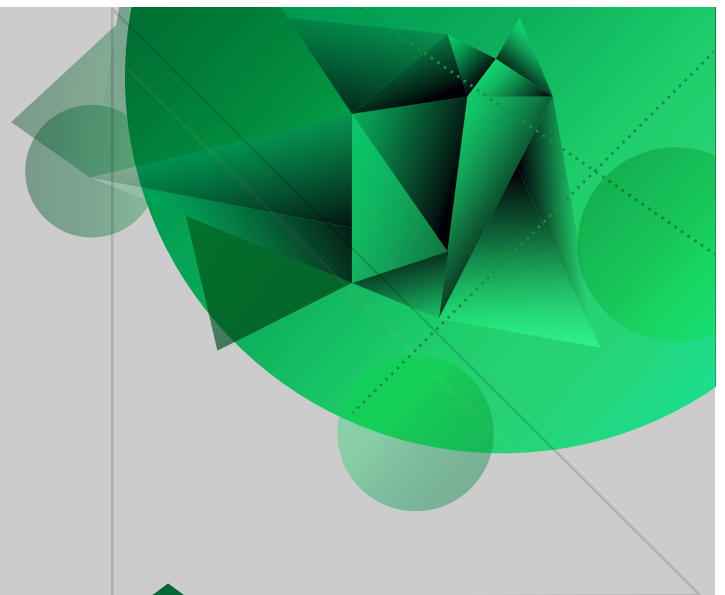
<b>Código de ética</b>
<b>Declaración de valores corporativos</b>
<b>Balance social</b>
<b>Comités de ética</b>
<b>Programas de formación en ética empresarial</b>
<b>Código de buen gobierno</b>

Tabla 2: Tipos de gestión de la ética empresarial  
Fuente: propia adaptado España (2007)

# 3

## Unidad 3

Proceso de  
planeación  
estratégica



Planeación estratégica

Autor: Jesús Oswaldo Moreno Crisancho

# Introducción

El liderazgo en las organizaciones se evidencia en el momento en que la parte directiva fija sus planes corporativos con el propósito de mejorar continuamente los procesos empresariales buscando prestar un servicio cada vez mejor y así satisfacer a los clientes y consumidores dentro del mercado competitivo que se observa en la actualidad.

En la presente cartilla se toma el concepto de 'estrategia' desde su definición y los factores que se deben tener en cuenta en el proceso de implementación, así como el impacto esperado de la ejecución de la misma. Para ello, es importante convencer al equipo de trabajo sobre establecimiento de los planes estratégicos, la puesta en marcha y el convencimiento del cambio positivo frente al pensamiento organizacional. Para la formulación de la estrategia corporativa es necesario identificar los factores establecidos en las oportunidades y amenazas, que consiste en analizar esas condiciones a nivel externo y lo que el mercado ofrece para la implementación de áreas de mejora que permita mayor evolución de la empresa dentro del contexto.

El propósito fundamental de la cartilla es establecer saberes orientados hacia la formulación de estrategias corporativas que permiten a las empresas el desarrollo sostenible y el crecimiento de la empresa, para ello, es imprescindible tener en cuenta algunos términos propios de la planeación estratégica como: liderazgo, motivación, objetivo, meta, plan, oportunidad, eficiencia, eficacia, misión, visión entre otras, con el fin de potenciar a las organizaciones hacia la competitividad.

Así como la implementación de la estrategia corporativa, importante en el momento de la constitución del proyecto empresarial, la formulación de la visión y misión empresarial que permiten a la organización visualizar un rumbo claro y preciso, orientan a las actividades desde su cotidianidad, con el fin de buscar un reconocimiento por parte de sus clientes, y a su vez, la representación en bienestar y progreso para todos los miembros que constituyen la organización.

Las estrategias pedagógicas, tienen como finalidad sensibilizar al estudiante con lo que va a aprender durante el proceso de formación y abarca los siguientes ámbitos: motivación, actitud crítica, actuar de acuerdo a un proyecto de vida, proponer soluciones en un contexto determinado y manejo de la comunicación en sus distintos aspectos.

Mediante un proyecto pedagógico que el estudiante desarrolla en el transcurso del módulo, orientado a la formación integral del mismo, se intentarán insertar los lineamientos del constructivismo y el cooperativismo al desarrollo de competencias y el crecimiento personal.

Se hará una explicación por parte del docente sobre los temas, ampliación y clarificación mediante las preguntas de los estudiantes, posteriormente, se discutirá en el grupo con el fin de evaluar opiniones y criterios individuales, con el fin de generar un ambiente de agrado para que los estudiantes puedan expresar sus ideas.

Lectura de textos y libros relacionados con los temas para complementar, profundizar, además de fortalecer habilidades y competencias de lectoescritura como base de aprendizaje.

La Fundación Universitaria del Área Andina, a través de su programa administración de empresas, tiene el compromiso de formar profesionales autónomos y críticos, conscientes de su rol social y de la incidencia de sus acciones como ser humano transformador, esto con el objetivo de complementar su formación profesional y fortalecer sus competencias disciplinares.

Cuando se habla de planeación es visualizar sobre el futuro, es organizar todas las etapas y estrategias en donde se busca desarrollar unos lineamientos llamados objetivos, establecer recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito

### Proceso de planeación estratégica

Analizando el concepto de estrategia en las cartillas anteriores, ésta viene a ser la respuesta de la empresa a los fenómenos internos y externos que pueden ocurrir en ella, siendo esta función desarrollada por la administración estratégica y la formulación de ésta debe estar apoyada siempre en la necesidad de dar respuesta eficaz a las fuerzas que influyen en el desarrollo externo de la organización con grandes complejidades y sujeto a un periodo de crisis.

Torres, (2013) definía la estrategia como:

El patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y el tipo de negocio que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad. Viene a definir los negocios en que una empresa competirá y la forma en que asignará los recursos para conseguir una ventaja competitiva.

En efecto, el objetivo primordial de la estrategia empresarial es generar bienestar y progreso de todos los miembros que pertenecen a una organización empresarial (clientes internos y externos).



Figura 1: Ideas básicas de la estrategia  
Fuente: propia

El concepto de estrategia se apoya en cuatro ideas básicas:

- La primera de ellas es que la estrategia es una relación permanente entre la empresa y su entorno. Es evidente que los procesos de implementación de estrategias apuntan hacia los cambios del entorno, un ejemplo de estos son las políticas gubernamentales, la escasez de la materia prima, la competitividad de los procesos de globalización, entre otros. Para las empresas es perentorio luchar contra las fuerzas externas que se presentan en el mercado en pro de la consolidación de la misma.
- La segunda idea considera la estrategia como una respuesta a las expectativas del empresario, que se concretan en la definición de una misión y unos objetivos a largo plazo: en efecto, cuando comienzan los procesos de planeación estratégica en el campo orga-

nizacional, las estrategias son las armas que necesariamente requiere el empresario para lanzarse al vacío con una idea emprendedora al mercado.

- La tercera idea establece que la estrategia es un modelo de decisión que instaura políticas, acciones y la adecuación de medios para cumplir con los objetivos generales: en este sentido, es fundamental establecer las políticas, planes y direccionamientos que la organización debe tener para que ésta se distinga de las demás y los colaboradores las consideren como modo de actuar, de allí nacen los manuales como (funciones, procedimientos, tesorería entre otros).
- La cuarta y última idea señala que la estrategia es un sistema de solución de los problemas estratégicos de la empresa, o combinación de las amenazas y oportunidades del entorno con las fortalezas y debilidades que muestra la organización: ésta busca dar respuesta eficaz a los factores que inciden en el comportamiento, representadas en oportunidades y amenazas para sacar el mayor provecho de las mismas con el fin de hacer más rentable la idea de negocio. Para analizar los factores existe la matriz DOFA, que se retomará con su definición y modelos en nuestra próxima cartilla.

La estrategia como relación permanente a la respuesta de la empresa, a los factores externos, es decir, referido al sector en donde se pertenece, actúa y donde compite la empresa, se compone de 4 elementos principales, los cuales fueron definidos por vez primera por Ansoff (1970), autor precursor del pensamiento estratégico. Dichos Elementos son:

1. Campo de actividad: engloba el conjunto de productos y mercados que constituyen la actividad económica actual de la empresa. Las posibles combinaciones determinan las llamadas 'unidades de negocio'. En el mismo sentido el campo de actividad se refiere a la clasificación de la empresa, de acuerdo a la actividad económica. Cada actividad económica tiene sus reglas y sus características que se identifican plenamente una de la otra.
2. Vector de crecimiento: es el conjunto de combinaciones posibles entre productos y mercados actuales o nuevos en los que la empresa puede basar su desarrollo. Es evidente que cuando nace una empresa debe conseguir clientes proveedores y hacerse de su mercado propio. Esta acción visionaria, desde luego tiene un costo, el cual es denominado 'costo de acreditamiento'.
3. Ventaja competitiva: serían las características diferenciadoras de la empresa sobre la competencia, que bien reducen sus costes o diferencian mejor sus productos por los que pueden defender y mejorar su posición competitiva. En el mismo sentido, también es importante destacar que cada empresa se caracteriza de las otras en cuanto la misma actividad económica, por sus políticas, lineamientos, normas. Estas se crean con el fin de que los miembros de una organización apliquen los mismos protocolos con tareas encomendadas a cada departamento.
4. Efecto sinérgico: efecto expansivo que produce una adecuada combinación de los elementos de la estrategia o de ella con las acciones ya existentes en la empresa, de forma que puede producir que el todo sea mayor que la suma de las partes. La sinergia implica la integración total de los departamentos de una empresa y la dependencia de los mis-



mos para el logro de los objetivos y las metas corporativas que se pueden evidenciar a través del tiempo.

### La estrategia como respuesta a los factores externos

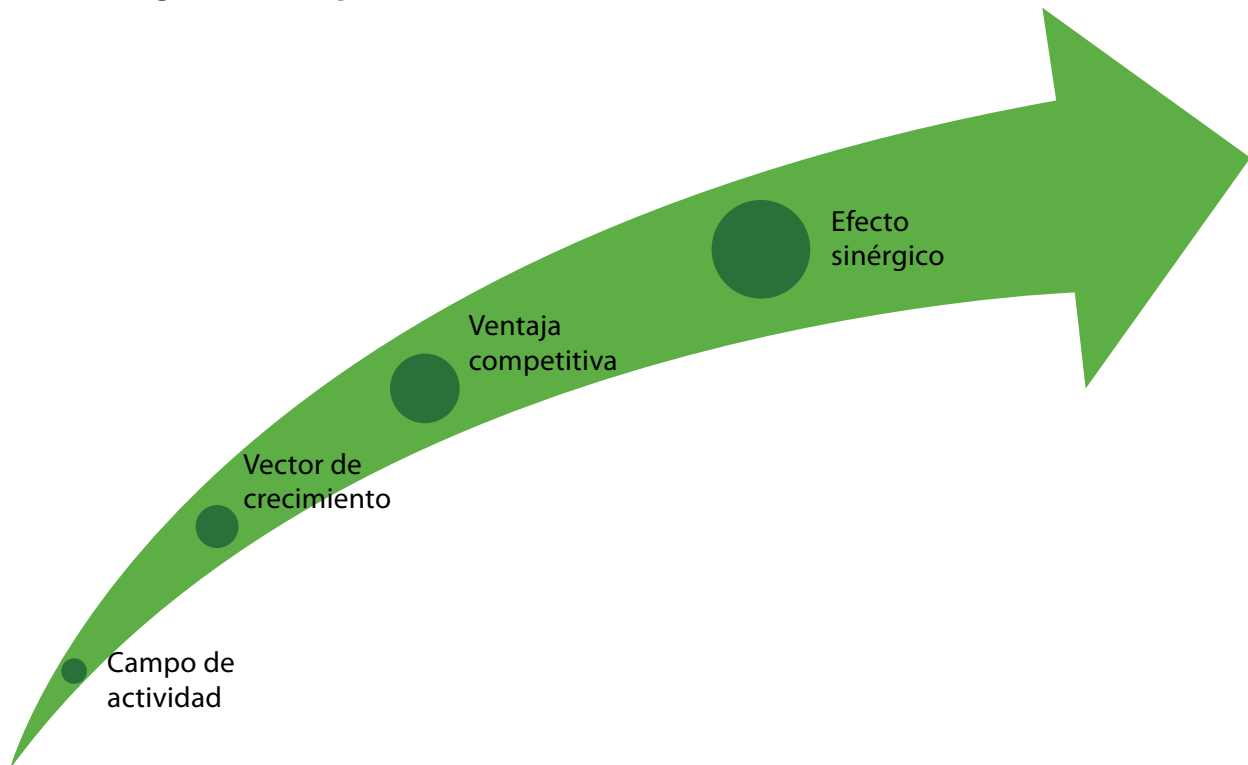


Figura 2: La estrategia como respuesta a los factores externos  
Fuente: propia

Todos los elementos anteriores, nos van a servir para entender el alcance de la estrategia y de la dirección estratégica que la lleva a cabo, teniendo en cuenta que la dirección estratégica representa una forma de planificar, dirigir y controlar los problemas estratégicos de la empresa y buscar su adaptación ante los retos del cambio del entorno.

