

8.



*La Calidad Académica,
un Compromiso Institucional*



Desarrollo metodológico para la operacionalización eficaz de la estrategia en Pymes colombianas, una perspectiva teórica

*Luis Carlos Nova Santos
Edison Jair Duque Oliva*

Nova Santos, Luis Carlo;
Duque Oliva, Edison Jair.
(2015). Desarrollo
metodológico para la
operacionalización eficaz
de la estrategia en Pymes
colombianas, una pers-
pectiva teórica.
Criterio Libre 13 (23),
165-199.
ISSN 1900-0642.

DESARROLLO METODOLÓGICO PARA LA OPERACIONALIZACIÓN EFICAZ DE LA ESTRATEGIA EN PYMES COLOMBIANAS, UNA PERSPECTIVA TEÓRICA

METHODOLOGICAL DEVELOPMENT FOR THE EFFECTIVE OPERATIONALIZATION OF THE STRATEGY IN COLOMBIAN SMES, A THEORETICAL PERSPECTIVE

DESENVOLVIMENTO METODOLÓGICO PARA O OPERACIONALIZAÇÃO EFETIVA DA ESTRATÉGIA EM PYMES COLOMBIANAS, UMA PERSPECTIVA TEÓRICA

DÉVELOPPEMENT MÉTHODOLOGIQUE POUR L'OPERATIONALISATION EFFICACE DE LA STRATÉGIE DANS LES PME COLOMBIENNES, UNE PERSPECTIVE THÉORIQUE

*LUIS CARLOS NOVA SANTOS**
*EDISON JAIR DUQUE OLIVA***

RESUMEN

En el presente artículo se aborda la planeación estratégica y la estrategia como tal, describiendo sus principales componentes y elementos desde una perspectiva teórica, partiendo de bases conceptuales e históricas que soportan la importancia que actualmente representa para las pequeñas y medianas empresas, la evidencia en el cumplimiento de sus planes estratégicos a corto, mediano y largo plazos. De igual manera, se presentan conceptos que facilitarán la comprensión organizada del desarrollo de un proceso de formulación y control estratégico.

Artículo resultante de la revisión teórica desarrollada para el trabajo de grado de maestría en administración, de la Universidad Nacional de Colombia, titulado "Diseño metodológico para la aplicación de herramientas de gestión estratégica en empresas manufactureras de la Provincia de Sugamuxi" (2014).

* Administrador de empresas, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia; magíster en administración, Universidad Nacional de Colombia; jefe de Bodegas y Almacenes (SCM), Grapas y Puntillas El Caballo S.A. lcnovas@unal.edu.co

** Administrador de empresas, Universidad Nacional de Colombia: magíster en administración, MBA, Universidad de los Andes; master in Economics, finances and management, Universitat Pompeu Fabra; magíster en estudios avanzados en marketing, Universitat de Valencia; doctor en marketing, Universitat de Valencia; profesor asociado / tiempo completo, Universidad Nacional de Colombia. Ejduque@unal.edu.co

PALABRAS CLAVE:

evaluación, formulación, herramientas estratégicas, planeación.

CLASIFICACIÓN JEL:

L2, L21, M14

ABSTRACT

This article is addressed to the Strategic Planning and Strategy itself, describing their main components and elements from a theoretical perspective and based on some conceptual and historical foundations that support the importance that currently represent for small and medium enterprises, the evidence in compliance their strategic plans in short, medium and long term. Likewise, this article presents concepts that facilitate the organized understanding about the development of a formulation process and strategic control.

Keywords: evaluation, formulation, planning, strategic tools.

JEL Classification: L2, L21, M14

RESUMO

O artigo trata da planeación estratégica e a estratégia como tal, descrevendo seus componentes principais e elementos de uma perspectiva teórica, partindo de bases conceituais e históricas que apóiam a importância que representa agora para as companhias pequenas e médias a evidência na execução de seus planos estratégicos para curto, médio e longo prazos. Também aparecem conceitos que facilitarão a compreensão organizada do desenvolvimento de um processo de formulação e controle estratégico.

Palavras chave: avaliação, ferramentas estratégicas, formulação, planeación.

Classificação JEL: L2, L21, M14

RÉSUMÉ

L'article présente la planification stratégique et la stratégie comme tel, en décrivant ses composants principaux et éléments depuis une perspective théorique, en partant des bases conceptuelles et historiques qui supportent l'importance qui représente actuellement pour les petites et moyennes entreprises l'évidence dans l'accomplissement de ses plans stratégiques à court, moyen et à long termes. Il présente aussi les concepts qui faciliteront la compréhension organisée du développement d'un processus de formulation et de contrôle stratégique.

Mots clés: évaluation, formulation, outils stratégiques, planification.

Classification JEL: L2, L21, M14

INTRODUCCIÓN

La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los cuales va a competir la empresa y la forma en que se debe entrar en ellos. La estrategia competitiva consiste entonces en ser diferente, significa escoger en forma deliberada ciertas actividades o procesos que entreguen al cliente una exclusiva mezcla de valor y garanticen el crecimiento de las organizaciones y su permanencia en el mercado (Porter, 1980). Por consiguiente, al formular la estrategia organizacional se debe detallar en forma clara hasta dónde quiere llegar una organización, contemplando a su vez cómo se encuentran sus procesos internos en todo sentido, obteniendo de esta manera un criterio realista de reacción frente al entorno de acuerdo con estos análisis; así, esta perspectiva requerirá un riguroso proceso de planeación y prospectiva estratégica que debe nacer en el corazón de los gerentes y debe ser alineado y replicado hasta el último nivel de la organización (Kaplan & Norton, 2008).

No obstante, la formulación y ejecución de estrategias pareciera ser un ejercicio exclusivo destinado para grandes empresas, las cuales cuentan con departamentos especializados para desarrollar esta función en particular y una fuerte asignación de recursos para el tratamiento de temas estratégicos y de innovación (Salazar, 2005) (Quesado et al., 2012). En contraste, una gran mayoría de las llamadas pequeñas y medianas empresas (Pymes) deben conformarse con gestionar el día a día y preocuparse por apagar los incendios financieros, administrativos, logísticos, etc. que se generan continuamente, olvidando de por sí su visión estratégica a largo plazo (Chandler, 1969).

Aún más, la implementación y el seguimiento a la ejecución de estrategias (si las hay), se convierte en una actividad carente de continuidad y disciplina para algunos equipos directivos que se preocupan en mayor proporción por el seguimiento de temas operativos, rutinarios y de corto plazo relacionados con el cumplimiento de presupuestos o metas anuales, sin revisar siquiera la evolución del

cumplimiento de las estrategias de crecimiento o competitividad (Alexander, 1991).

Se observa entonces que toda empresa desea cumplir planes estratégicos en su mayoría ambiciosos para incrementar su crecimiento y participación en el mercado, pero a pesar de eso, estudios realizados desde los años 80 demuestran que pocas empresas han logrado transformarlos a la realidad. (Kaplan & Norton, 2005) referencian a (Zook & Allen, 2001), quienes entre 1988 y 1998 encontraron cómo siete de cada ocho empresas, dentro de una muestra global de 1.854, no habían alcanzado un crecimiento rentable, es decir, estas empresas fueron incapaces de obtener un crecimiento real anual de 5,5% en sus ingresos y ganancias por sobre su costo de capital, pero según el estudio, 90% de ellas habían desarrollado planes estratégicos detallados con metas mucho más altas, concluyendo entonces que estos pobres resultados de crecimiento se deben a la desconexión que existe en la mayoría de las empresas entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

Así, la carencia en la implementación de modelos prácticos que involucren no solo metodologías y herramientas como postulados teóricos, sino la operacionalización de estrategias de crecimiento y competitividad, puede retrasar el desarrollo de una organización o llevarla a la pérdida de visión y permanencia en el mercado (Porter, 1987). Se busca entonces con el desarrollo de este artículo, facilitar los procesos de planeación estratégica que obligatoriamente deben implementar las organizaciones que desean hacer frente al actual mercado globalizado y altamente competitivo.

Para esto, se definirán los elementos fundamentales que debe contener un ejercicio de planeación estratégica eficaz, que en esencia sea aplicable a Pymes y empresas familiares. A continuación se abordarán los antecedentes históricos y componentes de la estrategia, resaltando la importancia que tiene para las organizaciones colombianas el control a la ejecución de planes estratégicos en el contexto actual, analizando, por último, una serie de herramientas de gestión

estratégica que soporten el cumplimiento del objetivo propuesto.

La metodología empleada siguió la propuesta de (Quivy & Campenhoudt, 1992), a partir de la identificación de la problemática por estudiar, la cual implicó un proceso riguroso de lectura, búsqueda bibliográfica y recopilación de información, para luego clasificar todo el bagaje conceptual compilado. De esta manera se estudian los planteamientos de la planeación estratégica (Visión, Misión, Valores, Objetivos, Direccionamiento Estratégico o Proceso Estratégico, Diagnostico Estratégico y el Estratega), de la estrategia (Definiciones, Conceptos, Evolución Histórica y Elementos). Más adelante se analiza la importancia del control de gestión estratégica en las organizaciones colombianas y al mismo tiempo se caracterizan una serie de herramientas de gestión estratégica que permiten cumplir con el objetivo planteado.

Finalmente, se propone una discusión que permite concluir con algunas reflexiones sobre la planeación estratégica y su metodología de implementación en las Pymes colombianas utilizando herramientas de gestión estratégica.

5

1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El término planeación estratégica ha sido amplia y frecuentemente utilizado para referirse a la serie de actividades que deben desarrollarse para alcanzar un fin determinado que aporte ventajas o beneficios a las organizaciones (Amaya, 2005). No obstante, su explicación va más allá, pues realmente comprende los esfuerzos conjuntos que una compañía realiza de manera sistemática para establecer y diseñar propósitos reales representados por objetivos claramente definidos, políticas estructuradas y estrategias concretas y realistas que permitan desarrollar planes detallados con responsables notoriamente identificados a corto, mediano y largo plazos (Steiner, 1983).

El logro de estos objetivos comprende una serie de elementos que le permiten a la organización

encaminarse hacia la eficiencia corporativa en cuanto a la utilización y aprovechamiento de recursos se refiere, involucrando permanentemente el análisis del entorno en que esta se desempeña y los distintos actores que en él influyen, los cuales pueden verse directa o indirectamente afectados por cualquier decisión adoptada por la compañía, algo que tendrá una fuerte influencia en todo el desarrollo estratégico, la cadena de valor y, por ende, las partes interesadas (Porter, 1987) (Ansoff et al., 1997), por tanto, con la planeación estratégica se busca mantener el rumbo y la dirección que propiamente se han establecido desde el inicio, permitiendo alcanzar metas y objetivos estratégicos trascendentales en la historia de las organizaciones (Ander Egg, 1995).

De este modo, es de gran importancia la realización de un diagnóstico inicial que contemple la gran mayoría de aspectos que pueden intervenir de una u otra forma en el desarrollo de los planes estratégicos (Domazet et al., 2011). Sin embargo, cabe aclarar que aunque dicho diagnóstico involucre diversos factores propiamente analizados, estos nunca serán suficientes ni absolutos, razón por la cual la incertidumbre será el ambiente base en el que el plan se debe realizar, lo que obliga a las organizaciones a ser flexibles y adaptables ante cualquier transformación del entorno, turbulencia o volatilidad que se presente en los mercados (Mintzberg & Waters, 1985).

Es así como la planeación estratégica cobra relevancia al contribuir a la reducción de los niveles de incertidumbre que se presenten en el futuro, aunque estos no sean eliminados del todo, estableciendo un sistema racional para la toma de decisiones que deje a un lado la intuición e improvisación para dar paso a una mentalidad futurista que perciba con mayor claridad las visiones del porvenir y una preocupación por la mejora continua y el logro de los objetivos y metas planteados (Rodríguez, 2005). Se definen a continuación algunos elementos fundamentales que deben tenerse en cuenta en la planeación estratégica, los cuales toda organización deberá tener presentes a la hora de formularla.