### Niveles de estrategia

Si una organización produce un sólo producto o servicio, sus gerentes podrían desarrollar un plan estratégico único que abarcara todas sus actividades. Pero muchas organizaciones tienen varias líneas de negocios. Por ejemplo, la compañía Gillette incluye una amplia variedad de productos que van desde navajas y máquinas de afeitar y artículos de baño, hasta bolígrafos, productos de papelería y pequeños aparatos para el hogar y uso personal. Cada uno de estos negocios casi siempre exige una estrategia separada. Además, estas compañías de negocios diversos también tienen diferentes departamentos funcionales como finanzas y marketing que apoyan cada uno de sus negocios. Como resultado, distinguiremos entre estrategias a nivel corporativo, de negocio y funcional.

- **Estrategia a nivel corporativo.** Si una organización está en más de una línea de negocios, necesitará una estrategia a nivel corporativo. Esta estrategia busca dar respuesta a la pregunta ¿En qué negocios debemos participar? y la combinación de negocios más propicia. En una empresa como PepsiCo, la estrategia a nivel corporativo de la alta gerencia integra las estrategias de sus divisiones Pepsi, 7/Up international, Taco Bell, Frito-Lay etc.
- **Estrategia de negocios.** A este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica, es decir, en un entorno competitivo, ¿Cómo debemos competir en cada uno de nuestros negocios? Para la organización pequeña con una sola línea de negocio, o la organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados, la estrategia a nivel de negocios es generalmente la misma que la estrategia corporativa de la organización. Para organizaciones con negocios múltiples, cada división tendrá su propia estrategia que definirá a los productos o servicios que proporcionará, los clientes a los que quiera llegar, etc.
- **Cuando una organización está en varios negocios diferentes, la planificación puede facilitarse al crear unidades de negocio estratégicas.** Una Unidad Estratégica de Negocio (UEN) representa un negocio único o un grupo de negocios relacionados, es decir, es un conjunto de actividades o negocios homogéneos desde un punto de vista estratégico para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la formulación estratégica.
- **Estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas.** La estrategia de cada unidad es en sí, autónoma, pero no es independiente de las demás unidades estratégicas puesto que se integran en la estrategia de la empresa. Cada UEN tendrá su propia misión distintiva y competidores diferentes. Esto le permite a la UEN tener una mayor estrategia independiente de los otros negocios de la organización.
- **Estrategia funcional.** La estrategia a nivel funcional busca responder a la pregunta: ¿Cómo podemos apoyar la estrategia a nivel de negocios? Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como producción, marketing, recursos humanos, investigación, desarrollo y finanzas, estas estrategias deben apoyar la de nivel de negocios. A este tercer y último nivel, la cuestión es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades, dentro de cada área funcional, existente cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

## Búsqueda de valores

Esta tarea nace después de analizar los valores individuales de cada uno de los miembros de una organización, para después considerar los mismos en la proyección de los valores corporativos, en donde se registrará el comportamiento institucional a futuro, para ello, es importante compartir los sentimientos, los anhelos y explorar razones por las cuales la empresa debe implementar ciertos valores como modo de actuar de la misma. El equipo de planeación se desplaza de una concentración individual a un examen más amplio de la empresa y su funcionamiento como sistema social.

## Valores personales

Es una parte importante lo que representa esta fase. Consiste en establecer un examen de los valores personales de los integrantes del equipo. Braithwaite, (1985) Define valor como “una convicción permanente de que una forma específica de conducta o estado final de existencia se prefiere de manera personal o social ante la forma opuesta o contraria de la conducta o condición final de existencia”. Un individuo que posee valores de reputación profesional y toma riesgos, constituye un valor personal e importante para la organización, en comparación con una persona que mantiene la seguridad como alto valor personal, también importante para la organización. De igual manera, las metas, los sueños de una persona y sus prioridades influyen directamente en el comportamiento institucional del grupo.

Estas diferencias entre comportamientos y actitudes de los miembros de una organización tienen implicaciones claras para la dirección, la estructura y los procesos de toma de decisiones futuros de la misma. Por eso importante establece los propósitos personales de cada individuo para conectarlos con los intereses de la empresa. En gran parte, esta fase de la planeación estratégica aplicada al establecimiento de los valores y al plan estratégico real, representa la implementación operativa de la visión compartida con base a los valores del equipo administrativo.

## Valores organizacionales

Estos reflejan el comportamiento de la entidad. Nacen después de analizar el comportamiento individual por parte del equipo de planeación administrativa, al compartirlos, se encuentran las razones que los motivan a actuar por esto y se demuestran a todo el grupo de planeación que todas las decisiones administrativas se basan en la actuación de los valores individuales, es decir, todos los proyectos son realizables en la medida que los miembros tomen la oportunidad como el medio de realización personal. Es importante comprender que más que la aptitud para desarrollar las tareas, los éxitos se consiguen es con el compromiso y la actitud para asumir los retos empresariales.

## Filosofía de operaciones

En ocasiones los valores institucionales se organizan y se estructuran dentro de una filosofía de operaciones, es decir, la forma como se enfrenta el trabajo por parte de los miembros de una organización. Algunas empresas tienen enunciados explícitos y formales de la filosofía. Un ejemplo lo constituyen ‘los cinco principios de Mars’. Esta filosofía es fundamentada en principios como la calidad, el servicio y la responsabilidad social que tienen las empresas para con sus clientes, la competencia, el gobierno, entre otros. Lo que la constituye como los fundamentos que persigue la empresa para obtener mayor reconocimiento y satisfacción por parte de los clientes y consumidores de los productos o servicios. En la medida que exista el reconocimiento por parte de los consumidores, para la empresa genera un valor agregado, ya que permite un crecimiento de cada uno de los miembros de la organización representados en mejores salarios, mejores condiciones laborales, capacitación y progreso.

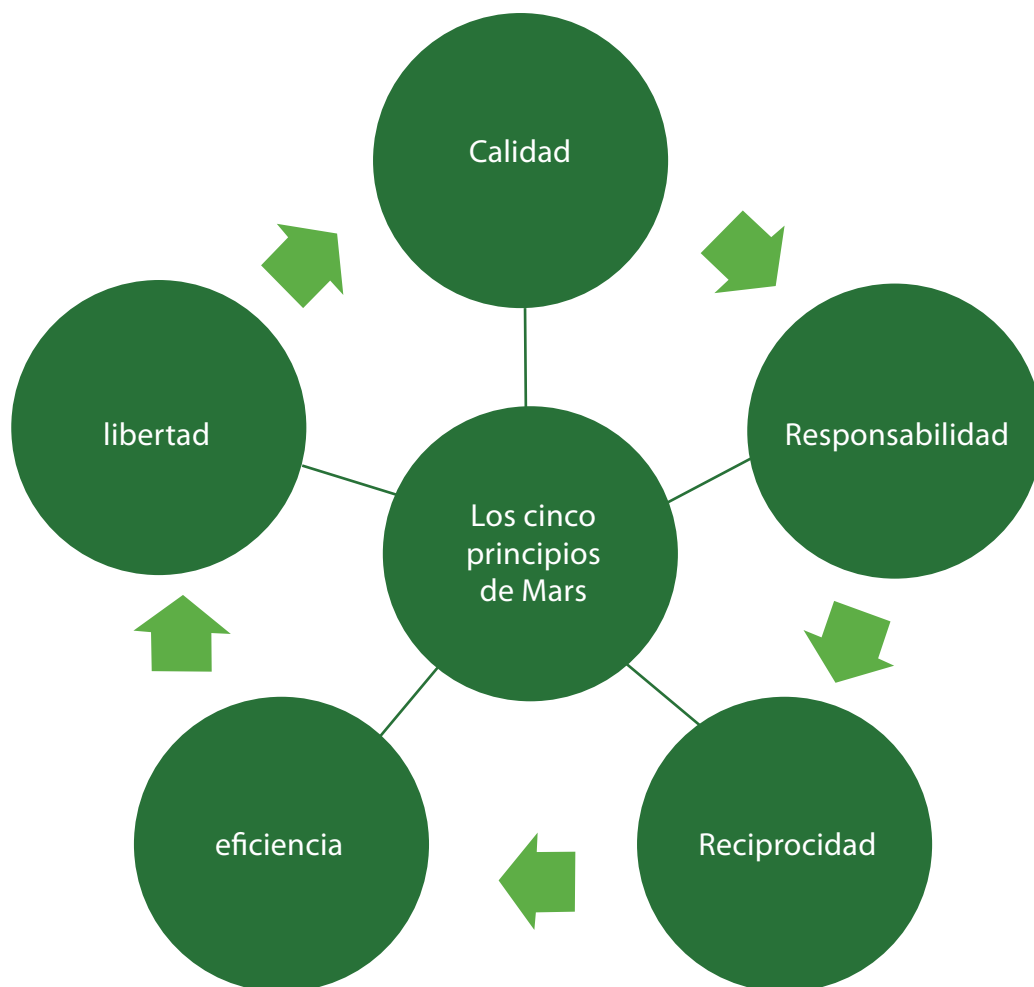


Figura 3: Los cinco principios de Mars  
Fuente: propia

## Misión empresarial

Según Thomson la «definición de misión». "Es el motivo, una existencia de una organización, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1. Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa; 2. Lo que pretende hacer; y 3. El para quién lo va a hacer, y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles y sus capacidades distintivas". De acuerdo con la afirmación del autor, la misión es el conjunto de actividades por las cuales se crea una unidad empresarial, son las razones por las cuales los empresarios invierten un capital en la realización de una idea viable, de acuerdo a su conocimiento y experiencia en el sector productivo de los cuales se va a desarrollar esta idea empresarial.

Complementando ésta definición, se cita un concepto de los autores Thompson (2008), que dice: “lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la ésta. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir”. En ese sentido, la misión corporativa, busca satisfacer las necesidades y gustos de los clientes ofreciendo un producto o servicio que colme las expectativas de los consumidores, haciendo que estos generen una fidelidad y lealtad hacia la empresa que ofrece precisamente el producto o servicio.

### Definición de la misión según Thomson

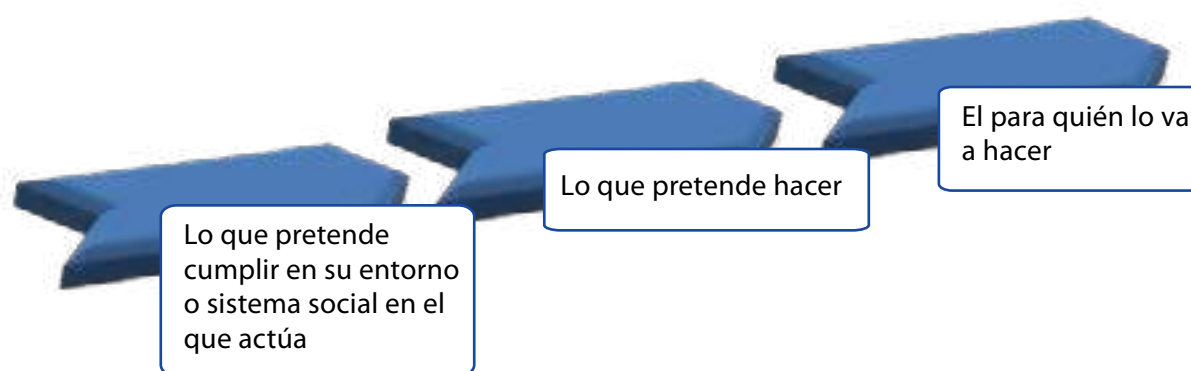


Figura 4: Definición de la misión según Thomson  
Fuente: propia

### Visión empresarial

Esta se considera como la propuesta que se hace para el futuro, o el punto en el cual la empresa pretende estar. La visión es la proyección de una organización a través del tiempo, es el punto de llegada a donde se espera llegar, en la redacción es importante describir el crecimiento, la satisfacción de los clientes y miembros de la organización, y algo importante, el año donde se espera que estas metas se cumplan. Comparando con la misión empresarial.

Para Thompson I., (2006) en el mundo empresarial, “la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. En consecuencia, la visión es el estado en el cual la empresa pretende llegar a futuro, determinados en cobertura, ganancias, reconocimiento, satisfacción de los clientes, desarrollo sostenible, inclusión del entorno dentro el proceso productivo, y logros empresariales en donde se evidencie el trabajo en equipo.

Según Thompson I., (2006):

El simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada

del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc... Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

En conclusión, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado.



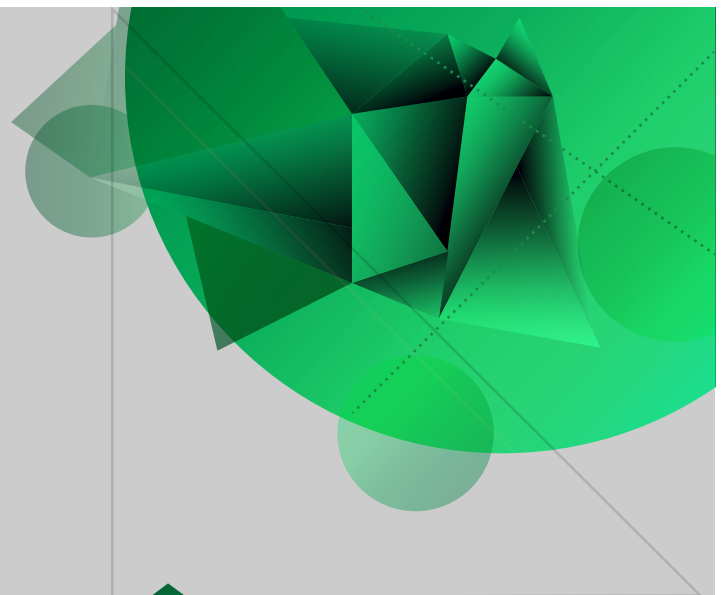
Imagen 1: Los cinco principios de Mars

Fuente <https://lh6.ggpht.com/>

# 3

## Unidad 3

Análisis DOFA



Planeación estratégica

Autor: Jesús Oswaldo Moreno Crisancho

# Introducción

En el mundo empresarial la alta competitividad exige para las empresas una planeación en procesos de sus departamentos, para establecer entre ellos una sinergia corporativa que permita el logro de los objetivos planteados con miras a alcanzar la misión empresarial establecida dentro del proceso de planeación. Para ello, es importante reconocer los puntos fuertes en la organización y los puntos o áreas de mejoras en las cuales se requiere mayor atención y trabajo, con el fin de establecer las estrategias, que son como las cartas de navegación dentro de un contexto empresarial específico.

Un instrumento de diagnóstico y análisis de los puntos anteriormente mencionados lo constituye el análisis DOFA o en el campo administrativo más conocido como la matriz, en donde permite evidenciar las 'debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización'. Con base en ellas, permite la aplicación de una serie de pasos para elaborar una estrategia corporativa. El análisis de estos puntos debe hacerse con alta rigurosidad, ajustados al contexto y a la situación que viven las empresas en su actualidad.

Las estrategias es el resultado de la conjugación de cada uno de los componentes del análisis DOFA, es decir, la combinación de por ejemplo: una fortaleza y una amenaza para contrarrestar los factores externos negativos que inciden directamente en el comportamiento de la organización. Una vez establecidas las estrategias y después de un análisis juicioso de la situación, sigue el proceso de implementación, para ello, es importante convocar y sensibilizar a todos los miembros de la organización a la aplicación de estos nuevos paradigmas. La mayoría de veces requiere cambios institucionales de procesos, de políticas que en algunos empleados causa malestar y resistencias a las nuevas tendencias.

El propósito fundamental de la cartilla es establecer saberes orientados hacia la implementación de estrategias como factor clave del éxito en las empresas en donde se visualiza el futuro de una manera positiva, con el único fin de potenciar a las organizaciones hacia la competitividad empresarial, generando bienestar a todos los miembros pertenecientes a la organización. Para desarrollar esta actividad se requiere conciencia y responsabilidad, pues de la implementación de las mismas depende el éxito o el fracaso de la organización.



Las estrategias pedagógicas, tienen como finalidad sensibilizar al estudiante con lo que va a aprender durante el proceso de formación y abarca los siguientes ámbitos: motivación, actitud crítica, actuar de acuerdo a un proyecto de vida, proponer soluciones en un contexto determinado y manejo de la comunicación en sus distintos aspectos.

Mediante un proyecto pedagógico que el estudiante desarrolla en el transcurso del módulo, orientado a la formación integral del mismo, se intentarán insertar los lineamientos del constructivismo y el cooperativismo al desarrollo de competencias y el crecimiento personal.

Se hará una explicación por parte del docente sobre los temas, ampliación y clarificación mediante las preguntas de los estudiantes, posteriormente, se discutirá en el grupo con el fin de evaluar opiniones y criterios individuales, con el fin de generar un ambiente de agrado para que los estudiantes puedan expresar sus ideas.

Lectura de textos y libros relacionados con los temas para complementar, profundizar, además de fortalecer habilidades y competencias de lectoescritura como base de aprendizaje.

La Fundación Universitaria del Área Andina, a través de su programa administración de empresas, tiene el compromiso de formar profesionales autónomos y críticos, conscientes de su rol social y de la incidencia de sus acciones como ser humano transformador, esto con el objetivo de complementar su formación profesional y fortalecer sus competencias disciplinares.

La evolución de las teorías administrativas a lo largo del siglo XX, con mayor influencia unas que otras, han permitido a los administradores de las organizaciones establecer los principios y las funciones necesarias para regular el funcionamiento de la organización. Las funciones o procesos administrativos son los pilares sobre los cuales se apoya la labor administrativa, y constituyen el principal legado de la escuela clásica o tradicional de la administración.

### Análisis DOFA

Se puede definir como la determinación de factores internos y externos que logra tener una empresa dentro de su contexto de funcionamiento, con el propósito de generar estrategias para contrarrestar las partes negativas o que en determinado momento impiden el libre funcionamiento de la misma. Los empresarios cuando deciden realizar una inversión, es evidente que lo que buscan es generar niveles de rentabilidad que le permi-

tan incrementar su patrimonio, pero esto no es tan fácil hoy día, en un mercado competitivo que exige cada vez más innovación y servicio orientado hacia los clientes y las necesidades de estos.

La matriz D.O.F.A. significa Debilidades (variable interna de la empresa), Oportunidades (variable externa de la empresa), Fortaleza (variable interna de la empresa) y Amenazas (variable externa de la empresa). Es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO (fortalezas y oportunidades), DO (debilidades y oportunidades), FA (fortalezas y amenazas), y DA (debilidades y amenazas).

Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa con objeto de aprovechar las oportunidades externas. Sería ideal para una empresa poder usar sus fortalezas y así mismo, explotar sus oportunidades externas. Generalmente las organizaciones usan estrategias DO, FA, o DA para llegar a una situación en la cual puedan aplicar una estrategia FO.

Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas. A veces una empresa disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas.

Las estrategias DA tienen como objetivo denotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable.

## Pasos para construir una matriz DOFA

Según Flores Recalde, (2013) las fases son las siguientes:

1. Realizar el diagnóstico sobre la incidencia de los factores internos y externos de la organización.
2. Analizar los resultados generados del diagnóstico.
3. Hacer una lista de las fortalezas internas claves, debilidades internas decisivas, amenazas externas claves y las oportunidades externas decisivas.
4. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
5. Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO restantes.
6. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
7. Hacer comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

Para concluir, las estrategias nacen del análisis de los factores internos y externos de la organización de acuerdo al orden anteriormente mencionado, para después tomar cada una de ellas y fusionarlas desde el punto de vista positivo, siempre para el mejoramiento de las organizaciones empresariales. Un ejemplo de la aplicación de la matriz DOFA en el diseño de estrategias lo muestra el siguiente diagrama:

Matriz D.O.F.A	<b>Debilidades (D)</b> Escases de equipo tecnológico que agilice el proceso de producción	<b>Fortalezas (F)</b> Variedad e innovación del producto
<b>Oportunidades (O)</b> Hay un segmento de mercado que podemos atender y todavía no lo están haciendo (Ejemplo: Colegios)	<b>Estrategias D.O</b> Presenciar propuestas a los colegios para obtener una contratación fija y con el fin de tener un ingreso garantizado para comprar equipos tecnológicos a crédito.	<b>Estrategias F.O</b> Con la variedad de nuestros productos podemos atacar segmentos de mercado más exigente como lo es el estudiantil que les gusta tener varias opciones al momento de escoger el producto que van a consumir.
<b>Amenazas (A)</b> Competidores de bajo costo y productos sustitutos de baja calidad	<b>Estrategias D.A</b> Con la adquisición de equipos tecnológicos, se disminuye un poco los costos de producción lo que nos permite tener precios más competitivos en el mercado sin disminuir el margen de utilidad y garantizando la calidad del producto.	<b>Estrategias F.A</b> Con la innovación de productos, competimos con los productos sustitutos porque a los consumidores les llama la atención productos nuevos y la variedad de los mismos sin perder la esencia como tal.

Tabla 1: Diagrama DOFA

Fuente: propia adaptada de <http://pinwy.blogspot.com/2010/05/analisis-dofa.html>

## Implementación de una estrategia

Una vez que la empresa halla diseñado su plan estratégico contenido en las estrategias derivadas del análisis DOFA, solo queda el último paso: su puesta en marcha, implementación y ejecución, pero para ello, debe haber el pleno consentimiento por parte de todos los miembros de la organización.

Sin embargo, esta tarea es la más complicada de la 'planeación estratégica' porque del éxito de la implementación depende de los resultados futuros de la empresa, ya que demanda tiempo y recursos. Mientras el diseño de la estrategia, depende principalmente de la visión y las características del mercado, la ejecución depende de una buena dirección personal de liderazgo y administración empresarial.

La ejecución implica una tarea dinámica, liderada por la alta gerencia, que vislumbra una buena dirección de recursos especialmente del personal financiero, motivar al personal, lo-

grar mejoras continuas, fomentar la cultura organizacional basada en la eficiencia, la eficacia, además de desarrollar y cumplir los objetivos primordiales para su desempeño.

Las implementaciones de las estrategias se convierten en acciones representadas en buenos resultados; de una buena ejecución que iguala y supera lo planificado, caso contrario de una mala ejecución, pues no puede alcanzar los resultados esperados. Sin embargo, el resultado no esperado es producto de una estrategia no apropiada que deriva de la ejecución y estrategias equivocadas.

La implementación de una estrategia es un tema complicado, principalmente por las actividades que involucra, así como por las diferentes formas en que los colaboradores la interpretan, fundamentalmente por la resistencia al cambio. En el trascurso de la ejecución de una estrategia, la empresa debe concentrarse en los siguientes factores claves, que deben ser planeados de una manera coherente con la estrategia:

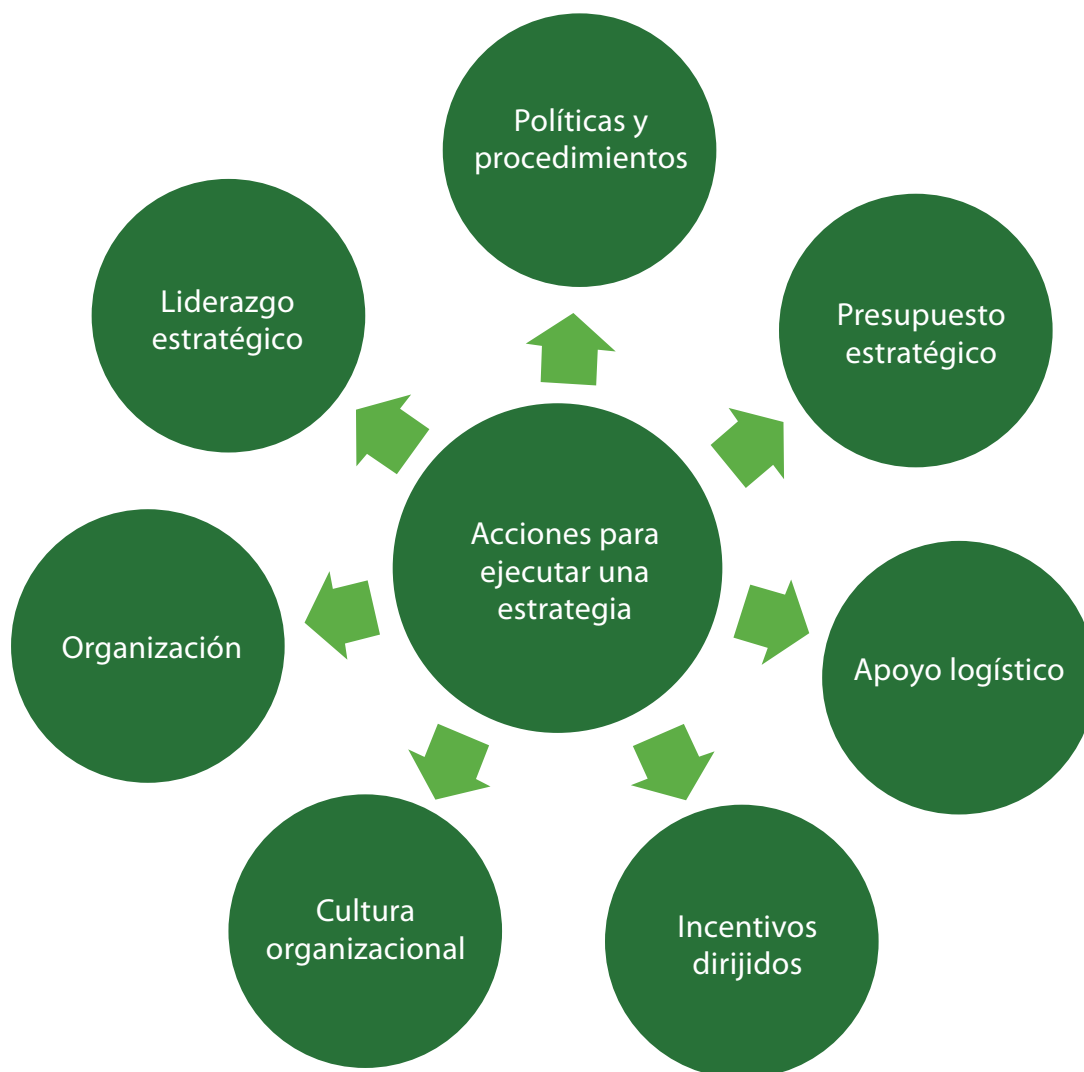


Figura 1: Acciones para ejecutar una estrategia  
Fuente: Propia adaptada de <http://es.slideshare.net/>

## Desarrollo de planes tácticos

El mayor riesgo para la ejecución de la estrategia es la ausencia de un plan táctico de ejecución claro, coordinado e integrado. Pocos ejecutivos permitirían la construcción de nuevas instalaciones sin un plan que indique a los constructores y los contratistas los requisitos, la secuencia de construcción y los puntos de inspección que garantizarán su seguridad y calidad. Sin embargo, muchas organizaciones formulan excelentes estrategias sin disponer de un plan táctico detallado que describa la secuencia de eventos, los individuos responsables y las estrategias para monitorizar y ajustar el plan según sea necesario.