ELEMENTOS CONCEPTUALES	
VISIÓN	MISIÓN
VALORES CORPORATIVOS	OBJETIVOS

ELEMENTOS OPERATIVOS	
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO
EL ESTRATEGA	

Fuente: *Elaboración propia.*

Se parte de la Visión, definida como la descripción del estado deseado de una organización, en general, qué quiere esta llegar a ser y cómo quiere que la vean o proyecten sus partes interesadas (ISO 9004, 2010). La declaración de la visión de acuerdo con (Kaplan & Norton, 2008), debe ser clara y bien elaborada, que permita definir objetivos a mediano y largo plazos, y de igual manera, estar orientada al mercado y ser capaz de dar respuesta a la tres preguntas más importantes formuladas en el direccionamiento estratégico, que son: ¿dónde estamos ahora?, ¿hacia dónde vamos? y ¿cómo llegamos hasta allí? (Carrión M., 2007), lo cual puede resumirse en una importante frase: "Donde no hay visión, el pueblo se desenfrena" (Foundation, 1997) (Proverbios 29:18), ya que sin importar cuál sea el tamaño u objeto social de la organización, tener una visión nítida y precisa proporciona un enfoque claro de lo que realmente se persigue.

Sin embargo, es importante aclarar que una visión sin "pensamiento sistémico" solo se convierte en un imaginario futurista que carece de la fuerza y trabajo coordinado necesarios para llevar a la ejecución final aquello que se ha propuesto (Senge, 2005); por esto, el cumplimiento de la visión deberá estar acompañado de un fuerte despliegue estratégico que transforme planes en realidades.

Esta idea se alinea con la metáfora de Mintzberg con relación a la estrategia vista como un elefante, que para ser comprendido debe analizarse como un todo (Mintzberg et al., 1998). Debe entonces utilizarse el pensamiento sistémico al plantear la estrategia corporativa y no dejar así cabos sueltos,

y por ende, lograr el cumplimiento de la visión organizacional.

La Misión se describe como la definición de la razón de ser de la compañía y debe relatar de manera muy concreta qué le brinda está a sus clientes y al mismo tiempo informar a sus colaboradores el propósito fundamental de la organización con relación al objetivo en común que juntos persiguen (Kaplan & Norton, 2008).

Al formular la declaración de una misión, la organización debe responder concretamente a ¿qué función o funciones desempeña la compañía?, ¿para quién desempeña esta función?, ¿Cómo le va a en el cumplimiento de esta función?, ¿por qué existe esta compañía? (Goodstein et al., 1998) (ISO 9004, 2010). Es decir, se busca justificar la existencia de una compañía teniendo un contexto claro que permita a los directivos de las organizaciones tener la capacidad de identificar las oportunidades que se presentan para así definir qué productos o servicios deberán ofrecerse, contemplar ubicaciones geográficas, identificar la tecnología que se requiere para cumplir con esa misión y así permitirles tener bases claras para una correcta fijación de objetivos a corto, mediano y largo plazos (Duncan, 1991).

Por tanto, la declaración de una misión tiene el poder de diferenciar a una empresa de sus competidoras siempre y cuando esta sea suficientemente concreta para clarificar la identidad de una organización y, de igual forma, servir como un mecanismo de enlace entre los colaboradores de la misma, logrando la unión entre las personas que persiguen el mismo objetivo en común (Ballvé & Debeljuh, 2006).

Además de esto, en la Guía para las Organizaciones del Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión, los Valores se definen como el "conjunto de criterios básicos establecidos por la institución que guían las acciones en busca de la realización de su visión y definen los comportamientos, lenguaje, símbolos y actividades, que orientan y/o conforman la cultura organizacional" (Calidad, 2012).

Al formular la declaración de una misión, la organización debe responder concretamente a ¿qué función o funciones desempeña la compañía?, ¿para quién desempeña esta función?, ¿Cómo le va a en el cumplimiento de esta función?, ¿por qué existe esta compañía? (Goodstein et al., 1998) (ISO 9004, 2010). Es decir, se busca justificar la existencia de una compañía teniendo un contexto claro que permita a los directivos de las organizaciones tener la capacidad de identificar las oportunidades que se presentan para así definir qué productos o servicios deberán ofrecerse, contemplar ubicaciones geográficas, identificar la tecnología que se requiere para cumplir con esa misión y así permitirles tener bases claras para una correcta fijación de objetivos a corto, mediano y largo plazos (Duncan, 1991).

Esta definición se asocia a lo analizado por (Mintzberg et al., 1998) con relación al "conocimiento colectivo", para explicar cómo en la mente de las personas que pertenecen a una organización se encuentran presentes las convicciones compartidas que se reflejan en tradiciones y hábitos, así como en manifestaciones más tangibles como relatos, símbolos, e incluso edificios y productos, considerando cómo el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos puede verse afectado positiva o negativamente por el comportamiento social en las organizaciones, el cual es determinado por el clima organizacional resultante de las interacciones que se dan entre las características personales de un grupo y sus miembros, siendo este clima propiamente intervenido por el ejercicio de poder que se enmarca en un contexto que ha de determinarse por el sistema de valores que se haya adoptado (Fernández, 2004).

Visto desde una perspectiva política o mandatoria, al no poseer una cultura organizacional claramente definida y fundamentada en Valores, podrían generarse conflictos en el interior de las organizaciones los cuales tarde o temprano se verán reflejados en el exterior de las mismas como parte de la imagen que se proyecta a las partes interesadas, así como influir enormemente en los planteamientos estratégicos, e incluso en la ejecución de la estrategia como tal (Fernández, 2004) (Johnson et al., 2006).

Hasta este punto, los tres componentes anteriores (Misión, Visión y Valores) tienen gran relevancia para una organización de acuerdo con lo estipulado en la NTC-ISO 9004, en donde se expresa: "Para lograr el éxito sostenido, la alta dirección debería establecer y mantener una misión, una visión, y unos valores para la organización. Estos deberían ser claramente entendidos, aceptados y apoyados por las personas en la organización y según sea apropiado, por otras partes interesadas". (ISO 9004 2010) p. 4.

Por otra parte, los Objetivos se definen como concepciones de los estados finales deseados (Duncan, 1991, p. 113), lo cual fue inicialmente estudiado por Peter Drucker a través de la

denominada dirección o administración por objetivos, en donde se plantea la necesidad de un mecanismo que mantenga la orientación en la visión común que se persigue y al mismo tiempo que contribuya al desarrollo del trabajo en equipo para el logro de las metas comunes, utilizando las fuerzas individuales (Fernández, 2008) citando a (Drucker, 1957).

Para Drucker, los objetivos no representan el destino, simplemente configuran una orientación; sin embargo, debe aclararse la importancia en la fijación de estos, los cuales deben ser mensurables sobre todo si se habla de que estos sean a largo plazo, lo que los convierte en objetivos estratégicos, los cuales tendrán una mayor relevancia que los tácticos que son a corto plazo y en su mayoría operacionales (Mintzberg et al., 1997).

Es así como en la planeación estratégica debe propenderse por el cumplimiento de los objetivos que se establezcan, algo que dependerá en gran medida, de la participación y compromiso de las personas en la organización, lo cual fue estudiado desde la perspectiva de la llamada teoría del hombre social, por Mary Parker Follett, quien reconoce la necesidad que tienen los administradores de entender la dinámica de los grupos, los esfuerzos e interrelaciones para poder potencializarlos al máximo en la consecución de objetivos (Da Silva, 2002) y quien en conjunto con Chester Barnard busca entender los elementos que constituyen las relaciones humanas en las organizaciones para el logro de metas.

Follet enfatiza en que un hombre en el desarrollo de su trabajo es motivado por las fuerzas que influyen en sus tareas y diversiones fuera del trabajo, lo cual mantendrá su determinación por ser productivo en sus actividades desarrolladas en el interior de la organización por la esperanza de poder disfrutar de ellas al final de su jornada laboral; por tanto, el deber del ejecutivo o administrador es tratar de armonizar estos criterios motivacionales particulares de los individuos a los esfuerzos del grupo sin forzar, manejar o manipular a nadie, teniendo como premisa el énfasis que debe hacerse en la utilización del concepto de grupo o principio

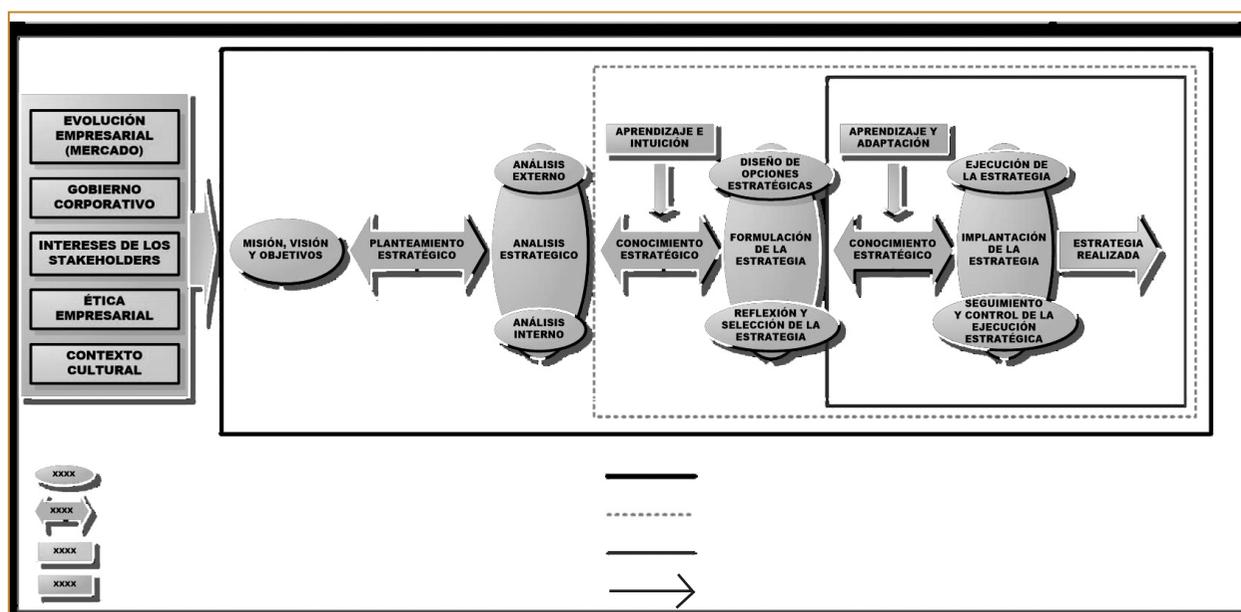
de asociación en los esquemas de liderazgo y mando. (Alvarez, 2005).

De ahí la importancia de hacer partícipes a los miembros de la organización no solo en la formulación de los objetivos sino en la ejecución y logro de los mismos, lo que garantizará que el colectivo de la organización trabaje por un mismo fin.

Haciendo referencia ahora a los elementos operativos de la planeación estratégica, se hablará del direccionamiento estratégico, que es visto como un "enfoque gerencial", el cual involucra tanto a la dirección general como al resto de la organización a trabajar apuntando hacia la misma dirección (Camacho, 2002); desde otra óptica, para (Goodstein et al., 1998) se define como el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo, siendo esta definición muy acertada ya que al revisar la evolución del paradigma de la gestión empresarial denominado "dirección estratégica" (Strategic Management), se observa cómo una serie de elementos se hacen comunes y obedecen a una secuencia de fases que podrían o no ejecutarse en un orden concreto.

Esto es explicado por (Carrión M., 2007) a través de (Navas & Guerras, 2002), (Mintzberg et al., 1998) y (Whittington, 2002) como el "proceso estratégico integrado" o el proceso del direccionamiento estratégico, buscando entender cómo algo tan dinámico y complejo como lo es la formulación estratégica, puede entenderse e interpretarse de manera más compacta, organizada y concreta.