Según Cabrera, “en administración es indispensable que los directivos estén alineados con la misión estratégica e identifiquen los impulsores, las funciones y los cambios necesarios para hacer que la misión sea viable y sostenible”. Se establece desde el principio la definición para alcanzar el éxito corporativo y se trabaja para definir todos los aspectos claves que permitan alcanzarlo.

Según el Ministerio de salud y desarrollo social de Costa Rica, los responsables definen la metodología de elaboración e implementación del plan táctico. La metodología de trabajo debe contemplar los futuros participantes, las actividades a realizar, la frecuencia de las reuniones, entre otros. Se debe definir un programa de actividades necesarias para realizar el plan, el cual debe ser enviado previamente a los participantes. Los ajustes a esta metodología se realizan durante la primera sesión de trabajo para la elaboración del plan táctico.

Los responsables reorganizan las prioridades en desarrollo del plan, basados en el análisis de la situación para ser insumo de la definición de tácticas. Posteriormente utilizando los resultados de seguimiento y evaluación de los planes operativos se definen las tácticas de naturaleza operativa que serán implementadas en la elaboración de los planes operativos de desarrollo empresarial. En la definición de tácticas se deben analizar cada uno de los objetivos estratégicos establecidos en el ‘plan estratégico’ en las cuales se establecen las acciones específicas necesarias para lograrlas desde una óptica de mejoramiento de la situación de la organización.

Se definen los indicadores tácticos que son fácilmente adaptables a diferentes circunstancias y procesos, los recursos requeridos para la ejecución del plan y establece el plazo de ejecución indicando el mes de inicio y de finalización. Durante esta etapa se definen fuentes alternativas de financiamiento para el cumplimiento de los objetivos, a la vez se definen cuáles son las acciones que se deben abordar en el plan operativo. Así se definen también los requerimientos de recursos necesarios para dar capacidad operativa para abordar las prioridades, (elaboración del plan táctico en desarrollo social del Ministerio de salud de Costa Rica, 2009).

La función de los directivos, es desarrollar, evaluar y revisar escenarios y enfoques alternativos que permitan analizar los planes desde varios puntos de vista. Se tienen en cuenta las oportunidades como los riesgos, las opciones para proponer, los conceptos claves como los valores, los costos de producción y la rentabilidad sobre la inversión. Se analizan probabi-

lidades y escenarios alternativos que permiten a los directivos elegir la mejor opción o una combinación de opciones para la ejecución. Para ello, es importante el concepto previo de los accionistas y los expertos, a fin de diseñar y estructurar un plan táctico detallado para la ejecución y la implementación que incluya plazos, seguimiento, informes de ejecución, protocolos y controles de ajuste.

Para desarrollar un plan táctico es importante definir con claridad lo que se desea, cómo, cuándo, quién lo realizara, para ello, es importante determinar 'el área de resultados críticos' que representan el punto de concentración de cualquier plan táctico y son los factores principales que mediante la implementación se pueden medir. Al analizar los problemas críticos, se incorpora la evaluación del rendimiento de cada área y la identificación de los problemas más significativos para darle prioridad y análisis.

Es importante luego de analizar los problemas críticos determinar las metas que se convierten en el punto de llegada de cualquier plan táctico y son los factores principales mediante los cuales se pueden medir el rendimiento de cada área, tales como: producción, financiero, personal, ventas y mercadeo entre otros. Un plan de acción es el medio mediante el cual se logran los objetivos a través del tiempo, incluyen los pasos o acciones específicos requeridos, quién es el responsable, cuándo se llevaran a cabo los pasos y qué recursos se necesitan.

Es importante destacar que durante el seguimiento, el encargado se encuentra en la capacidad de brindar asesoramiento a los responsables de las áreas, en el cumplimiento de las actividades específicas.

## Indicadores de desempeño

Según López (2004), estos son algunos indicadores de medición del desempeño de la estrategia empresarial.

### Indicadores de gestión

- Porcentaje de actores sociales clave convocados: porción de los actores clave convocados en relación con el total de los actores empresariales definidos.
- Porcentaje de actividades de seguimiento ejecutadas: porción de las actividades de seguimiento de planes ejecutadas en relación con el total de actividades planificadas.

### Indicadores de impacto

- Porcentaje de actores empresariales participando: porción de actores participando activamente en relación con el total de actores convocados.
- Porcentaje del cumplimiento de las metas: porcentaje de cumplimiento de las metas establecidas en el plan operativo.

El siguiente gráfico muestra como a través del pensamiento estratégico se analizan las etapas del desarrollo del plan estratégico a través del tiempo.



Figura 2: Etapas del desarrollo del plan estratégico a través del tiempo  
Fuente: propia

## Estrategias de supervivencia

Según Rodríguez (1982), cuando una organización presenta dificultades o no está pasando por su mejor momento, esto como consecuencia, por ejemplo de la crisis a nivel mundial, escasez de materias primas o ganancia de la competencia dentro del mercado, seguramente se tratará de una falta de adaptación al medio interno y externo de la organización. Si la empresa no se ajusta a esas situaciones inesperadas del entorno de origen del problema estratégico. La falta de adaptación de la empresa debe resolverse de alguna manera para no desaparecer del mercado, siendo ese el momento indicado para desarrollar un plan a nivel estratégico.

En estos casos hay que actuar con rapidez, diagnosticando cuales factores de supervivencia inciden y se ven afectados por la crisis, por lo tanto se debe considerar un plan a seguir, pero cuidado es fundamental estudiar y analizar los factores por los cuales se origina la crisis con el fin de no tomar medidas improvisadas, por el contrario tomar decisiones fundamentadas a nivel corporativo.

Los directivos de la organización deben en su planeación estratégica diagnosticar los posibles tipos de crisis que se pueden presentar para enfrentarlos, una crisis coyuntural que afecta la economía del país, una crisis estructural en el sector al cual pertenece la empresa o una crisis específica de la empresa en particular. Para ello se deben establecer las siguientes estrategias:



- Estrategia de acción de refuerzo: para la realización de esta es necesario localizar la debilidad que pone en peligro la estabilidad de la empresa y verificar si precisamente el problema que se presenta se encuentra en los factores de supervivencia previstos, o hay otros actores que están afectando algún proceso. Se debe analizar a cuál factor de supervivencia se debe reforzar, como por ejemplo: se puede mejorar o ampliar la gama de producto o servicio a ofrecer, segmentar otra manera de mercado, invertir en investigación y desarrollo, disminuir las utilidades para aumentar el capital entre otros.
- Estrategia de acción de redespigie: la empresa debe buscar la salida, cambiando para encontrar mejores oportunidades y nuevos paradigmas comerciales para los recursos con los cuales ésta cuenta. Se trata de redistribuir los recursos teniendo en cuenta los siguientes pasos:



Figura 3: Estrategias para las crisis en las empresas  
Fuente: propia

- Estrategia de acción política: se trata de ejercer presión y realizar acuerdos con organismos gubernamentales. Organizaciones del sector, ya sean del Estado o privadas y con el público en general, para lograr permisos especiales y así asegurar la supervivencia de la empresa por el mayor tiempo posible.

En épocas de alta incertidumbre, se le plantean a la empresa múltiples dilemas estratégicos. Revisar la gestión estratégica de la organización, cuando aumentan las turbulencias del entorno, es fundamental para el éxito de la supervivencia. Además, ante los cambios rápidos e

impredecibles es necesario hacer de la gestión estratégica de la crisis, una reflexión permanente. Revisar la estrategia constantemente, hará que crisis y estrategia no solo generen maneras de sobrevivir a la crisis, sino que pueden generarse nuevas oportunidades, logrando así, efectos positivos de la crisis.

Existen seis factores de supervivencia en una empresa, estos son:



Figura 4: Factores de supervivencia  
Fuente: propia

4

Unidad 4

Evaluación y control  
estratégico



Planeación estratégica

Autor: Jesús Oswaldo Moreno Cristancho

# Introducción

Todo proceso de planeación es susceptible de evaluarse por parte de las personas encargadas de diseñar e implementar los planes estratégicos. A través de los estándares de evaluación y aplicación de operaciones matemáticas permiten conocer en qué porcentaje la estrategia está cumpliendo con los requerimientos de la organización, estos se denominan indicadores o fuentes de información evaluativa que permiten a la dirección comparar cifras y medir el desempeño de la implementación de la estrategia.

Dentro del proceso administrativo le corresponde al control establecer los mecanismos de medición para comprobar si evidentemente los procesos cumplen con las condiciones mínimas de desarrollo dentro de la empresa. En esta etapa se establecen los niveles de ejecución de la estrategia y los niveles de gestión por parte de los miembros pertenecientes a la organización empresarial.

La evaluación y control estratégico son importantes dentro de las organizaciones porque permiten visualizar las áreas de mejora, revisando procesos y estableciendo parámetros de calidad con el fin de obtener el reconocimiento del mercado con miras al fortalecimiento de la imagen corporativa y al posicionamiento. El proceso de control implica una serie de etapas las cuales buscan proporcionar instrumentos de medición que permitan comprobar el comportamiento de la organización en un periodo de tiempo.

La medición del proceso organizacional se hace a través de mecanismos o indicadores que permiten cuantificar el cumplimiento o no de las tareas establecidas dentro del plan estratégico, con el fin de reafirmar o ajustar los procedimientos para la implementación y el alcance de los objetivos plantados. Un indicador se conoce como la unidad de medida que permite establecer en qué porcentaje de eficiencia se están alcanzando los estándares mínimos que permiten verificar el éxito del plan implementado o hasta dónde se ha alcanzado.

El propósito fundamental de la cartilla, es establecer saberes orientados hacia la implementación del control y evaluación como factor clave del éxito en las empresas donde se visualiza el futuro de una manera positiva, con el único fin, de potenciar a las organizaciones hacia la competitividad.

Las estrategias pedagógicas, tienen como finalidad sensibilizar al estudiante con lo que va a aprender durante el proceso de formación y abarca los siguientes ámbitos: motivación, actitud crítica, actuar de acuerdo a un proyecto de vida, proponer soluciones en un contexto determinado y manejo de la comunicación en sus distintos aspectos.

Mediante un proyecto pedagógico que el estudiante desarrolla en el transcurso del módulo, orientado a la formación integral del mismo, se intentarán insertar los lineamientos del constructivismo y el cooperativismo al desarrollo de competencias y el crecimiento personal.

Se hará una explicación por parte del docente sobre los temas, ampliación y clarificación mediante las preguntas de los estudiantes, posteriormente, se discutirá en el grupo con el fin de evaluar opiniones y criterios individuales, con el fin de generar un ambiente de agrado para que los estudiantes puedan expresar sus ideas.

Lectura de textos y libros relacionados con los temas para complementar, profundizar, además de fortalecer habilidades y competencias de lectoescritura como base de aprendizaje.

La Fundación Universitaria del Área Andina, a través de su programa administración de empresas, tiene el compromiso de formar profesionales autónomos y críticos, conscientes de su rol social y de la incidencia de sus acciones como ser humano transformador, esto con el objetivo de complementar su formación profesional y fortalecer sus competencias disciplinares.

Cuando se habla de planeación es visualizar sobre el futuro, es organizar todas las etapas y estrategias, donde se busca desarrollar unos lineamientos llamados objetivos, establecer recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

### Evaluación y control estratégico

Para controlar, primero hay que definir qué es gestión estratégica, y después ver de qué forma se puede controlar (evaluar) esa gestión a través del tiempo. Gestión de la medida y el análisis son la base de la acción y ésta se hace muy incierta si no se puede visualizar y comprender.