Proceso Estratégico Integrado



Fuente: Navas & Guerras, 2002.

Como se mencionó antes, este proceso inicia con la evaluación de las fuerzas externas o de mercado a través del análisis del entorno (oportunidades y amenazas) y todos aquellos aspectos externos que pueden influir positiva o negativamente en el desarrollo de la organización y, por ende, la determinación de sus estrategias deliberadas o emergentes de acuerdo con lo que establece la empresa; de ahí parte el proceso de planeación en sí, teniendo en cuenta ahora los factores internos (fortalezas y debilidades) que le permitirán a la organización responder o no con aquello que ha formulado, implementado y controlado, lo que se explicará más adelante para hablar en concreto de "la estrategia" (Navas & Guerras, 2002), (Mintzberg et al., 1998).

Ahora bien, para poder formular una estrategia, el diagnóstico estratégico se convierte en un requisito indispensable para conocer el estado actual de lo que se quiere mejorar, y así mismo el punto en donde se encuentra la organización para así poder visionar a dónde esta quiere llegar; (Scott, 2005) rescata una frase de Sun Tzu en la que se menciona la importancia que tiene el análisis y diagnóstico estratégico en el mundo empresarial: "Evalúa al adversario, evalúate a ti mismo y la victoria nunca será un peligro. Evalúa el terreno, evalúa el entorno y la victoria será inagotable".

Teniendo presente esta importante recomendación, el diagnóstico puede definirse como una evaluación profunda de las condiciones internas y externas de la compañía en donde se involucra la valoración de los recursos y capacidades con que cuenta una organización para así identificar el potencial estratégico de la misma y su capacidad de reacción frente al entorno para obtener ventajas competitivas (Díaz de Santos, 1995) (Collis & Montgomery, 1995).

Puntualizando acerca de la evaluación de las condiciones externas, debe contemplarse el análisis del entorno, en donde se presentan dos niveles, uno general que hace referencia primordialmente a los segmentos en los que se producen tendencias y acontecimientos que son de gran importancia y que impactarán el futuro de la organización, de los cuales hacen parte los segmentos demográficos, tecnológicos, económicos, etc., en donde esta se desenvuelve. El otro nivel es el entorno competitivo, compuesto por los competidores y otras organizaciones que puedan amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa (Dess & Lumpkin, 2003).

Para (Angriawan & Abebe, 2011), la complejidad del entorno dependerá de la dificultad de efectuar un diagnóstico, debido a una serie de variables

que, de hecho, pueden ser analizadas pero difícilmente controladas; sin embargo, siempre existirá un alto grado de incertidumbre debido a los cambios continuos que presenta regularmente el entorno, los cuales deben ser identificados por los gerentes de las organizaciones, quienes deben tener la capacidad de interpretar en qué contexto estas se están desarrollando, para poder formular la estrategia como tal y que la toma de decisiones estratégicas sea realmente efectiva y bien analizada.

Para el caso del análisis interno, lo que se busca es determinar las fortalezas y debilidades que establecen lo exitosa que será una organización en el sector en donde opera, básicamente puede aplicarse mediante el análisis de las capacidades de la organización visto desde la perspectiva de la cadena de valor de (Porter, 1987). No obstante, actualmente se utiliza la teoría denominada gestión del conocimiento, la cual amplía el espectro de lo que se considera como análisis interno de una organización. Esta teoría, expuesta principalmente por Nonaka & Takeuchi (1995), Kogut & Zander (1992), Szulanski (1996), Fiddler (2000) y Gupta & Govindarajan (2000), señala cómo el conocimiento de la empresa es el único recurso inimitable y se considera como una fuente potencial de la ventaja competitiva, lo cual hace suponer que las empresas han sido constituidas y formadas sobre un sinnúmero de conocimientos que han sido definidos y comprendidos por los miembros de las organizaciones y por los cuales estas realmente funcionan (Zapata, 2004).

Además de todo esto, comúnmente se analiza el interior de la organización desde la perspectiva financiera, soportada ampliamente por las razones financieras que reflejan el estado de las organizaciones con relación a su liquidez, rentabilidad, flujo de efectivo, etc., lo que permite, junto con los análisis planteados anteriormente, tener una base concreta para la formulación de las estrategias (Mintzberg et al., 1997).

Es ineludible culminar este apartado referenciando el análisis DOFA, una poderosa herramienta de análisis tanto interno como externo que se emplea en diversos contextos para determinar cómo una

Para (Angriawan & Abebe, 2011), la complejidad del entorno dependerá de la dificultad de efectuar un diagnóstico, debido a una serie de variables que, de hecho, pueden ser analizadas pero difícilmente controladas; sin embargo, siempre existirá un alto grado de incertidumbre debido a los cambios continuos que presenta regularmente el entorno, los cuales deben ser identificados por los gerentes de las organizaciones, quienes deben tener la capacidad de interpretar en qué contexto estas se están desarrollando, para poder formular la estrategia como tal y que la toma de decisiones estratégicas sea realmente efectiva y bien analizada.

organización puede adaptarse de una mejor forma a su entorno; (Lazzari & Maesschalck, 2002) plantean un nuevo método de aplicación de esta herramienta enfocada a analizar el cumplimiento de objetivos estratégicos y operacionales en forma numérica utilizando “variables lingüísticas”, con el objetivo de describir la situación competitiva de una empresa de manera más exacta sugiriendo un mejor método de análisis superior a lo que comúnmente se realiza al evaluar apreciaciones lingüísticas que en ocasiones resultan ser subjetivas y no reflejan con exactitud el estado competitivo de una compañía.

El último elemento de la planeación estratégica es el estratega, a quien (Codina, 2011) a partir de (Breene et al., 2007) y (Atwater & Dittman, 2008) describen como el Chief Strategic Officer (CSO), responsable de generar compromisos profundos con los planes estratégicos y promover del mismo modo la toma de decisiones que sustenten y soporten el cambio organizacional.

El CSO, aclaran, debe poseer una amplia y suficiente experiencia para afrontar el quehacer diario de la organización y complementarlo, al igual que un enfoque estratégico adquirido durante varios años de permanencia en la compañía o compañías del mismo tipo para poder diseñar la estrategia y al mismo tiempo ponerla en práctica. Además de esto, deberá complementarlo una profunda confianza delegada por la alta dirección obtenida durante el período de su desempeño en la organización, lo cual lo habrá perfeccionado como un maestro multitarea que ejecuta actividades diversas y exigentes de manera ágil, algo así como un hombre orquesta que posee una amplia experiencia en la gestión de las distintas áreas.

Ahora bien, para el caso concreto del diseño y ejecución estratégica, el CSO debe caracterizarse por ser un hacedor y no solo un pensador, el cual tiene un gran dominio para la solución de problemas a corto, mediano y largo plazos, actuando como un factor de influencia y no como un dictador, con un alto grado de objetividad en las diversas circunstancias que se enfrentan día a día, así como a largo plazo, en donde

continuamente hay que enfrentarse a un futuro incierto y cambiante (Breene et al., 2007).

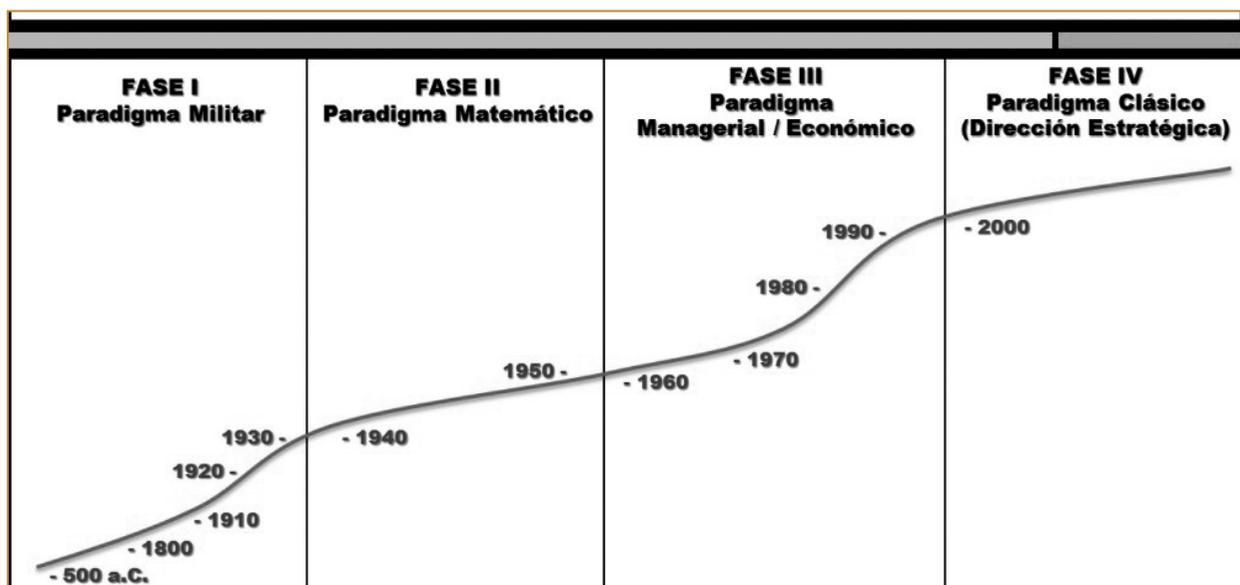
El estratega, al mismo tiempo, debe entender claramente su posición e interrelación con la estructura organizacional, para así facilitar los procesos de control en la ejecución (Hill & Jones, 2009) y el seguimiento al desarrollo de las estrategias y los planes estratégicos establecidos (Da Costa Marques, 2012), logrando así una correcta conexión y alineación entre la formulación y la ejecución de las estrategias (Kaplan & Norton, 2005), lo cual fue descubierto por (Chandler, 1969) en su investigación, y que se resume en la frase “La estructura sigue a la estrategia”, al explicar cómo las empresas al enfrentarse al entorno deben readaptar su estrategia a las nuevas condiciones y así, la estructura de estas deberá ajustarse igualmente para poder responder a los nuevos lineamientos estratégicos que se han determinado (Breene et al., 2007).

2. LA ESTRATEGIA

La estrategia ha sido interpretada de varias maneras y bajo diversos contextos; sin embargo, para este particular se definirá como un modelo o patrón de decisiones que llegará a determinar y producir en las organizaciones el cumplimiento de los objetivos, metas, planes y políticas diseñados, favoreciendo la definición de la razón de ser de las mismas y proporcionándoles el enfoque necesario para canalizar todos los esfuerzos y recursos en función de un fin determinado (Mintzberg et al., 1997).

Inicialmente, su definición provino del griego *strategos*, un verbo que hace referencia a “planificar la destrucción de los enemigos a través del uso eficaz de los recursos” asociándolo al desarrollo de despliegues militares (Tzu, 2001); posteriormente, la necesidad de un concepto de estrategia relacionado con el negocio llegó a ser mayor después de la Segunda Guerra Mundial, al ver cómo la empresa se traslada de un entorno relativamente estable en un entorno más rápidamente cambiante y competitivo (Bracker, 1980).

Evolución Histórica del concepto de Estrategia



Construido a partir de: (Pérez & Massoni, 2009).

(Pérez & Massoni, 2009) describen la evolución de los paradigmas sobre los que se ha desarrollado la estrategia; el primero de ellos es el paradigma militar, resaltando la importancia que tuvieron las ideas de (Tzu, 2001), quien describió una serie de estrategias y recomendaciones las cuales aplicó a lo largo de sus batallas, como, por ejemplo, la importancia de la evaluación del líder, sus características, capacidades, habilidades y destrezas para enfrentar a los adversarios en el campo de batalla; así mismo se menciona la importancia que tiene el conocimiento de los enemigos, además de lo indispensable que es contar con un plan estratégico para tomar cualquier decisión y así poder administrar todos los recursos disponibles para hacer efectiva la ejecución de la estrategia y, por ende, poder ganar las batallas.

El segundo es el paradigma matemático desarrollado entre los años 40 y 50, en este se desenvuelve la teoría estratégica vista desde la perspectiva científica, principalmente el término estrategia se asoció a la aplicación de la teoría de juegos, cuyos principales aportes fueron desarrollados por (Von Neumann & Morgenstern, 1947) y (Nash, 1951), en donde al basarse en la utilización de estrategias calculadas a partir del análisis y aplicación de la estadística, la probabilidad y la programación

lineal, pueden tomarse decisiones fundadas en los comportamientos de los competidores que darán como resultado la minimización de los riesgos de pérdida o la maximización de utilidades.

El siguiente paradigma es el managerial-económico desarrollado entre los años 50 a 90, en donde se reúnen los conceptos de (Drucker, 1954), resaltando la importancia que tiene para las empresas la formulación de objetivos estratégicos. Así mismo se desarrollaron diversos conceptos enfocados a la dirección estratégica, entre los que se destacan el management estratégico de Ansoff (1979), gestión de la cultura corporativa de Peters y Waterman (1984), matriz de costos / diferenciación y cadena de valor de Porter (1980, 1985).

Por último, se habla del cuarto paradigma, el clásico, enfocado a la revisión de conceptos provenientes de la dirección estratégica, en el cual se critica de manera deliberada el paradigma managerial desde 1994 hasta la década actual, a fin de encontrar una nueva reformulación teórica, en un contexto en donde la estrategia se ha convertido en un término de moda en el lenguaje corriente y se usa para referirse a cualquier cosa.

El siguiente paradigma es el managerial-económico desarrollado entre los años 50 a 90, en donde se reúnen los conceptos de (Drucker, 1954), resaltando la importancia que tiene para las empresas la formulación de objetivos estratégicos. Así mismo se desarrollaron diversos conceptos enfocados a la dirección estratégica, entre los que se destacan el management estratégico de Ansoff (1979), gestión de la cultura corporativa de Peters y Waterman (1984), matriz de costos / diferenciación y cadena de valor de Porter (1980, 1985).

Esta serie de críticas se hacen más fuertes en la década de 2000, entrando a analizar los errores cometidos en el momento de implementar las estrategias y que en este documento se busca profundizar en cuanto a la importancia que tiene para las organizaciones una buena formulación, implementación y control de la estrategia, lo que determinará el éxito o fracaso de esta, al igual que la sinergia que debe existir en todos los niveles de la organización viendo como estos problemas se solucionan al operacionalizar la estrategia y tener métodos de medición y control para monitorizar su cumplimiento (Kaplan, 2004).

Definiciones de la estrategia (Revisión histórica)

Para ampliar el concepto de estrategia es necesario conocer cómo este ha sido visto desde diversas ópticas; para ello (Bracker, 1980) desarrolló una cronología de las definiciones más recientes de la estrategia hasta 1979, permitiendo comprender de manera más clara cómo ha ido evolucionando este concepto.

Evolución del concepto de estrategia entre 1947 y 1979

Fecha	Colaborador y fuente	Definición
1947	Von Neumann & Morgenstern, Theory of Games and Economic Behavior [pp. 79-84]	La estrategia es un conjunto de acciones de una empresa que se deciden en función de la situación particular.
1954	Drucker, The Practice of Management [p. 17]	La estrategia consiste en analizar la situación actual y cambiarla, de ser necesario. Incorporado a esto, se busca examinar los recursos con que contamos o con que deberíamos contar.
1962	Chandler, Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise [p. 13]	La estrategia es el determinante de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo estos objetivos.
1965	Ansoff, Corporate Strategy: An Analytic Approach to Growth and Expansion [pp. 118-121]	La estrategia es una regla para la toma de decisiones determinadas por la definición del producto / mercado, vector de crecimiento, ventaja competitiva, y la sinergia.
1968	Cannon, Business Strategy and Policy [p. 9]	Las estrategias son las decisiones de dirección y de acción que se requieren para lograr el propósito competitivo de la empresa.
1969	Learned, Christenson, Andrews, & Guth, Business Policy: Text and Cases [p. 15]	La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y principales políticas y planes que serán alcanzados, establecidos de tal manera que se definan los negocios actuales de la compañía y así mismo en los que va a estar.
1971	Newman & Logan, Strategy, Policy, and Central Management [p. 70]	Las estrategias son los planes de futuro que se anticipan a los cambios y adoptan medidas para aprovechar las oportunidades que se integran en el concepto o la misión de la empresa.
1972	Schendel & Hatten, Business policy or strategic management. Academy of Management Proceedings [p. 4]	La estrategia se define como las metas y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estas metas y objetivos y el patrón mayor de la asignación de recursos para relacionar a la organización con su entorno.
1973	Uyterhoeven, Ackerman, & Rosenblum, Strategy and Organization: Text and cases in General Management [pp. 9-10]	La estrategia proporciona la dirección y cohesión a la empresa y se compone de varios pasos: perfil estratégico, la previsión estratégica, auditoría de recursos, explorar alternativas estratégicas, las pruebas para la coherencia y, finalmente, la elección estratégica.
1974	Ackoff, Redesigning the Future [p. 29]	La estrategia se refiere a objetivos a largo plazo y formas de recurrir a ellos, que afectan al sistema como un todo.

1975	Paine & Naumes, <i>Strategy and Policy Formation: An Integrative Approach</i> [p. 7]	Las estrategias son acciones específicas o patrones de acciones para el logro de los objetivos de la empresa.
1975	McCarthy, Minichiello, & Curran, <i>Business Policy and Strategy: Concepts and Readings</i> [p. 19]	La estrategia es el análisis del entorno y la selección de alternativas económicas que coinciden con los recursos y los objetivos corporativos en un riesgo más acorde con el beneficio y la viabilidad de las alternativas que ofrecer.
1976	Glueck. <i>Business Policy: Strategy Formation and Management Action</i> , 2nd ed. [p. 3]	La estrategia es un plan unificado, integral e integrado, diseñado para garantizar que los objetivos básicos de la empresa se han logrado.
1977	McNichols. <i>Policy Making and Executive Action</i> , 5th ed. [p. 9]	La estrategia está integrada en la formulación de políticas, comprende una serie de decisiones que reflejan la determinación de los objetivos básicos de negocios y el uso de habilidades y recursos para alcanzar estos objetivos.
1977	Steiner & Miner, <i>Management Policy and Strategy: Text, Readings, and Cases</i> [p. 19]	La estrategia es la forja de las misiones de la empresa, el establecimiento de objetivos de la organización a la luz de las fuerzas externas e internas, la formulación de políticas y estrategias específicas para alcanzar los objetivos y asegurar su correcta aplicación a fin de que los propósitos y objetivos de la organización sean alcanzados.
1979	Mintzberg, <i>The Structuring of Organizations</i> [p. 25]	La estrategia es una fuerza mediadora entre la organización y su entorno, patrones consistentes en corrientes de decisiones de la organización para hacer frente al medio ambiente.
1979	Schendel & Hofer, <i>Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning</i> [p. 516]	La estrategia proporciona señales de dirección para la organización, que le permiten alcanzar sus objetivos, al tiempo que responde a las oportunidades y amenazas de su entorno.

Fuente: (Bracker, 1980).

A continuación se presenta la evolución del concepto de estrategia y se relacionan conceptos de pensamiento estratégico, construido a partir

de algunos autores representativos en las últimas dos décadas.

Evolución del concepto de estrategia y pensamiento estratégico entre 1990 y 2009.

Fecha	Colaborador y fuente	Definición
1993	Mintzberg, H. (1993). Las cinco Ps de la estrategia. Publicado originalmente en la <i>California Management Review</i> (octubre de 1987). Adaptado de H. Mintzberg, <i>El proceso estratégico conceptos y casos</i> . México: Prentice Hall (p. 16).	No es suficiente definir la estrategia como plan. Se requiere también una definición que abarque el comportamiento que deseamos se produzca. Por tal motivo, se propone una tercera definición: la estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones.

1997	Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. A. (1997). El proceso estratégico: Pearson Educación. p. 72.	La estrategia es un modelo o patrón de decisiones que llegará a determinar y producir en las organizaciones el cumplimiento de los objetivos, metas, planes y políticas diseñados, favoreciendo la definición de la razón de ser de las mismas, proporcionándoles el enfoque necesario para canalizar todos los esfuerzos y recursos en función de un fin determinado.
2002	Vásquez, O. (2002). La idónea implementación estratégica es condición necesaria para aspirar al éxito de la empresa. Estudios Gerenciales, p. 66.	La verdadera estrategia es el acto de alinear operaciones y mejoramientos con metas del negocio y hay solo una manera de hacerlo exitosamente: enfocándose en tres claves para traducir la estrategia a la acción: procesos, medidas y responsabilidad.
2003	Gamboa, C., Arellano, R. y Nava, V.Y. (2003). Actores y Fines de las Estrategias Empresariales Investigadoras del Centro de Estudios de la Empresa. Visión Gerencial, 2(1), pp. 28-39.	Las estrategias empresariales son los medios por los cuales se lograrán los objetivos de cambio a mediano y largo plazo para obtener ventajas comparativas u oponerse a actuaciones presentes o futuras de los competidores.
2004	Londoño, C.F. (2004). Grupo empresarial antioqueño. Evolución de políticas y estrategias, 1978–2002. Revista EIA, 1, 47–62. (p. 57)	Se entiende por estrategia corporativa el conjunto de decisiones y acciones que generan la formulación e implementación de planes diseñados para lograr los objetivos de una organización. Las estrategias se configuran a partir de un conjunto amplio e indefinido de actividades que de algún modo comparten las empresas, pero que cada una debe integrar de manera propia y singular, creando la ventaja competitiva que es fuente de valor.
2004	Plaza, V.B. (2004). La concepción estratégica y el liderazgo. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola (p. 14).	La concepción estratégica es la más alta abstracción que formula el líder y CEO a la organización y en algunos casos a los grupos de interés, y es el documento que debe ser conocido por toda la organización; esta característica permitirá al líder hacer llegar el pensamiento estratégico en forma directa, y establece para ello una maniobra estratégica.
2005	Vargas, J. y Guillen, I. (2005). Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones. Estudios Gerenciales, 94, 65–80.	Los estrategias ya no solo se enfrentan a fuerzas del contexto conocidas, sino también a un nivel de complejidad e incertidumbre cada vez mayores, dando como resultado la imposibilidad de predicción para enfrentar los retos que la nueva realidad impone. El pensamiento estratégico requiere un entendimiento de los sutiles ocultamientos impuestos por la cultura y la estrategia, y las conexiones entre el pensamiento, la acción y la reacción. El más importante atributo que las organizaciones deben conseguir para operar eficazmente en un ambiente competitivo es la flexibilidad estratégica.