La gestión, comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente. Ésta es la labor que en su cotidianidad desarrollan los administradores y el grupo de dirección en su cotidianidad. Dicha labor realizada es susceptible de medición, es decir, también se debe medir en relación con el funcionamiento de la empresa y el mejoramiento continuo de procesos que permiten a ésta, ser más rentable y generar bienestar para sus miembros.

En otras palabras la gestión es el proceso mediante el cual se desarrollan e implementan planes corporativos en los que existe la entera participación de los miembros, pero además, donde se debe evaluar la ejecución de los planes y el impacto que ha causado al interior y exterior de la organización.

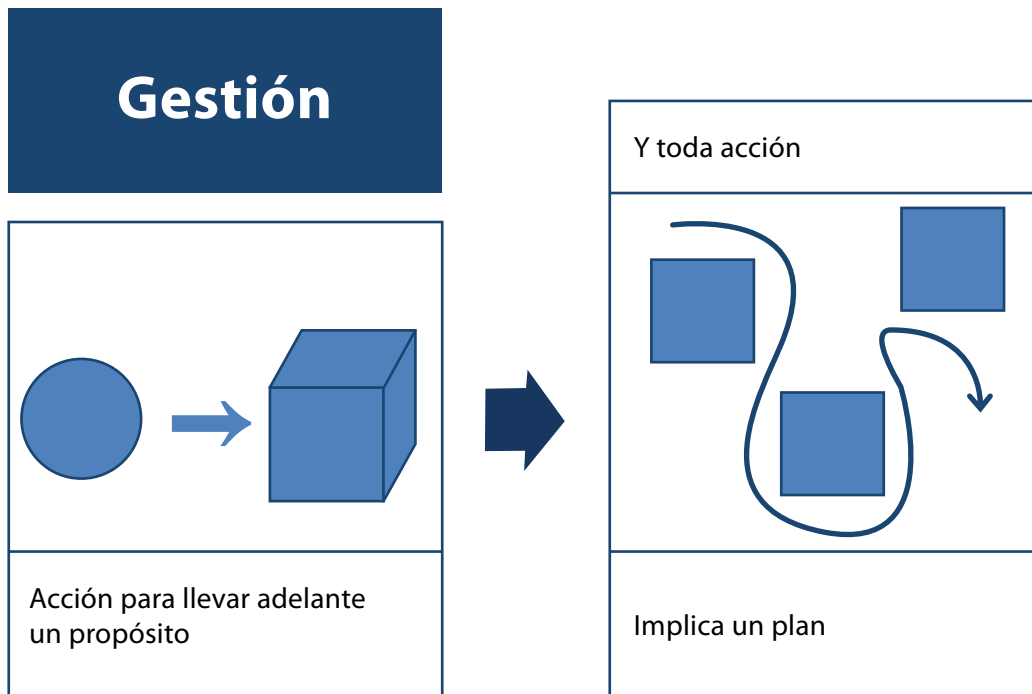


Figura 1: Gestión

Fuente: propia adaptada de <https://www.google.com.co>

La gestión empresarial es un término utilizado para describir el conjunto de técnicas y experiencias de la organización en procesos como planificación, dirección, control eficiente de las operaciones y de las otras actividades de la empresa.

Toda empresa está conformada por departamentos y estos se organizan de acuerdo con el conocimiento y destreza de sus empleados, según las tareas individuales y grupales. Cuando se implementa un plan estratégico corporativo todos los departamentos tienen tareas específicas, la suma satisfactoria de todas las tareas específicas en cada departamento, da como resultado final un mejoramiento de procesos que se miden a través de estándares estratégicos (unidades de medida) permitiendo reconocer el nivel de crecimiento o decrecimiento de la empresa, en un periodo de tiempo representado por porcentajes de actuación.

El control es una actividad que forma parte de la vida cotidiana del ser humano, conscientemente o no. Es una función que se realiza mediante parámetros (indicadores) establecidos con anterioridad, y el sistema de control es el resultado de la planificación, como medio de alcanzar los planes propuestos a través del tiempo y por tanto apunta al futuro, es decir, está establecido con anterioridad. El control se refiere a la utilización de registros e informes para comparar lo logrado con lo programado, para ello, se valen de una serie de formatos de evaluación en el cual se escribe de manera rigurosa y objetiva el comportamiento de los procesos, los resultados alcanzados y todo lo que está pendiente por realizar.

## El proceso de control

Desde el punto de vista administrativo o gerencial -que es nuestro campo de interés-, el control consiste en el conjunto de acciones efectuadas con el propósito de que las actividades se realicen de conformidad con el plan. Para ello, es indispensable que la parte directiva utilice los medios pertinentes para alcanzar las metas propuestas representadas en pesos, unidades de producto, satisfacción de los clientes y proveedores, respuesta ante los requerimientos de los clientes (internos y externos), entre otros.

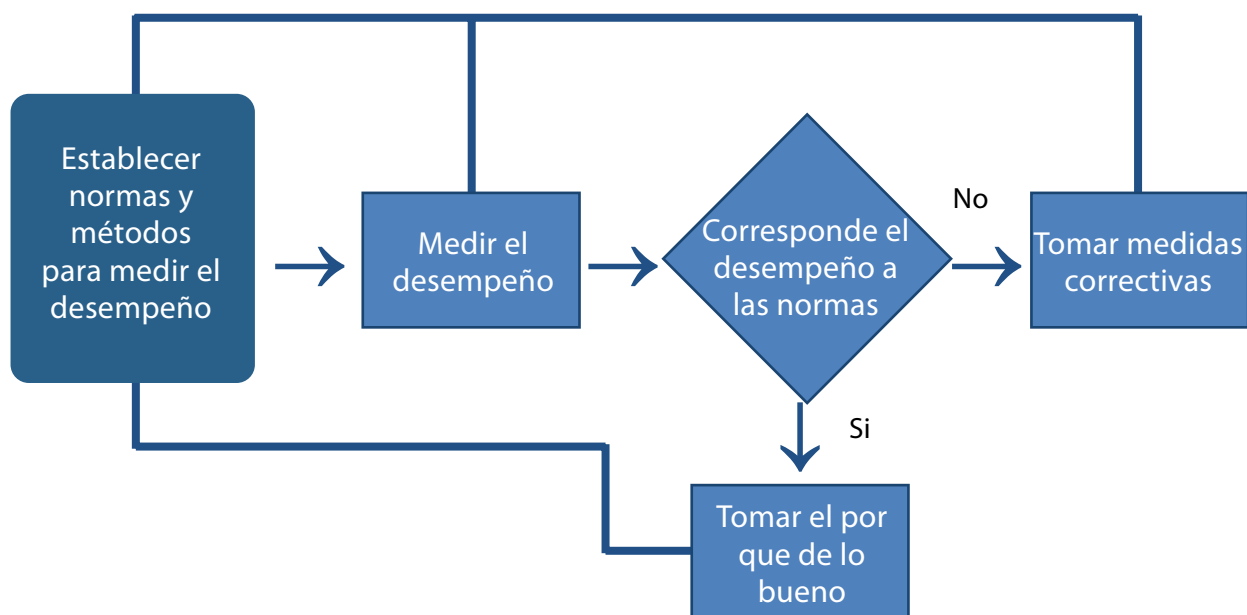


Figura 2: Proceso de control

Fuente: propia adaptada de <https://www.google.com.co/>

## Importancia del proceso de evaluación y control

Toda empresa para sobresalir en el mercado correspondiente debe efectuar una planeación de sus actividades, estas se convierten en el modo de actuar y proceder teniendo en cuenta los procesos implementados por la misma. Su importancia radica esencialmente en medir características inherentes a la empresa para comprobar si existe un cambio positivo de todas las actividades y procesos empresariales, teniendo en cuenta el contexto donde la organización se desarrolla y la complejidad de la misma. El control surge como un factor de verificación de cumplimiento de planes, es decir, permite corregir errores ya que se anticipa a que estos ocurran, pero también permite comprobar cómo la delegación de autoridad de la empresa se está ejerciendo y cómo las personas elegidas responden a la tarea encomendada.



## Medición del proceso organizacional

Según Mintzberg (1991), el control es “la intervención inteligente y sistemática realizada por personas sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos que requiere un ente para satisfacer sus propósitos, con la intención de coadyuvar a que sea exitoso en lo que se propone”. Del mismo modo, consiste en la verificación y el cumplimiento de las estrategias planeadas en función del éxito organizacional de la empresa que se desarrolla dentro de parámetros establecidos en un periodo de tiempo.

Durante la mediación del proceso organizacional, se incluye una serie de tareas que tienen que ver con la planificación, ejecución, dirección, y mide la calidad del desempeño a través de indicadores, como lo indica el siguiente gráfico.

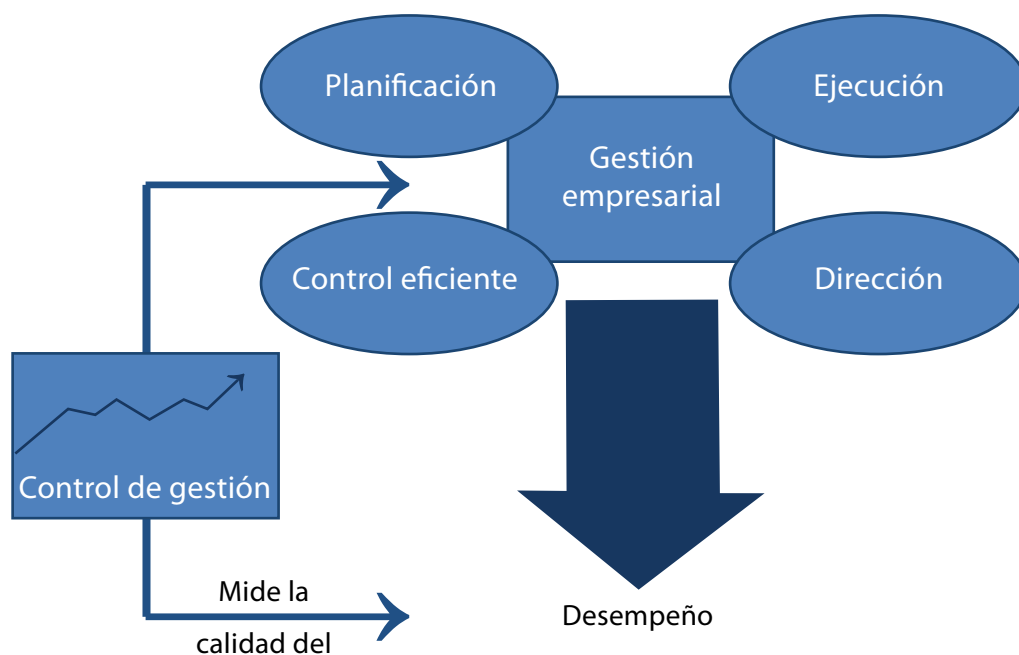


Figura 3: Tareas de la planificación

Fuente: propia adaptada de <https://www.google.com.co/>

Por consiguiente para desarrollar e implementar sistemas de medición organizacional se debe tener en cuenta:

- En primera medida la aceptación de todos los miembros de la organización, porque de no ser así, causaría resistencia y malestar por parte de los colaboradores, y en consecuencia, la medición no estaría cumpliendo con los propósitos de su planificación.

- Las unidades de medida a utilizar deben ser pertinentes y exactas, en otras palabras, los indicadores deben ser ajustados a las necesidades y realidades del contexto de la planeación, teniendo en cuenta lo que verdaderamente se busca.
- Para su desarrollo se debe concentrar en los puntos estratégicos del control, así mismo los informes deben tener objetividad y claridad.
- En cuanto a la flexibilidad, es importante tener en cuenta que no se trata de una camisa de fuerza en lo que se refiere a los mecanismos de medición. Es la verificación de la implementación de los planes estratégicos, pero para ello, es importante mantener un rango de actuación de desliz, como cuando, por ejemplo, se aplica un estudio estadístico a una situación, siempre en los análisis finales se concede una pequeña parte del mismo que se conoce como 'margen de error'.
- En los procesos de mediación de la evaluación es importante para los evaluadores centrarse en las zonas primordiales de desempeño, que son aquellos aspectos de la unidad o de la organización que deben funcionar bien para que todo marche eficazmente, de allí se deriva la teoría que si un departamento de la empresa no funciona bien, incide directamente en el comportamiento de la organización, por ello, es importante una coordinación fluida y eficaz de la corriente de trabajo o los colaboradores.
- Los puntos de control estratégico: puntos críticos donde debe verificarse el recogimiento de información. Normalmente están presentes en los puntos del proceso donde hay cambios y elementos significativos de una operación.