2007	Ghemawat, P. (2007). Gestionar las diferencias. El desafío central de una estrategia global. Harvard Business Review, pp. 41-51	Un pensamiento más claro acerca de la gama completa de alternativas estratégicas debería ampliar las oportunidades percibidas, perfilar las opciones estratégicas y mejorar el desempeño global.
2007	Aguilar, F.M. (2007). Los Modelos más Populares de Estrategia Empresarial. Upiicsa, 5(45), 1-6.	No existe un formato o modelo de estrategia empresarial "ideal", ya que, responsablemente, el proceso estratégico debe ser diseñado o adaptado apuntando a las necesidades de cada empresa en particular. Además, la formulación de una estrategia es un proceso inherentemente creativo e impredecible, es decir, la esencia de la estrategia es el pensamiento estratégico; la creación de un modelo mental del negocio como fuente de creación de valor.
2008	Collis, D. y Rukstad, M.G. (2008). ¿Puede usted decir cuál es su estrategia? Harvard Business Review América Latina, 86(4), 110-119.	El proceso de desarrollar la estrategia, y luego elaborar la declaración que capture su esencia de una manera fácil de comunicar, debería involucrar a todos los empleados de la empresa y en todos los niveles de la jerarquía.
2008	Camillus, J.C. (2008). La estrategia como problema perverso. Harvard Business Review America Latina, 86(5), 85-93.	Para desarrollar una estrategia, procesan enormes cantidades de datos de los consumidores, hacen sesiones frecuentes de planificación, y usan técnicas como el modelamiento de competencias y el análisis de opciones reales. Este tipo de enfoque representa una mejora debido a que se basa en el cliente y en las capacidades, y permite a las empresas modificar sus estrategias rápidamente, pero aun así no acierta la mayoría de las veces.
2009	Montoya, R.I.A. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. Revista Facultad de Ciencias Económicas, 16(2), 23-44.	La formación de la estrategia suele considerarse como un proceso de formulación de planes, el cual representa notables ventajas en la delimitación del campo de investigación, pero también implica restricciones en la comprensión del fenómeno de la toma de decisiones de los gerentes de las organizaciones, y de los patrones y consistencias en el tiempo de las firmas mismas en una relación interactiva con el entorno en que se encuentran.
2009	Casazza, M. (2009). La estrategia antes de la estrategia: una mirada comparativa acerca del papel de la estrategia en el mundo de los negocios entre los siglos xix y xx. Revista Científica, 13(1), 37-50.	La palabra estrategia fue adoptada desde el ámbito militar por el mundo de los negocios para designar una serie de procesos más o menos complejos cuya finalidad es diseñar objetivos y planificar el modo más eficaz de alcanzarlos. Pero incluso los autores de mayor renombre no logran ponerse de acuerdo con respecto a la formulación y planificación de la estrategia empresarial.

Fuente: Elaboración propia, a partir de (Gutiérrez 2012).

ELEMENTOS BÁSICOS DE UNA ESTRATEGIA

Como se observó anteriormente, en diversas publicaciones se ha dicho mucho acerca de la estrategia notando cómo este término ha evolucionado a través de los años; pero a pesar de esta evolución, (Collis & Rukstad, 2008) examinan y al mismo tiempo amonestan a los ejecutivos por desconocer los elementos básicos que componen una estrategia, por lo cual en el momento de formularlas y ejecutarlas “dicen”, se crea una sensación de frustración en ellos causándoles inconvenientes por no cumplir con aquello que se han propuesto; por esto, buscaron recopilar de manera concreta los tres elementos fundamentales que debe contener una estrategia correctamente formulada, siendo estos:

- Objetivo o “los fines”, el cual debe incluir un marco temporal para alcanzarlo; así mismo debe ser específico, estar sujeto a plazos y, por sobre todo, debe ser medible. De ahí la importancia del control del cumplimiento de la estrategia, razón por la cual esta debería enfocarse, por ejemplo, a temas de rentabilidad, crecimiento o participación en el mercado, examinando qué es lo más significativo para la organización.
- Alcance o el dominio, se refiere a determinar cuáles son los límites más allá de los cuales no se aventurará una empresa con relación a sus clientes, su ubicación geográfica y su integración vertical, decidiendo así qué actividades deben o no desarrollarse y así

disminuir los desperdicios de tiempo y recursos dando espacio a las nuevas iniciativas y a la experimentación.

- Ventaja o los medios, corresponde a determinar cuál será su ventaja competitiva, la cual es la esencia de su estrategia y lo que diferenciará a la empresa de sus competidores; esta a su vez se compone de una propuesta de valor diferenciadora ante los clientes y la forma como las actividades que desarrolla la organización se alinean para cumplir con esa propuesta de valor.

De acuerdo con esto, debe buscarse que la formulación de la estrategia sea simple y clara para poder ser entendida, implementada y ejecutada, por lo cual debe poder ser resumida en 35 palabras o menos para así, en el momento de darla a conocer a todo el personal de la organización, este pueda de igual modo resumirla en sus propios términos sin cambiar su esencia y propósito, logrando así que todos los miembros de la organización contribuyan a reducir la brecha que existe entre la formulación y ejecución de la estrategia (Kaplan & Norton, 2005).

DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

(Bakar et al., 2011) Evalúan las fases que debe cumplir el establecimiento de un modelo de gestión estratégica y cómo este puede impactar en el mejoramiento de la eficiencia organizacional, a partir de varios autores.

COMPARACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA						
Fases	Autores					
	Sharplin, 1985 (Dos fases)	Greenley, 1989 (Cuatro fases)	Certo and Peter, 1991 (Cinco fases)	Stahl and Grigsby, 1992 (Tres fases)	David, 1997 (Tres fases)	Hunger and Wheelen, 2003 (Cuatro fases)
Análisis del entorno		X	X			X
Formulación de la estrategia	X	X	X	X	X	X
Planeación de la estrategia		X	X			
Implementación organizacional de la estrategia	X	X	X	X	X	X
Control de la estrategia			X	X	X	X

Fuente: (Bakar et al., 2011).

A continuación se profundizará en tres fases del modelo de gestión estratégica, siendo estas la formulación, la implementación y el control de la estrategia, las dos restantes fueron explicadas en apartados anteriores.

a. Formulación estratégica: En la formulación se busca diseñar métodos que permitan alcanzar la misión de la empresa; es así como una estrategia que ha sido elaborada de manera eficaz permite desarrollar la capacidad de integrar a la organización en función de asignar los recursos internos de la empresa valiéndose de información analizada del entorno (Gómez & Balkin, 2003).

Para (Mintzberg et al., 1998), "el análisis siempre irá antes que la acción", entendiendo la formulación como una etapa de planeación la cual se alimenta de una profunda evaluación estratégica, fundada en análisis concretos que permitan el establecimiento de planes futuros basados en proyecciones reales a escala de lo que actualmente esté enfrentando una organización, algo plenamente estudiado en las escuelas prescriptivas de la estrategia, donde apoyados en conocimientos previos, los estrategas pueden formular sus estrategias proponiendo así soluciones a las diversas situaciones que se presenten.

De las escuelas prescriptivas se derivan en primer lugar la escuela de diseño, en donde la estrategia

es interpretada como un proceso de diseño informal, la cual será formulada de manera clara y simple, al basarse en los resultados de análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; sin embargo, esta escuela fue criticada por tener una percepción muy universal de la realidad.

En segundo lugar, la escuela de planificación, en donde la estrategia es vista de manera más formal y debe ser estructurada por personas altamente instruidas que se encargarán de organizar los planes utilizando diagramas que permitan tener una visión más amplia de aquello que se ha planeado, lo cual contempla desde la fijación de objetivos hasta la verificación de la ejecución. Finalmente está la escuela de posicionamiento, en donde se establece la estrategia como un proceso analítico basado en información clave del enfoque de la estrategia y el contexto de la organización en donde esta va a ser ejecutada y se tienen en cuenta principios de las estrategias militares de (Tzu, 2001) y los planteamientos sobre estrategia de (Porter, 1980).

A partir de estas escuelas, se analiza cómo formular la estrategia partiendo de perspectivas planificadas, traducidas en planes concretos a corto, mediano y largo plazos que permitan simular de alguna manera el futuro, siendo estos de nivel corporativo, nivel de negocios y nivel funcional, como se explica a continuación (Francés, 2006).

ESTRATEGIA POR NIVELES EN EL SISTEMA DE PLANES ORIENTADO AL CAMBIO			
	Nivel corporativo	Nivel de negocios	Nivel funcional
Planes estratégicos a mediano plazo	Estrategia de diversificación	-	Estrategia funcional corporativa
Mapa estratégico	Estrategia competitiva corporativa (ME)	Estrategia competitiva de negocios (ME)	Estrategia funcional por unidad de negocios
Planes a corto plazo	Planes tácticos	Planes tácticos	Planes tácticos
	Planes operativos	Planes operativos	Planes operativos

Fuente: (Francés, 2006).

Así, los planes se hacen realmente importantes para determinar qué actividades concretas deben ser realizadas, o dicho de otra forma, es transformar las estrategias en programas de acción concretos buscando facilitar la implementación de las mismas y el posterior control a su ejecución (Mintzberg, 1994).

b. Implementación o ejecución de la estrategia:

Aunque la formulación de la estrategia de por sí demanda esfuerzo y dedicación, la implementación lo requiere aun en mayor proporción; (Hrenbiniak, 2007) enfatiza la importancia que tiene la ejecución de la estrategia como clave del éxito empresarial, describiendo como a esta la constituye la realización de diversas actividades de manera disciplinada y lógica para lograr que la formulación y la ejecución resulten interconectarse de manera efectiva, para lo cual deberán involucrarse desde la alta gerencia hasta los últimos niveles de la organización, buscando que las acciones efectivamente se ejecuten y no se pierda el trabajo previo de planificación, logrando dar cumplimiento a la ejecución de los planes propuestos en la etapa de formulación de la estrategia.

(Stumpf & Mullen, 1993) desde la perspectiva del liderazgo estratégico, estudian cómo la ejecución de la estrategia requiere disciplina y habilidades cognitivas de los líderes que guíen el proceso de implementación, para involucrarse en el desarrollo del ya explicado "proceso estratégico" (Navas & Guerras, 2002), utilizando de manera eficiente todos los recursos a su disposición y del mismo modo sabiendo elegir el grupo de colaboradores que contribuirán con este propósito.

Debido a que son personas quienes se encargan de ejecutar las estrategias y convertirlas en

realidades operacionales, buscando llevar a las organizaciones a un nivel más alto, (Bossidy et al., 2008) analizan los elementos clave que deberán tenerse en cuenta en el momento de involucrar individuos en la implementación de la estrategia, así:

Primer elemento: vincular a las personas con la estrategia y las operaciones, a corto, mediano y largo plazos, analizando las habilidades que se han vuelto obsoletas para el cumplimiento de las metas al igual que los programas de capacitación necesarios o la contratación de personal nuevo que cuente con aquellas competencias necesarias.

Segundo elemento: desarrollar los distintos niveles de liderazgo, aplicando evaluaciones frecuentes de desempeño e identificando cuando sea necesario cuáles de aquellos líderes son susceptibles de ser promovidos, debido a las mejoras y continuos aportes a la organización, y al mismo tiempo evaluar sus necesidades de preparación para delegarles responsabilidades cada vez mayores; de igual forma, debe buscarse la manera de aplicar análisis de retención de personal para determinar los riesgos que tendría la compañía en el caso de que alguno de estos líderes se marchara.

Tercer elemento: manejo de las personas de bajo desempeño, donde en la evaluación de desempeño se identifica cuándo las personas incorrectas están ocupando cargos inadecuados, revelando que hay algunos líderes en las áreas de las organizaciones que retrasan el cumplimiento de las estrategias, y por tanto, deberían estar en cargos de menor nivel o simplemente ser despedidos.

Cuarto elemento: vincular al área de recursos humanos con los resultados del negocio, debido a

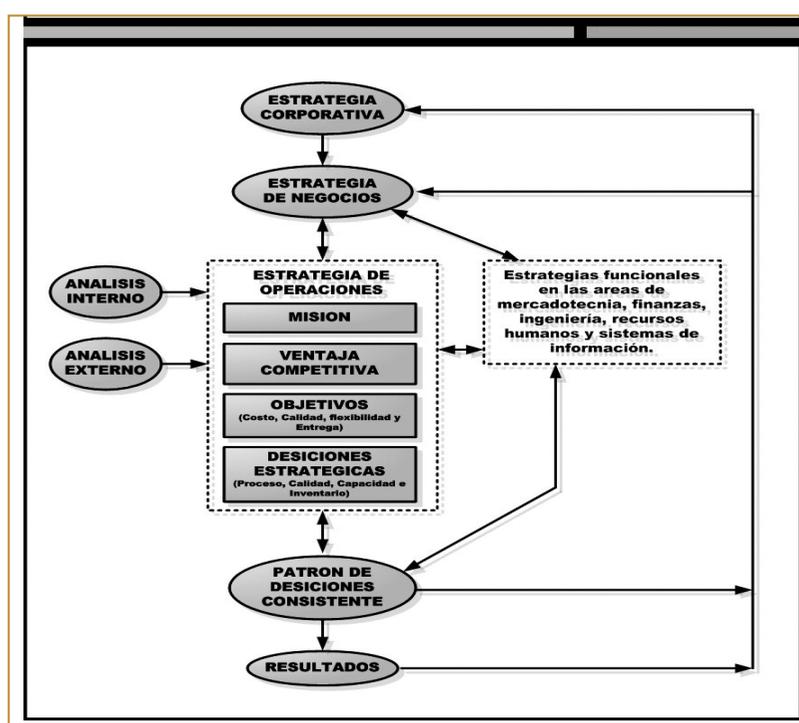
que la función que esta dependencia desempeña garantizará a los estrategas que se cuenta con el personal competente para ejecutar los planes, vinculándose de esta forma a la estrategia y las operaciones; de ahí la importancia de obtener el compromiso con todos los niveles de la organización y al mismo tiempo supervisar los resultados (Boxwell et al., 1995).

Por otra parte (Hrenbiniak, 2007) consiguió identificar los principales obstáculos que se presentan en el momento de ejecutar estrategias, entre los que se destacan:

1. La incapacidad de manejar el cambio eficazmente o de superar la resistencia interna al cambio.
2. Intento de ejecución de una estrategia que está en conflicto con la estructura de poder existente.
3. Intercambio de información deficiente o inadecuada entre individuos o unidades empresariales responsables de la ejecución de la estrategia.

4. Comunicación poco clara de la responsabilidad y/o la rendición de cuentas sobre las decisiones o acciones de ejecución.
5. Estrategia deficiente o vaga.
6. Falta de sentido de apropiación de una estrategia o de los planes de ejecución entre empleados clave.
7. Carencia de directrices o de un modelo que guíe los esfuerzos de ejecución de las estrategias.
8. Falta de comprensión del papel desempeñado por la estructura y el diseño organizacionales en el proceso de ejecución.

La implementación de la estrategia además, para (Schroeder et al., 2011) desde la perspectiva de (Porter, 1980) y (Porter, 1987), debe generar una estrategia de operaciones que se relacione con la estrategia corporativa y que impulse su cumplimiento, para lo cual convendrá establecer objetivos operacionales y mecanismos cualitativos y cuantitativos de medición y evaluación constante en los niveles operacionales que den respuesta a los niveles estratégicos.



Fuente: (Schroeder, Meyer and Rungtusanatham, 2011).

Por último, la estrategia de operaciones relaciona una serie de indicadores asociados a los objetivos operacionales que ayudarán a medir el grado de cumplimiento de la estrategia corporativa y si en el momento de estas evaluaciones los resultados no han sido satisfactorios, la gerencia tiene la obligación de decidir si debe cambiar de tácticas o efectuar modificaciones a su estrategia.

c. Evaluación y control de la estrategia: lo que se busca en esta fase es la verificación de los resultados propios de la ejecución de los planes estratégicos formulados por una empresa, con el fin de ayudar a la dirección a lograr sus propósitos a través del seguimiento y evaluación constante y disciplinada del proceso estratégico (Val Pardo, 2005).

Por tanto, se requiere diseñar y utilizar métodos eficaces de obtención de información sobre el rendimiento estratégico y operacional, buscando realizar la comparación de estos resultados frente a los estándares previamente definidos o con algún valor o criterio de referencia existente contra el cual compararse; es así como esta evaluación podrá además hacerse mediante la revisión de las estrategias actuales, la medición del desempeño y la ejecución de acciones correctivas (Certo et al., 1991).

Al desarrollar estas actividades debe tenerse en cuenta que utilizar únicamente resultados de evaluaciones financieras no permitirá conocer el cumplimiento de la formulación estratégica, por esto deberán contemplarse asimismo los resultados de los indicadores no financieros (Schneier et al., 1995), evaluando así la coherencia que guardan el cumplimiento de la estrategia y la visión de la empresa. Para esto deberán utilizarse las herramientas de gestión estratégica que más convengan a la organización, teniendo un modelo estructurado para el desarrollo estratégico como tal.

TIPOS DE CONTROL

Para (Val Pardo, 2005), existen tres tipos de control estratégico que garantizan el cumplimiento de la estrategia:

- El control retrospectivo: se alimenta de información histórica contemplada en el cumplimiento de presupuestos, auditorías y análisis de metas.
- El control concurrente: corresponde a un control en tiempo real, el cual demuestra las desviaciones que se puedan presentar y que afectan los resultados esperados, facilitando los controles en procesos productivos, cumplimiento de estándares y el rendimiento de actividades.
- El control prospectivo: se anticipa a los cambios en el entorno mediante la utilización de técnicas prospectivas que ayudan a reducir los niveles de incertidumbre y facilitan la toma de decisiones.

IMPORTANCIA DEL CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES COLOMBIANAS

Analizando todo lo visto hasta este punto puede considerarse cómo la planeación estratégica en las organizaciones ha dejado de ser tomada como un simple ejercicio de elaboración de planes para un futuro incierto que podrían o no llegar a cumplirse (Ansoff & McDonnell, 1990), para convertirse, metafóricamente hablando, en el faro que guía a la compañía para poder hacer frente a las exigencias globales que hoy enfrentan los mercados de todo el planeta, contribuyendo del mismo modo a la alineación con los requerimientos de gestión y manejo de la información que exige la nueva arquitectura financiera internacional (NAFI) a las empresas (Bustelo, 2005).

Para el caso colombiano, los actuales visos de inserción del país a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), denominada el club de naciones de medianos y altos ingresos, deberá involucrar a todos los niveles de la economía nacional (Ramírez, 2011); por tanto, estas nuevas condiciones prescriben la necesidad de que toda organización en el país cuente con información que demuestre la verdadera formulación, implementación y, sobre

Para el caso colombiano, los actuales visos de inserción del país a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), denominada el club de naciones de medianos y altos ingresos, deberá involucrar a todos los niveles de la economía nacional (Ramírez, 2011); por tanto, estas nuevas condiciones prescriben la necesidad de que toda organización en el país cuente con información que demuestre la verdadera formulación, implementación y, sobre todo, el seguimiento al cumplimiento de planes estratégicos visto desde la óptica de la aplicación de prácticas de buen gobierno corporativo en las organizaciones colombianas (Baysinger & Hoskisson, 1990) (Riaño, 2011).

todo, el seguimiento al cumplimiento de planes estratégicos visto desde la óptica de la aplicación de prácticas de buen gobierno corporativo en las organizaciones colombianas (Baysinger & Hoskisson, 1990) (Riaño, 2011).

Las razones para adaptarse a esta nueva mutación del entorno en Colombia (Rodríguez, R. & Garzón, 2009), obedecen primordialmente a contribuir al aumento de la confianza de los inversionistas nacionales y extranjeros ayudando a las empresas colombianas a estar a la altura de los estándares internacionales, lograr la competitividad y sostenibilidad, tener criterios que coadyuven a una toma de decisiones que permitan el desarrollo sostenible y además se busca brindar a las empresas colombianas la oportunidad de obtener financiación a costos más bajos, gracias a la disminución en las asimetrías de información y control, lo que hace que una empresa sea calificada con menor riesgo por las entidades financieras (Superintendencia de Sociedades et al., 2009).

En la práctica, las empresas deberán demostrar con base en estándares internacionales el cumplimiento de su formulación estratégica a corto, mediano y largo plazos.

Como primera medida, para la (Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá & Confecámaras, 2009), el mecanismo idóneo y más utilizado para controlar la planeación a corto plazo es el presupuesto; de otro lado, las metas que han sido planteadas a mediano plazo, es decir, aquellas que buscan ser alcanzadas entre 2 y 5 años, son medidas a través del cumplimiento de planes estratégicos en los cuales se consagra cada una de las metas planteadas a mediano plazo; por último, el instrumento de planeación de mayor alcance en el tiempo tiene que ver con los objetivos estratégicos, los cuales en su formulación han debido estar fuertemente alineados con la visión y misión de la empresa y estos deben responder a una dinámica planeación que debe ser cumplida y realizada más allá de cinco años. Estas tres herramientas de planeación no son estáticas; por tanto, deben establecerse y cumplirse revisiones periódicas de cada una

buscando garantizar su vigencia y relevancia para la organización.

Bajo este esquema se espera que en los próximos años cada vez más empresas implementen estándares de reporte de información tanto financiera como no financiera, como puede

verse en los resultados de la Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo y RSE, en donde se estableció que 23,10% de las juntas directivas no presenta al máximo órgano social un informe en el que se describa el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad, y 76,90% sí lo hacen.

Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social 2008 (Modulo 1 Control de Gestión)



Fuente: Guía Colombiana de Gobierno Corporativo, p. 21.

Para ampliar más este concepto, la Corporación Andina de Fomento, CAF, sugiere que el direccionamiento estratégico de las organizaciones sea parte fundamental en la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo y que este incluya una política de riesgos que permita su disminución a lo largo del tiempo y que de igual forma se establezcan los mecanismos apropiados para la divulgación de información financiera y no financiera¹, asegurando así que los accionistas cuentan con información acertada de las operaciones de la empresa y de los movimientos de su capital (CAF, 2010, pp. 45-46).

La (Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá & Confecámaras, 2009, p. 18), estableció en el módulo 1 de la Guía colombiana de gobierno corporativo la importancia

del control de gestión, para lo cual se sugieren tres medidas básicas que ayuden a mejorar la gestión estratégica de las organizaciones colombianas, así:

Medida 1. El máximo órgano social o el máximo órgano de administración de la compañía deberá aprobar un presupuesto anual.

Medida 2. El máximo órgano social o el máximo órgano de administración de la compañía deberá

¹ La ampliación de los estándares para el reporte de información se encuentra en la guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad, estándar G3.1 de GRI Global Reporting Initiative. Adaptado para Pymes se encuentra en el Manual de gobierno corporativo para empresas de capital cerrado, sección 3, medidas 19 a 42. Oficina de Políticas Públicas y Competitividad de la Corporación Andina de Fomento (CAF)

aprobar un plan estratégico que cubra un período igual o superior a dos (2) años.

Medida 3. El máximo órgano social o el máximo órgano de administración deberá definir objetivos estratégicos cuyo cumplimiento se deba dar en un lapso mínimo de cinco (5) años.

Buscando ahondar en esta perspectiva (Guzmán & Trujillo, 2012) analizan cómo las estructuras de poder de las organizaciones que han decidido utilizar modelos de planeación estratégica corren el riesgo de que al implementar la estrategia, los dirigentes busquen trabajar por obtener provecho para sus propios beneficios en vez de defender los intereses de la organización; lo que para (Sanabria et al., 2008) se denomina "conflicto de intereses", que, de permitir su ocurrencia, creará un desajuste estratégico cuya característica principal será la desconexión entre la estrategia y las exigencias del entorno, dando como resultado el no cumplimiento de las metas de la organización; por tanto, el control estratégico y el reporte de información financiera y no financiera será vital para garantizar los derechos de propiedad de los accionistas y, por ende, reducir el riesgo de la pérdida de sostenibilidad y competitividad en el mercado (Navas & Guerras, 2002).

El examen del control de la gestión en una compañía define la articulación del gobierno corporativo en la misma. En efecto, una sociedad que mantiene un adecuado control de la gestión de los diferentes órganos sociales, normalmente refleja un sistema de gobierno que funciona de manera organizada y ordenada. Es precisamente en el examen del control de gestión en donde se revelan las posibles inconsistencias del conjunto de pesos y contrapesos que sirven de fundamento a la estructura de gobierno de la compañía. (Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá & Confecámaras, 2009, p. 18).

3. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Para cumplir con el desarrollo del proceso estratégico debe establecerse y utilizarse mecanismos que permitan el logro de los planteamientos estratégicos

de una organización; para esto, diversos autores a lo largo de la historia han diseñado herramientas de gestión que faciliten el cumplimiento de este propósito. (Kaplan & Norton, 2008) estudiaron la proliferación de estas herramientas de gestión y análisis operacionales y estratégicos que se han desarrollado durante los últimos treinta años, observando cómo cada una de ellas ha sido utilizada durante ese período y de las cuales se han obtenido en la mayoría de los casos resultados positivos; sin embargo, evaluaron cómo algunas empresas difícilmente han logrado conectar y combinar las herramientas utilizadas más allá del cumplimiento del presupuesto financiero como herramienta de evaluación del desempeño.

Desde otra óptica (Santos, 2008) evaluó la utilización de herramientas de gestión estratégica enmarcadas en el manejo del capital intelectual, determinando cómo estas pueden o no brindar ventajas competitivas a algunas organizaciones frente a otras a partir de la aplicación de la teoría de la gestión del conocimiento y la valoración de intangibles, estableciendo cómo estas intervienen en la formulación, implementación y seguimiento al cumplimiento de la estrategia.

De forma más profunda, (Afonina & Chalupský, 2012) evalúan la brecha existente entre los gerentes y la utilización de herramientas y técnicas de gestión estratégica, partiendo del supuesto que hay acerca de la falta de claridad que se presenta en el momento de utilizar algunas de estas herramientas, los autores estudiaron el conocimiento que algunos gerentes tienen sobre la utilización de las mismas para apoyar el proceso de toma de decisiones estratégicas, encontrando que no muchos se preocupan por conocer este tipo de herramientas y por ello es necesario incentivar el conocimiento de cada herramienta antes de ponerla en práctica, para así poder sacar un mejor provecho al utilizarlas.

En síntesis, dependiendo del tipo de organización deberá evaluarse cuál de las herramientas de gestión estratégica podrá emplearse, de acuerdo con ciertas características que determinarán una utilización exitosa, para esto se plantea el siguiente cuadro resumen de algunas herramientas de gestión estratégica y sus principales aportes metodológicos.

CUADRO COMPARATIVO DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

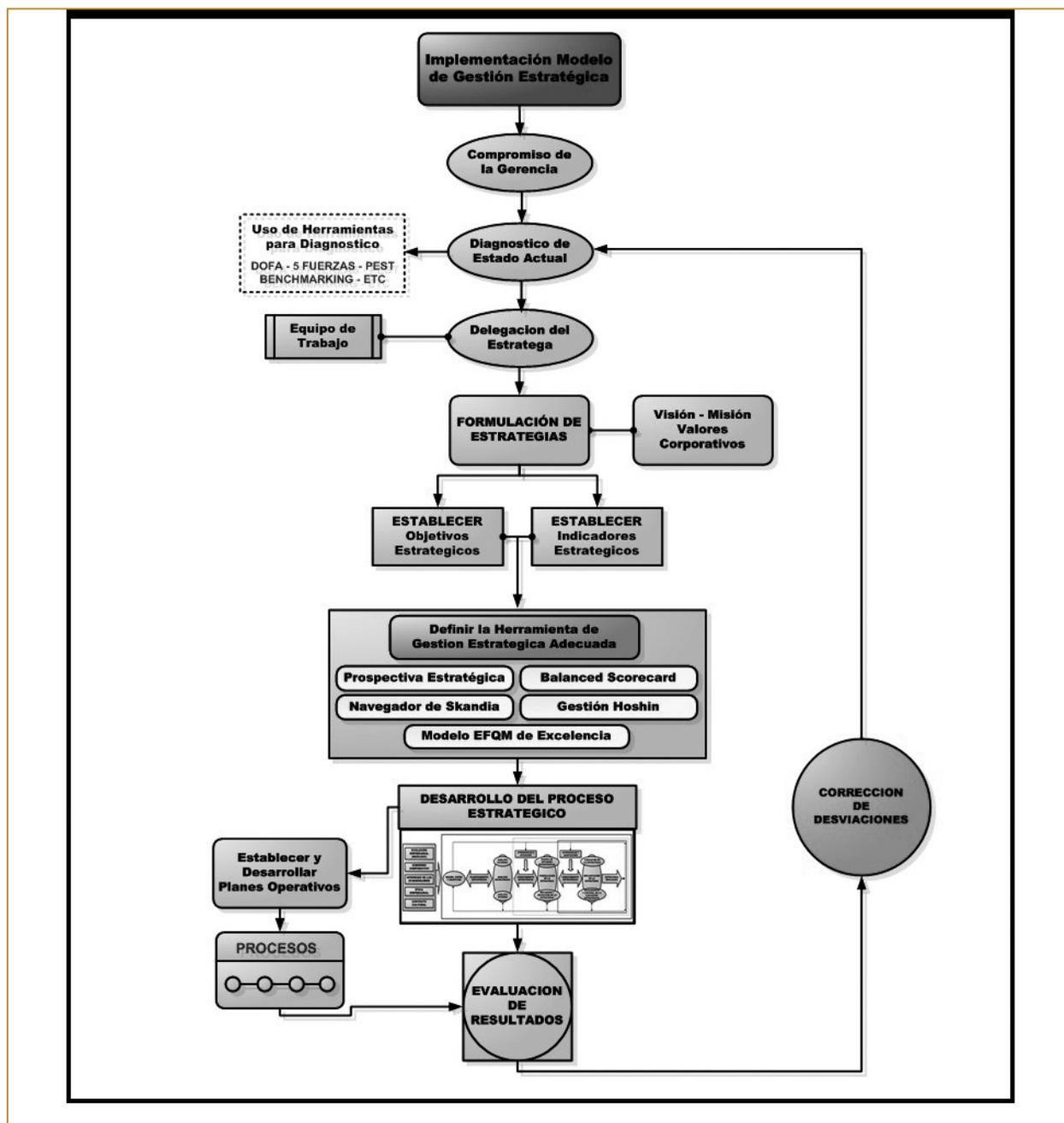
HERRAMIENTA	AUTOR (ES)	DESCRIPCIÓN	METODOLOGÍA
1. Balanced Scorecard	Robert S. Kaplan, David P. Norton (1992)	Es una herramienta de gestión que permite la traducción de la visión y la misión en un amplio conjunto de objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre diferentes indicadores; además facilita la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante el uso de indicadores. Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros, favoreciendo la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas. (Kaplan and Norton 2013).	<ul style="list-style-type: none"> - Definir una estrategia clara, la cual se articulará con la misión y la visión de la empresa. - Enmarcar la estrategia en las perspectivas (financiera, del cliente, de los procesos internos, de aprendizaje y crecimiento) que determinen mayores rendimientos de acuerdo con análisis internos y externos. - Alinear a la organización con la estrategia. - Operacionalizar la estrategia a través de mapas estratégicos, definición de objetivos estratégicos y de operaciones. - Establecimiento de sistemas de presupuestación, seguimiento y comunicación usando un tablero de control. - Efectuar revisiones periódicas del cumplimiento de la estrategia y las operaciones a través del tablero de control de indicadores. - Corregir las desviaciones que se presenten. (Kaplan and Norton, 2008) (Rigby, 2013).

2. Prospectiva estratégica	Gaston Berger (1957) Michel Godet (1991)	Etimológicamente, prospectiva viene de la palabra prospectus, que significa "mirar hacia adelante"; en esencia, esta herramienta se enfoca en visualizar el futuro, actuando en el presente, buscando reducir notablemente la incertidumbre. Así mismo, la prospectiva no pretende conocer el futuro de manera anticipada sino fundamentalmente diseñarlo y construirlo colectivamente en forma participativa, visto como una realidad múltiple y no como realidad única mediante la utilización de escenarios futuribles. Se fundamenta en tres pilares: anticipación, acción y apropiación. (Godet and Durance, 2009).	Basado en la caja de herramientas de la prospectiva estratégica (Godet and Monti, 2000): - Formulación de la visión teniendo presente cómo se trasladará la realidad actual a un futuro ideal. - Realización de un análisis estructural basado en la reflexión colectiva, identificando variables clave que permitan proyectar el futuro, del mismo modo analizando el entorno y su incidencia en la compañía. - Utilización del método Delphi, para la toma de decisiones en zonas de incertidumbre. - Establecimiento de escenarios cuyas hipótesis sean pertinentes, coherentes, verosímiles, transparentes y tengan relativa importancia para la organización. - Simular los mejores escenarios. - Escogencia de un proyecto cuyas opciones y acciones estratégicas sean posibles y realizables. - Establecimiento de objetivos y jerarquización de los mismos. - Establecimiento de un plan de acción para su puesta en marcha.
----------------------------	-------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>3. Gestión Hoshin</p>	<p>Yoji Akao (1988)</p>	<p>Esta es una herramienta que fue vista como la evolución de la administración por objetivos (APO), busca integrar las actividades de todo el personal de la organización con el fin de lograr las metas al tiempo que se reacciona en forma rápida ante los cambios en el entorno. Su característica principal es la fijación de Hoshins (objetivos), los cuales son de carácter estratégico y operativo y deben ser formulados por la alta dirección y deberá evaluarse su cumplimiento. (Akao, 2004) (Yacuzzi, 2005).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptar la visión y los planes a largo plazo (cinco años) de la organización a los cambios del entorno económico y social. - Elaboración de planes a mediano plazo (dos años) y formulación de Hoshins. - Elaboración de Hoshins anuales por áreas y/o niveles gerenciales. - Los Hoshins generan planes de acción concretos por áreas. - Se establecen cronogramas para cumplir con cada plan de acción. - Establecimiento de evaluaciones de cumplimiento. (Akao, 2004) (Yacuzzi, 2005).
<p>4. Navegador de Skandia</p>	<p>Leif Edvinsson (1997)</p>	<p>Edvinsson estableció el navegador de Skandia, buscando medir la utilización del capital intelectual en las organizaciones a través del uso de indicadores. Esta herramienta se enfoca en (los clientes, los procesos, las finanzas, los humanos y la innovación y desarrollo) analizando cómo el futuro de una compañía se encuentra en los activos intangibles (talento individual, relaciones sinérgicas, flujos de aptitudes y habilidades de los empleados), ya que los activos tangibles ya no representaban el verdadero valor de la empresa y, por tanto, se considera el verdadero rendimiento la capacidad de una empresa de crear valor sostenible persiguiendo el logro de la visión y la estrategia corporativa. (Edvinsson and Malone, 1997).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar el capital humano y capital estructural de la empresa. - Determinar factores clave de éxito para la organización. - Enmarcar estos factores en las áreas de enfoque (clientes, finanzas, procesos, innovación y desarrollo). - Definición de metas con relación al capital intelectual. - Navegación: mirar el comportamiento de indicadores definidos en las áreas de enfoque, revisar cifras y datos relevantes, así como el comportamiento de clientes. - Establecer una valoración de los empleados de la compañía. - Con los datos observados, hacer la preparación del informe de tipo Skandia estableciendo coeficientes e índices relevantes en el resultado obtenido. (Edvinsson and Malone, 1997).