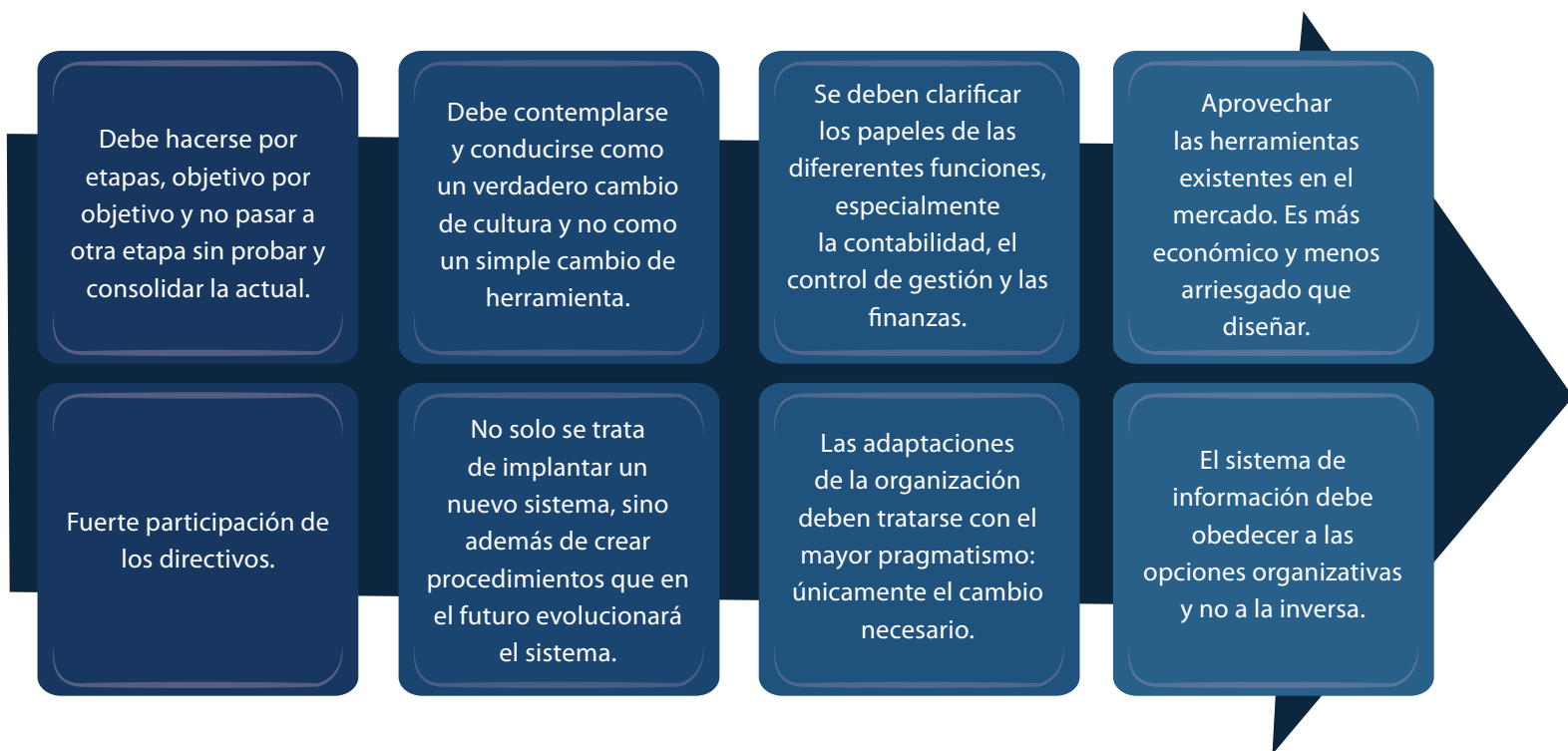


Figura 4: Reglas prácticas para la implementación de un sistema de control de estratégico  
Fuente: propia

## Control y evaluación de las estrategias

- El desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado en base a los objetivos, a los planes de acción y al presupuesto estratégico.
- Cada unidad organizacional establecerá a su discreción la manera para hacer el seguimiento y el control de la ejecución de la estrategia, que no es otra cosa que materializar los planes de acción, así como ir monitoreando el comportamiento de las medidas estratégicas a nivel de cada objetivo.
- Con el uso de una metodología claramente definida, se hace el seguimiento focalizado en: A. Los indicadores de Gestión; B. Las Iniciativas (acciones para intervenir la estrategia).
- Es necesario conocer si vencimos algunas amenazas. Si explotamos las fortalezas y oportunidades, y cuál es el grado de desempeño en cuanto a los objetivos y metas propuestas.

## Concepto de indicador

Los objetivos tienen como finalidad guiar el desempeño hacia el logro de la estrategia organizacional. Las competencias tienen tres finalidades: la primera es orientar el desempeño a través de la definición de los comportamientos requeridos por la organización, la segunda es controlar riesgos, ya que los objetivos pueden ser logrados en el corto plazo mediante comportamientos inapropiados perjudicando de ese modo el desempeño organizacional en el futuro, y la tercera finalidad es la de explicar los desvíos en el logro de los objetivos a partir de la identificación de los comportamientos disfuncionales de una persona o grupo. Los indicadores tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y comportamental requerido para el logro de las estrategias organizacionales, Cruz Lezama (2007).

Según Salcedo (2012) “para medir el desempeño de la estrategia organizacional, se necesita evaluar el comportamiento a través de indicadores de desempeño”. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuán efectiva y eficiente ha sido el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de las metas. Dentro del proceso administrativo es importante la creación de los indicadores porque permite calificar la tarea del equipo estratégico en la implantación de los planes corporativos, estos se pueden representar en ganancias, mejoramiento del producto, del servicio, satisfacción de los clientes y consumidores, reconocimiento por parte del mercado entre otros.

Según Bermúdez López (2012) cuando se habla del “concepto de indicador, se refiere a una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido”. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, por unidades, por ganancias entre otros. En otras palabras, el indicador es una unidad de medida en el cual se tiene en cuenta dos o más variables que permiten

manipularlas mediante fórmulas matemáticas. En el caso de la estrategia es conveniente asignar variables correctas que se pueden determinar según el estudio de medición que se pretende desarrollar, para ello se utilizan cifras de datos históricos sobre los componentes que se pretenden estudiar; la idea es escoger los ítems a evaluar a través del diagnóstico, en los cuales el numerador son las cifras obtenidas y el denominador es el total a donde se espera llegar, es decir, el resultado es la expresión de manera porcentual de la división de los indicadores preestablecidos como lo indica el siguiente ejemplo:

$$\text{Indicador} = \frac{\text{a (unidad)}}{\text{b (unidad)}}$$

## Indicadores de gestión

Según Cruz Lezama (2007). Estos son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos en una organización empresarial. Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. También producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados, detectando y previniendo desviaciones en el logro de los objetivos, lo que el análisis de los indicadores conlleva a generar alertas sobre la acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan. Así mismo lo que pretende la empresa es desarrollar la planeación establecida con anticipación en términos de eficiencia y eficacia, todo esto lo representa el siguiente gráfico:

$$P = \frac{PF}{FP}$$

## Relación productividad / rentabilidad

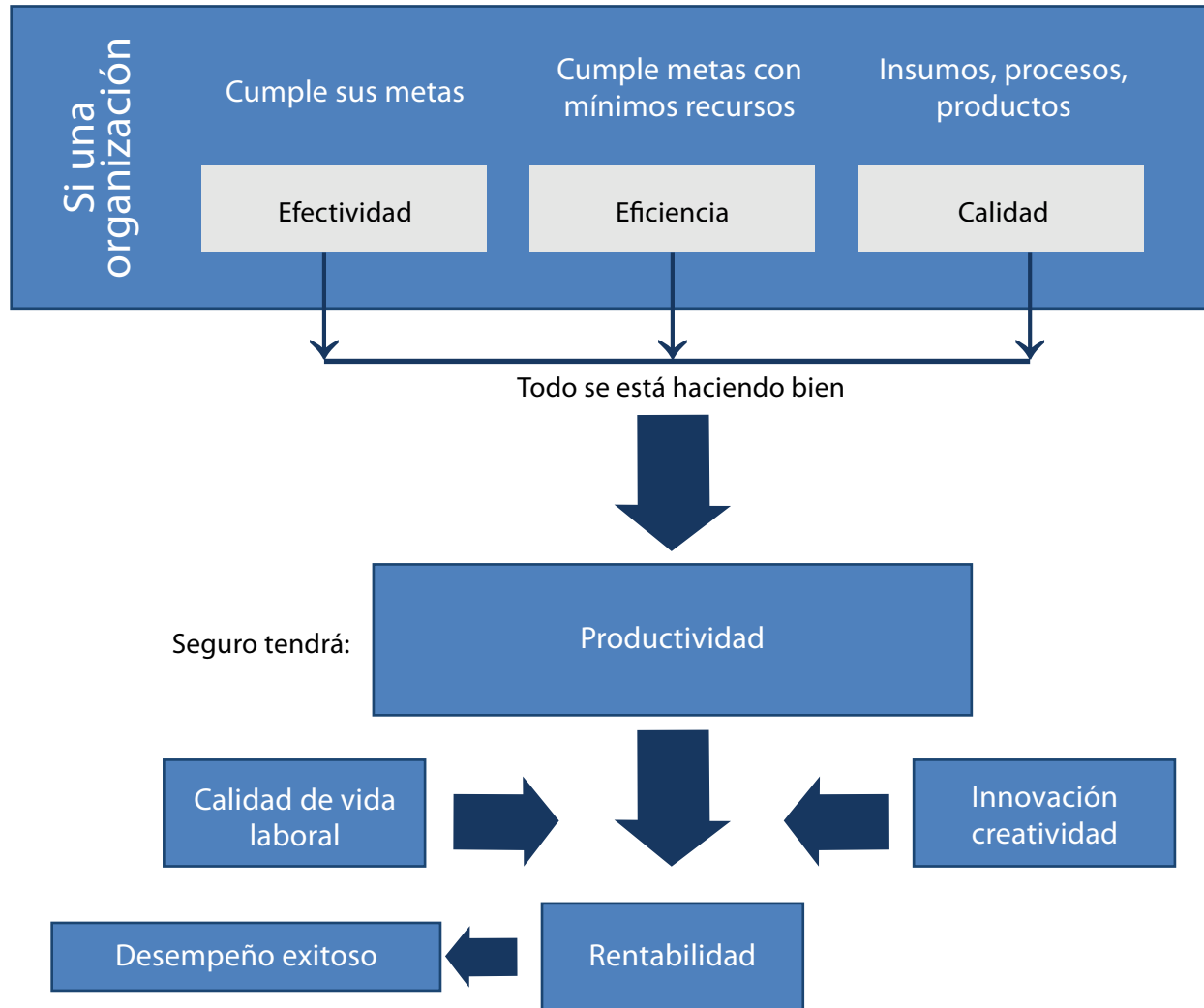


Figura 5: Desarrollo de planeación en relación a productividad y rentabilidad

Fuente: propia adaptada de <https://www.google.com.co/>

## Niveles de gestión

Toda idea empresarial diseñada por la dirección se debe implementar, pero para que exista relación de lo planeado con los resultados, es necesario transmitirla por parte de la dirección a través del liderazgo, la motivación y los procesos comunicativos ejemplares. Los niveles de estructura, van en función de la capacidad y la habilidad que el directivo tenga de comunicación, gestionar por su parte va de la mano con la capacidad que se tenga de transmitir ideas que tienen un significado con el propósito de que la otra parte la comprenda. Esta gestión se da básicamente en dos sentidos, Fantoni (2006).

- La vertical descendente, como ejemplo están las órdenes, instrucciones y políticas. La vertical ascendente, donde hay reportes, informes, sugerencias, quejas, peticiones y solicitudes, principalmente.
- La horizontal, que es la comunicación de igual a igual, es decir entre pares, así mismo existen redes formales e informales de comunicación. Las formales son a través de: juntas de gobierno, comités, asambleas, etc.; Y las informales son a través de los chismes y rumores.

Según Rincón, R. D. (2012). "si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar". En efecto, todo proceso empresarial es susceptible de evaluar, para ello, las empresas implementan formatos en los cuales todos los jefes de división deben diligenciarlo de acuerdo con lo que observan y evalúan. A este procedimiento se le denomina 'evaluación de desempeño', y consiste en valorar de acuerdo con indicadores, el rendimiento de un trabajador en un periodo de tiempo, con el fin de mejorar los procesos y desarrollar la planeación según lo establecido, ésta permite conocer si en verdad aplican los procedimientos establecidos o si por el contrario, es necesario ajustar.

Para Cruz Lezama, esta situación de transformaciones constantes del ambiente de negocio hace necesario que las empresas, para mantener e incrementar su participación de mercado en estas condiciones, deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su negocio, es decir, deben tener claro su sistema de medición de desempeño. Estas se conocen como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa. Es importante establecer que los niveles de gestión los diseñan e implementan la parte directiva de la empresa, pues ellos son los que establecen, miden y cuantifican el desarrollo de una estrategia corporativa, buscando siempre un mejoramiento continuo de los procesos empresariales y productivos, Cruz Lezama (2007). Los niveles de gestión se implementan a partir de los siguientes interrogantes:

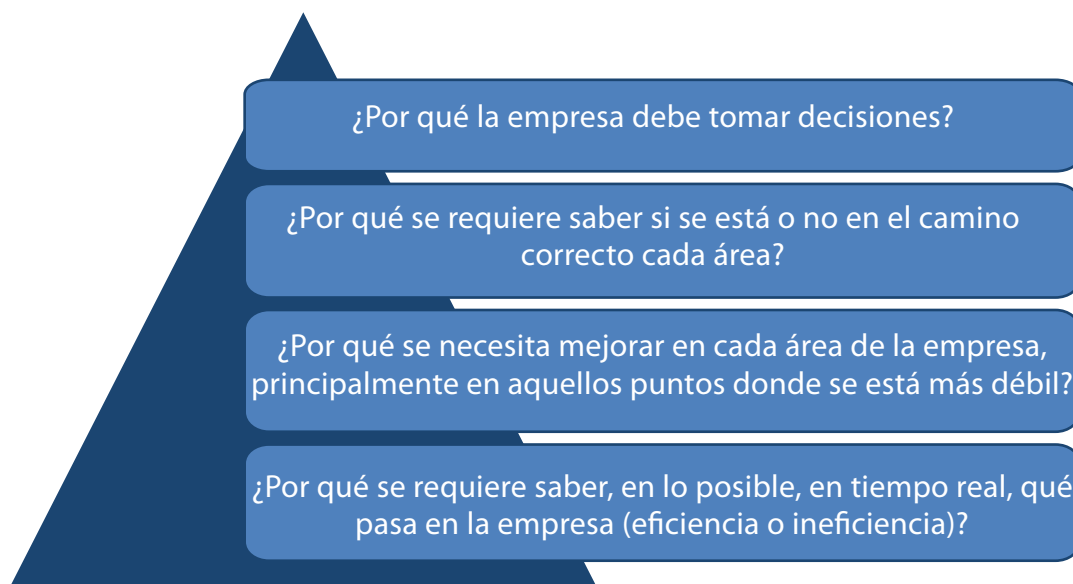


Figura 6: Interrogantes para implementar los niveles de gestión  
Fuente: propia

Dentro de la organización empresarial existen tres niveles de gestiones que permiten evaluar el comportamiento de la planeación en el tiempo:

- **Gestión estratégica:** esta corresponde al conjunto de decisiones y acciones planeadas por la organización para alcanzar los objetivos corporativos expresados en el proceso de planeación. Esta se encuentra directamente relacionada con la formulación, ejecución y control del plan estratégico de la empresa, se basa en la comprensión y administración de la relación e interacción de la empresa con los factores que se presentan en el medio ambiente según el contexto donde se desarrolle, cabe resaltar que ésta involucra el ámbito interno de la organización y obedece al óptimo desarrollo de sus actividades internas, es decir, se evalúa de adentro hacia afuera.
- **Gestión táctica:** involucra el ámbito interno de la organización, pues obedece al óptimo desarrollo de sus actividades a nivel interno.
- **Gestión operativa:** está conformada por cada una de las actividades de la cadena de valor interna como son las primarias y las de apoyo. Su característica fundamental establece que se debe planear, organizar y controlar, de lo estratégico a lo operativo y se ejecuta de lo operativo a lo estratégico, es decir, en el proceso de planeación estratégica se diseña e implementan los planes importantes de la dirección hacia los mandos inferiores, pero su ejecución se ejerce de los mandos bajos a los altos. El mecanismo de medición de este nivel de gestión es a través de indicadores, que se toman como instrumento mas no como un fin.

4

Unidad 4

Ventajas de los  
niveles de gestión



Planeación estratégica

Autor: Jesús Oswaldo Moreno Cristancho



# Introducción

La gestión integra los procesos relevantes de la empresa y todos estos son susceptibles de mejoramientos y cambios, con el fin de alcanzar las metas corporativas a través del tiempo expresado en la visión empresarial. En la medida que se establezcan indicadores para medir el cumplimiento de las estrategias, la gestión empresarial es efectiva y oportuna, respaldada en el crecimiento empresarial y el aseguramiento de la inversión en niveles de rentabilidad. Para ello, es importante determinar los factores claves del éxito, involucrar a todos los miembros de la organización, lo cual permiten generar ideas, conceptos y necesidades.

Para la empresa es importante evaluar los procesos implementados, ya que, del desarrollo de estos, se puede generar la consolidación de la imagen corporativa y potencializa el proceso de gestión empresarial.

Lo más importante, que existe en los procesos de planeación es cómo termina y las implicaciones del mismo, reconociendo las ventajas, sus características, implementaciones y beneficios que permiten la innovación y el desarrollo empresarial acorde con las exigencias del mercado competitivo.

Establecer indicadores de control estratégicos, es responsabilidad de la empresa, en donde se debe invertir en los recursos existentes, con el fin de potenciar los métodos en aras del mejoramiento de los procesos a favor del crecimiento y mayor rendimiento de la empresa, además de sumar la ventaja del aprovechamiento de las oportunidades encaminados en la satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

Las estrategias pedagógicas, tienen como finalidad sensibilizar al estudiante con lo que va a aprender durante el proceso de formación y abarca los siguientes ámbitos: motivación, actitud crítica, actuar de acuerdo a un proyecto de vida, proponer soluciones en un contexto determinado y manejo de la comunicación en sus distintos aspectos.

Mediante un proyecto pedagógico que el estudiante desarrolla en el transcurso del módulo, orientado a la formación integral del mismo, se intentarán insertar los lineamientos del constructivismo y el cooperativismo al desarrollo de competencias y el crecimiento personal.

Se hará una explicación por parte del docente sobre los temas, ampliación y clarificación mediante las preguntas de los estudiantes, posteriormente, se discutirá en el grupo con el fin de evaluar opiniones y criterios individuales, con el fin de generar un ambiente de agrado para que los estudiantes puedan expresar sus ideas.

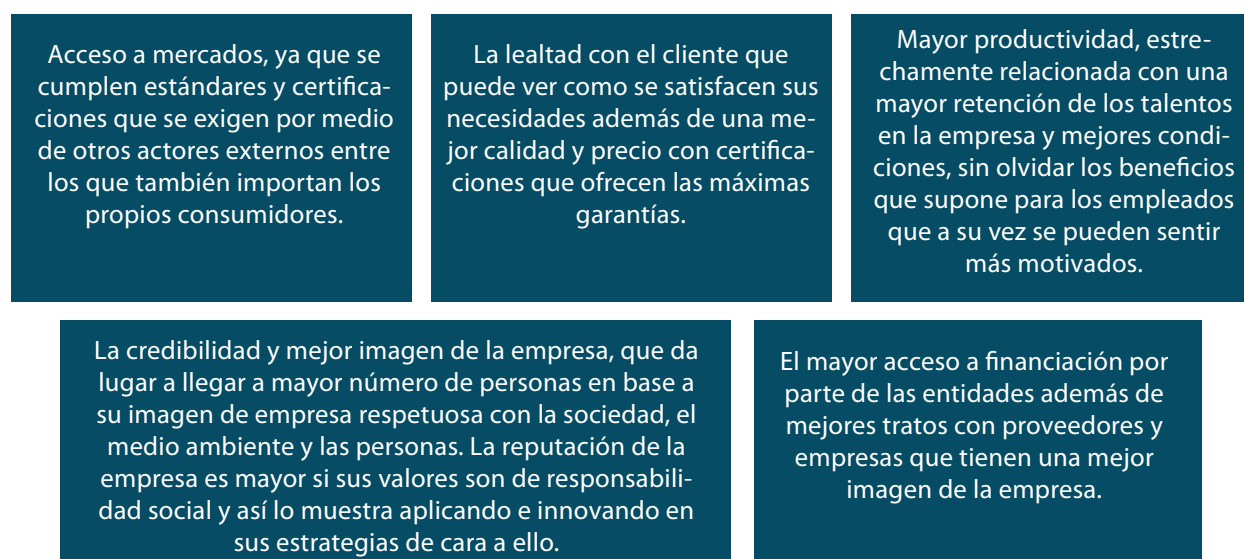
Lectura de textos y libros relacionados con los temas para complementar, profundizar, además de fortalecer habilidades y competencias de lectoescritura como base de aprendizaje.

### Ventajas de los niveles de gestión

Para una empresa es importante evaluar sus procesos implementados, como resultado de una tarea ardua de planeación, que a su vez, es la labor que los colaboradores desempeñan día a día en su cotidianidad. Establecer estrategias corporativas es un proceso complejo, porque implica realizar el análisis de las incidencias de comportamientos tanto internos como externos, que en la mayoría son cambiantes, es decir, hoy se planea, pero las condiciones cambiarán a futuro lo que hace necesario ajustar o cambiar el curso.

Por otro lado, en relación con el estudio, cabe resaltar a los resultados, como ejes fundamentales en los procesos de planeación, pues de estos depende que la organización perdure a través del tiempo. Para que esto suceda, es necesario identificar las ventajas por las cuales se establecen los niveles de gestión empresarial como responsabilidad del cumplimiento de las tareas establecidas por todos los miembros independientemente de su dependencia o cargo.

Empezando con una perspectiva en que la ética y la ley se unen en la sostenibilidad empresarial como principio fundamental, existen ventajas al establecer niveles de gestión. Estos son algunos aspectos que se deben tener en cuenta para evaluar y controlar:



Gráfica 1: Aspectos de evaluación  
Fuente: Propia.

La implementación de indicadores de control estratégico es responsabilidad de la empresa, la cual genera unos gastos, que con el pasar del tiempo deben ser considerados como una inversión, ya que las estrategias deben afectar directa o indirectamente la rentabilidad para la empresa y otorgan un mayor crecimiento económico, que para cada uno de los miembros le generará bienestar y crecimiento en todos los aspectos humanos.

Una de las grandes ventajas de la implementación de niveles de gestión, es que permite el desarrollo empresarial asistido, esta es una de las estrategias de la empresa para afrontar una postura a favor del crecimiento y mayor rendimiento de la empresa, además de sumar la ventaja del aprovechamiento de los recursos, encaminados al progreso y satisfacción de sus clientes tanto internos como externos.

Es importante generar utilidades para la empresa y por ende el rendimiento de la inversión, pero también es fundamental preservar los recursos del entorno y ayudar a la comunidad circunvecina a que también progrese mediante planes de desarrollo. Esta también es una ventaja, pues permite a la comunidad identificarse con la empresa y ayudar de manera directa a la consolidación de la misma.

Además, una correcta aplicación de las estrategias en este campo puede ofrecer a la empresa a medio o largo plazo productos de mayor calidad que se ajusten a las necesidades de los clientes, obteniendo la mayor rentabilidad y márgenes de beneficio. Se puede lograr un ahorro económico en costos de los procesos y estructura de la empresa, con base en la alta exigencia de calidad y control que se aplique.

La empresa puede centrar sus estrategias de responsabilidad, tanto a nivel interno como

externo, haciendo conocer dónde se desarrolla y los campos de actuación que va a tener en cuenta para lograr ser más competitiva a la vez que ofrece una mejor imagen de cara al exterior y al interior de la misma.

Son innumerables las ventajas, pero a través de estas se ejerce un control de crecimiento, es razón de los líderes que cuentan con una convicción clara y positiva influyendo en el rendimiento del equipo de trabajo, permitiendo que los procesos se realicen más conscientemente y otorgándoles importancia dentro del proceso empresarial que conlleva al cumplimiento y desarrollo de la misión y la visión corporativa.

## Metodología

Para desarrollar esta tarea de control y análisis evaluativa, es importante ajustar o administrar que el conjunto de indicadores de cada proceso en las áreas pertinentes, tengan alineadas sus respectivas unidades de negocio, es decir que cada estrategia debe apuntar a un área específica sin que las otras áreas ayuden a cumplir con el objetivo, por tanto, con la misión de la organización, para lograr la efectividad de los objetivos estratégicos propuestos.

Para el establecimiento de los indicadores de gestión, se utiliza la siguiente metodología general:

- a. Contar con objetivos y estrategias (Planificación): a lo largo del curso se han nombrado estos conceptos como parte fundamental dentro del proceso. Contar con objetivos claros, precisos, cuantificados (expresados en unidades de valor) y tener establecidas las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, las características

del resultado que se espera. Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable. Estos patrones son:



Gráfica 2: Patrones  
Fuente: Propia.

- **Atributo:** son los postulados en los cuales la directiva centra sus esperanzas en el proceso de planeación, es el que identifica la meta corporativa.
- **Escala:** corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta dentro de un margen establecido.
- **Estatus:** es el punto de partida de todo proceso. Es el valor actual de la escala, el punto de partida.
- **Umbral:** corresponde al punto más alto al cual se pretende llegar, es decir es el valor de la escala que se desea alcanzar.
- **Horizonte:** un ejemplo para demostrar este término se encuentra en la visión corporativa y hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.
- **Fecha iniciación:** cuando se inicia el horizonte.
- **Fecha terminación:** finalización de lapso programado para el logro de la meta.

Cabe destacar dentro del proceso que debe existir una persona responsable que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o logro de la meta.

- b. Identificar factores críticos de éxito: son aquellos aspectos necesarios que se incorporan y ayudan a mantener bajo control, para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar.
  - Concepción: con los conceptos previos tomados en la planificación de la gestión. Es fundamental abarcar los puntos y el tiempo esperado para alcanzar la meta de gestión.
  - Monitoreo: corresponde al seguimiento de todas las tareas implementadas, por parte del equipo de gestión es una rápida revisión de los procesos con mira a ajustarlos o mejorarlos.
  - Evaluación final de la gestión: constituye el informe final en donde se describen los desarrollos y avances en la consecución de la estrategia empresarial.
- c. Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito: es fundamental constituir guías para el desarrollo de la gestión. Por ejemplo: este indicador mide el grado en el cual las personas captaron los conceptos teóricos y las metodologías impartidas en la capacitación o también un indicador que refleje la frecuencia con la cual la empresa da respuesta ante los requerimientos de los jefes.
- d. Determinar, para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión:
  - Estado: valor inicial o actual del indicador.
  - Umbral: es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
  - Rango de gestión: es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.
- e. Diseñar la medición: consiste en determinar las fuentes de información, así como el diseño de unidades que se puedan medir cuantitativamente, que permita la presentación de informes concretos.
- f. Establecer y asignar recursos: en el proceso de medición incluye una serie de factores que permiten evaluar el comportamiento de la gestión, estos corresponden a los recursos que la empresa pone al servicio de los procesos de gestión. En este ítem es de entender que el gasto o utilización de los recursos no implica para ella un gasto sino por el contrario una inversión.
- g. Medir, aprobar, y ajustar el sistema de indicadores de gestión teniendo en cuenta los siguientes postulados:
  - Pertinencia del indicador.
  - Valores y rangos establecidos.
  - Fuentes de información seleccionadas.
  - Proceso de toma y presentación de la información.
  - Frecuencia en la toma de la información.
  - Destinatario de la información.

- h. Estandarizar y formalizar: es el proceso mediante el cual se organiza toda la información alcanzada de acuerdo con modelo previamente establecido para después presentarla ante el comité de dirección quienes son los que evalúan el alcance del proceso de gestión durante el periodo determinado.
- i. Mantener y mejorar continuamente: una vez evaluado y calificado el proceso de gestión, es necesario seguir con la actitud dado por los cambios positivos que se presentan hacia el interior de la organización corrigiendo y estableciendo áreas de mejoras que permitan evidenciar el desarrollo de procedimientos en aras de cambios, prosperidad, reconocimiento y bienestar para todos los miembros de una organización.

A continuación se presenta una tabla que describe los errores más frecuentes al establecer indicadores y también la forma más adecuada para evitarlos.

Errores	Como evitarlos
Los indicadores de gestión que miden la actividad en lugar del desempeño proveen data menos útil y una sobrecarga de información.	Focalizarse en los objetivos clave de la organización, lo cual mantendrá la atención en las metas esenciales.
La falta de conocimiento de las medidas de resultados, pueden ocasionar que los indicadores de gestión sean utilizados deficientemente.	Invertir tiempo en desarrollar buenas medidas de resultados, aun cuando esto no es una tarea fácil.
Demasiados indicadores financieros comparados con los indicadores de calidad, por ejemplo, pueden ocasionar un desempeño no equilibrado y descuidar áreas esenciales.	Los modelos de control de gestión pueden utilizarse para establecer un balance adecuado.
La manipulación de los datos para mejorar el desempeño, sobre todo cuando la recompensa o el "castigo" dependen de los indicadores.	Los indicadores maliciosos se pueden reducir estableciendo indicadores de gestión equilibrados, verificando la data involucrada en ellos.
Peligro al especificar los datos, porque puede ser interesantes en lugar de necesarios.	Focalizar los indicadores de gestión en los objetivos clave, acabando con los indicadores de "bonito saberlo" en vez de los "necesario saber".
Riesgos de medir procesos de trabajo que son fáciles de controlar, en lugar de aquellos que tienen mayor valor potencial.	Focalizarse en los objetivos clave y generar un efecto cascada hacia medidas de mayor valor agregado.
No comparar actividades similares, lo cual puede ocasionar sentimientos de injusticias y falta de confianza en los indicadores de desempeño.	La calidad de los datos debe ser alta y los principios para establecer comparaciones deben establecerse por consenso.

Tabla 1: Errores frecuentes y formas de evitarlos

Fuente: Propia. <http://bit.ly/1wZZRt6>

## Implementación

Según Turmero I, (s.f.) en su monografía publicada en internet, la cual es titulada como Indicadores de gestión y medición del desempeño, afirma que:

Un proceso de ejecución de gestión empresarial es usualmente largo y complejo ya que envuelve el desarrollo de un nuevo sistema de información, junto con el rediseño de algunos procesos de trabajo. En la mayoría de casos la implementación es un proceso grande que trasciende dentro de la empresa, el proceso de implementación es por ende de alto riesgo, ya que envuelve la complejidad, tamaño, costos, un equipo considerable de desarrollo y una programación reducida de tiempo.

Por lo tanto, en el proyecto de implementación de gestión es indispensable el ensamble mutuo tanto del sistema a la organización como de la organización al nuevo sistema.

Una empresa que utilice una metodología bien definida para la implementación del Sistema de gestión empresarial, desde la etapa de selección de factores de mejora hasta la etapa operacional, puede reducir el grado de riesgo y mejorar la probabilidad de que dicha implementación sea un éxito.



Gráfica 3: Características de un desarrollo de implementación  
Fuente: Propia.



La implementación de un proceso de gestión empresarial en la empresa no es la etapa final del proceso que garantiza el óptimo funcionamiento de la organización. El éxito a largo plazo del proyecto se basa en un plan de seguimiento de calidad y un plan de optimización posterior a la implantación. La calidad trae como consecuencia nuevas ideas que no fueron consideradas al inicio del diseño del plan, como la expansión de las políticas, estrategias y sistematización para hacer más eficiente los procesos existentes.

La mejora continua debe ser planeada y ejecutada con el mismo cuidado con que se ejecutaron los procesos de la propia implementación. Como regla se debe seguir una metodología documental y de procesos para tener más detalles del proyecto que permita la búsqueda del mejoramiento representado en calidad y rendimiento de los procesos. No es una tarea fácil ya que implica una alta dosis de liderazgo y motivación.

## Beneficios

En toda empresa o negocio existe la concepción de obtener beneficios, pues a eso apunta los procesos administrativos de planeación así pues una empresa que no obtenga beneficios tiene que gestionar perfectamente sus recursos, tanto obtenibles como disponibles para no fracasar en el intento.

A continuación se enumeran algunas características de los beneficios dentro de una empresa:

- Beneficios es el resultado óptimo de una actividad empresarial, y este solo puede medirse al finalizar un determinado periodo.
- Beneficio prueba la capacidad del empresario para lograr sus objetivos.
- Beneficio actúa como fuerza impulsora de la gestión, estimulando la búsqueda de alcanzar buenos resultados en un medio competitivo, elevando los niveles del marketing, el diseño del producto o su distribución.
- Todos los negocios deben potencializar al máximo sus posibilidades año tras año y obtener el mayor beneficio posible.
- Podría decirse que unos impuestos demasiados altos restan motivación para la eficacia a largo plazo y frena el progreso del país.

## Beneficios a la sociedad

Una empresa obtendrá más beneficios si su estrategia se basa en innovación, motivación y eficacia, estos beneficios aumentan el valor de la empresa, permite la distribución más equitativa de los mismos y recompensará a quienes formen parte de ellas (accionistas, directivos y empleados).

Las recompensas se necesitan por:

- Una buena empresa, permite invertir a muchos ahorradores privados.

- Los beneficios que la empresa le da al estado, le permite a éste dotar a la sociedad de mejores servicios.
- Los beneficios estimulan el desarrollo de nuevas tecnologías y el uso de nuevos métodos de marketing, distribución y financiamiento.

## Beneficios a los clientes

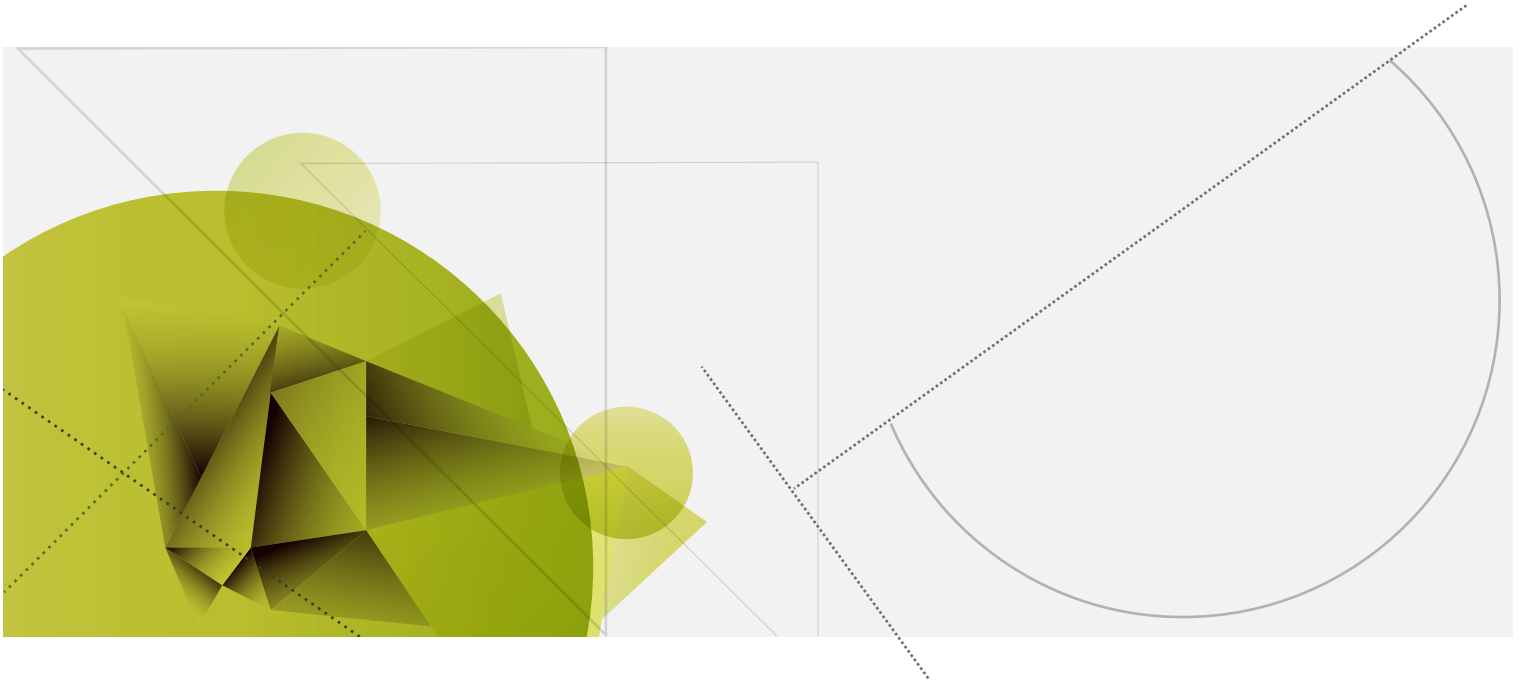
A veces se olvida que el cliente es el objetivo de las actividades que realizamos. Un empresario tiene la obligación de que se asimile correctamente la idea del cliente como objetivo, ya que una persona que trate mal al cliente se considera ha incurrido en una falta grave y se pone en evidencia toda la empresa.

La capacidad de crecimiento de una empresa depende de la forma de identificar las necesidades de sus clientes y la forma cómo se sustentan, otro punto importante es no esperar a que el cliente vaya a comprar los productos, hay que salir a buscar activamente al cliente.

# Bibliografía

- **Tomasini, A. (1989).** *Planeación estratégica y control total de calidad: un caso real hecho en México.* México, Grijalbo.
- **Chiavenato, I., Sacristán, P., & Sapiro, A. (2010).** *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones.* McGraw-Hill.
- **Beckhard, R., Goldsmith, M., & Hesselbien, F. (2004).** *El líder del futuro.* Deusto.
- **Humberto, S. (1996).** *Planeación y gestión estratégica: teoría-metodología: incluye guía para el diagnóstico estratégico.* RAM.
- **Mendoza, J. (1985).** *Las funciones administrativas: un enfoque estratégico y táctico.* Colombia: Ediciones Uninorte.
- **Quinn, J., Mintzberg, H., & Voyer, J. (1997).** *El proceso estratégico.* Pearson Educación.
- **Münch, L. (2008).** *Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito.* Trillas. México.
- **Porter, M. (1987).** *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior.* México, Compañía Editorial Continental SA.
- **Sallenave, J. (2004).** *Gerencia y planeación estratégica.* Bogotá: Editorial Norma.
- **Steiner, G. (1983).** *Planeación estratégica.* México: Cecsa.
- **Torres, M. (2006).** *Manual de planeación estratégica.* México: Panorama.

Esta obra se terminó de editar en el mes de noviembre  
Tipografía Myriad Pro 12 puntos  
Bogotá D.C.,-Colombia.



**AREANDINA**  
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**