5. Modelo EFQM de excelencia	Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (1999)	<p>El modelo EFQM de excelencia se fundamenta en los principios de la gestión de la calidad total, la cual está enfocada en la autoevaluación de las organizaciones buscando identificar las desviaciones frente a las metas establecidas y del mismo modo los correctivos necesarios para la mejora continua.</p> <p>El modelo está compuesto por 9 criterios repartidos en:</p> <p>1. Agentes facilitadores: liderazgo, personas, política y estrategia, alianzas y recursos, procesos.</p> <p>2. Resultados: relativos al personal, relativos a los clientes, relativos a la sociedad y a los resultados clave. (Martínez, 2002).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Parte de la aplicación de una autoevaluación que busca identificar oportunidades de mejora de la organización con respecto a los 9 criterios, así como los puntos fuertes de la misma. - Aplicación de la matriz de puntuación o esquema lógico R-E-D-E-R. - Resultados: Se pretende evaluar el grado en que los resultados obtenidos por la organización obedecen a la planificación. - Enfoque: Evalúa la medida en que la organización responde a las necesidades de los stakeholders apoyando el cumplimiento de la política y estrategia. - Despliegue: Grado en que los resultados obtenidos por la organización obedecen a la planificación establecida. - Evaluación y revisión: son las actividades de evaluación contempladas por la organización, la utilización de sus recursos para emprender acciones de mejora. <p>(Roure and Rodríguez-Badal, 2001) (Fernández, 2002).</p>
------------------------------	--------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Metodología gráfica sugerida para la aplicación de herramientas de gestión estratégica en Pymes.



Fuente: Elaboración propia.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Las organizaciones colombianas de cualquier tipo y/o tamaño actualmente enfrentan decisiones trascendentales para su crecimiento y sostenibilidad, afectadas por variaciones inesperadas de los factores internos y externos que han sido utilizados como base en los procesos de planeación y

proyección del futuro; estos cambios, en ocasiones repentinos, las obligan a operar condicionadas bajo esquemas de incertidumbre y volatilidad. Buscando ayudar a reducir dichos niveles de incertidumbre, se ha propuesto la utilización de modelos y herramientas de gestión estratégica que proporcionen a las organizaciones los mecanismos necesarios para desarrollar con

éxito el proceso estratégico. También, se ha presentado una metodología lógica de aplicación de estos conceptos, facilitando a los gerentes la contextualización que requiere el diseño y ejecución de planes estratégicos.

Al reducir el desconocimiento de los conceptos básicos que componen la planeación estratégica por parte de los gerentes de Pymes como parte esencial en la dirección de sus compañías, se reducirán igualmente los riesgos de retrasar el crecimiento sostenido y la competitividad de las organizaciones, ya que se cuenta con bases conceptuales fuertes para formular, ejecutar y evaluar el cumplimiento de las estrategias.

Debido a la gran cantidad de información que se encuentra acerca del término estrategia, este así mismo debió ser estudiado desde las principales perspectivas de autores de renombre, los cuales fueron enmarcados en contextos transcendentales en la historia de la humanidad y de la evolución de la dirección estratégica para poder definirlo y facilitar la interiorización del mismo, así como la fácil identificación de sus componentes y etapas de desarrollo.

Finalmente, la utilización de herramientas de gestión estratégica permitirá a los ejecutivos de las organizaciones desarrollar dicha gestión de una manera lógica y organizada teniendo presentes para este fin la estrategia, las operaciones, la tecnología, las fusiones y adquisiciones y, por último, la alineación de su estructura y funciones internas. Cabe aclarar que el proceso de selección de la herramienta más acorde a su tipo de compañía en sí mismo puede en cierta forma ser complicado y, por tanto, deberá elegirse la herramienta que mejor contribuya a la toma de decisiones del negocio y que así mismo les lleve a obtener procesos mejorados, productos y servicios competitivos y el mejor resultado en términos de rendimiento; para esto, deben revisarse los casos de éxito de cada una de estas herramientas y su aplicabilidad en diversas compañías y sectores. Así, el uso apropiado de estas herramientas requerirá la comprensión de sus fortalezas y debilidades, al igual que su capacidad de integrar creativamente las herramientas adecuadas, de la manera correcta, en el momento adecuado.

REFERENCIAS

- Afonina, A. and V. Chalupský (2012). The current Strategic Management Tools and Techniques: The evidence from Czech Republic. *Economics and Management*, 17. Kolečný, Brno, Czech Republic: Department of Business and Management, Brno University of Technology.
- Akao, Y. (2004). *Hoshin Kanri: Policy deployment for successful TQM*. Richmond, Tx, USA: Productivity Press.
- Alexander, L. D. (1991). Strategy Implementation: Nature of The problem. *International Review of Strategic Management*, (2).
- Álvarez, M. L. & George, S. C. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Editorial Pearson
- Amaya, J. A. (2005). *Gerencia: Planeación y Estrategia*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás de Aquino.
- Ander Egg, E. (1995). *Introducción a la planificación*. Buenos Aires, Argentina: Lumen.
- Angriawan, A., & M. Abebe (2011). Chief Executive Background Characteristics and Environmental Scanning Emphasis. *Journal of Business Strategies*, (28).
- Ansoff, H. I. & E. J. McDonnell (1990). *Implanting strategic management*. New York, USA: Prentice Hall.
- Ansoff, H. I., E. J. McDonnell, (Tr.) M. A. S. Carrión (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Atwater, J. & P. Dittman (2008). We want to be Toyota. *Journal APICS. The Association for Operations Management*, (March – April).
- Bakar, A. H. A., M. A. Tufail, M. N. Yusof, W. M. Pinang, et al. (2011). Implementation of strategic management practices in the Malaysian construction industry. *Pakistan*

- Journal of Commerce and Social Sciences, 5 (1), pp.140-154
- Ballvé, A. M., y P. Debeljuh (2006). Misión y Valores: la empresa en busca de su sentido. España: Gestión 2000.
- Baysinger, B. & R. E. Hoskisson (1990). The composition of boards of directors and strategic control: Effects on corporate strategy. *Academy of Management Review*, 15(1).
- Bossidy, L., R. Charan & F. Á. Castillo (2008). El Arte de La Ejecución en los negocios / Execution: The Discipline of Getting Things Done (Spanish Edition). México D.F: Punto de Lectura.
- Boxwell, R. J., I. V. Rubiera, B. Mcshane & J. R. Zaratiegui (1995). Benchmarking para competir con ventaja. España: McGraw-Hill, interamericana de España.
- Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management Review*, 5(2).
- Breene, R. T. S., P. F. Nunes & W. E. Skill (2007). The chief strategy officer. *Harvard Business Review*, 85(10), pp. 84-93.
- Bustelo, P. (2005). La Nueva Arquitectura Financiera Internacional. Cuadernos de la Escuela Diplomática, (26).
- CAF, C. A. D. F. (2010). Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo, Eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial, vol. I.
- Calidad, C. (2012). Guía para las Organizaciones, Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión 2012 – 2013. Colombia: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Camacho, M. M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud*, 21(2).
- Carrión M., J. (2007). Estrategia: de la visión a la acción. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Certo, S. C., J. P. Peter & E. J. Ottensmeyer (1991). Strategic management: concepts and applications. Richmond, Tx, USA: McGraw-Hill Education.
- Codina, A. (2011). El arte de la ejecución de la estrategia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18(24).
- Collis, D. J. & C. A. Montgomery (1995). Competing on resources. *Harvard Business Review*, 73(4).
- Collis, D. J. & M. G. Rukstad (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*, 86(4).
- Chandler, A. D. (1969). Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise. United States of America: MIT Press Paperback Edition.
- Da Costa Marques, M. D. C. (2012). Strategic Management and Balanced Scorecard: The Particular Case of Small and Medium Enterprises (SMEs) In Portugal. *Business and Management Review*, 2(1), pp. 50 – 62.
- Da Silva, R. O. (2002). Teorías de la Administración/ Administration Theory (Spanish Edition). México: Thomson Paraninfo
- Dess, G. G. y G. T. Lumpkin (2003). Dirección estratégica: creando ventajas competitivas. España: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Díaz de Santos, E. (1995). El Diagnóstico de la Empresa. Madrid, España: MAPCAL, S.A.
- Domazet, I., I. Stošić & J. Zubović (2011). Strategic management concept and market restructuring as a response to new challenges of the world financial crisis. *Management časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 16(61).

- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York, USA: HarperCollins
- Duncan, W. J. (1991). *Grandes ideas en dirección de empresas*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Edvinsson, L. & M. S. Malone (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York, USA: HarperCollins.
- Fernández, A. (2004). *Psicología de las organizaciones / Psychology of Organizations*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Fernández, C. J. (2008). *Management y sociedad en la obra de Peter Drucker*. *Revista internacional de sociología*, 66(49).
- Fernández, J. M. (2002). *Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia*. *Medifam*, 12(10).
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación.
- Godet, M., y P. Durance (2009). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios/ Prospective stratégique pour les entreprises et les territoires*. Paris: DUNOD
- Godet, M., y R. R. Monti (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. España: Gerpa.
- Gómez, M. L. R., y D. B. Balkin (2003). *Administración*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Goodstein, L. D., T. M. Nolan, y J. W. Pfeiffer (1998). *Planeación estratégica aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione / How to develop a plan that really works*. USA: McGraw-Hill
- Gutiérrez, J. A. (2012). *Redefinición y tendencias del concepto de estrategia para el gerente colombiano*. *Estudios Gerenciales*, 28(122), pp. 153 – 167
- Guzmán, V. A., y M. A. Trujillo (2012). *Hacia la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en Sociedades Cerradas*. Bogotá: D.D.C.Y.M. CESA.
- Hill, C. W., y G. Jones (2009). *Administración Estratégica*. Texas, USA: McGraw-Hill
- Hrenbiniak, L. (2007). *Asegúrese de que la Estrategia funcione, Cómo liderar la ejecución y el cambio eficaces*. Barcelona, España: GRANICA
- ISO 9004, N. 9004: 2010 (2010). *Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad*.
- Johnson, G., K. Scholes, R. Whittington, M. López, et al. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid, España: Pearson, Prentice Hall.
- Kaplan, R., & D. Norton (2005). *Creating the Office of Strategy Management*. USA, Harvard Business School.
- Kaplan, R., & D. Norton (2008). *The Execution Premium, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. USA: Duesto, Harvard Business Express.
- Kaplan, R., y D. Norton (2013). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona, España: EDICIONES GESTION 2000, Grupo Planeta.
- Kaplan, R. S. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. USA: Harvard Business School Press.
- Lazzari, L. L., y V. Maesschalck (2002). *El análisis FODA como una herramienta para el control de gestión*. Buenos Aires, Argentina: Cuadernos del CIMBAGE, (5).

- Martínez, J. M. (2002). Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mintzberg, H. (1994). The Rise and fall of strategic planning. New York, Usa: The free Press
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand, y J. Lampel (1998). Safari a la Estrategia: "Una Visita Guiada Por La Jungla Del Mana Gement Estratégico". Buenos Aires, Argentina: Editorial Garnica.
- Mintzberg, H., J. B. Quinn, y J. Voyer (1997). El proceso estratégico. México: Pearson Educación.
- Mintzberg, H., & J. A. (1985). Waters of strategies, deliberate and emergent. Strategic management journal, 6(3), pp. 257-272.
- Nash, J. (1951). Non-cooperative games. The Annals of Mathematics, 54(2).
- Navas, L. J. E., y M. L. A. Guerras (2002). La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones. Madrid: S.L. Civitas Ediciones
- Pérez, R. A., y S. Massoni (2009). Hacia una teoría general de la estrategia: el cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones. Barcelona, España: Ariel. Book Print Digital.
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, USA: The free press
- Porter, M. E. (1987). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Compañía Editorial Continental.
- Quesado, P., B. Aibar, y L. Lima (2012). El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión Estratégica en Pequeñas y Medianas Empresas Portuguesas. Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa, 1(4).
- Quivy, R., y V. L. Campenhoudt (1992). Manual de investigación en ciencias sociales. Mexico: Limusa.
- Ramírez, S. (2011). El giro de la política exterior colombiana. Colombia: Nueva Sociedad, 231.
- Riaño, S. G. (2011). Gobierno corporativo en Colombia. Tendencias actuales. AD-minister, (15).
- Rigby, D. K. (2013). Management Tools 2013: An Executive's Guide. MA, USA: Bain & Company, Inc.
- Rodríguez R., C. A., y C. A. Garzón (2009). Modelo de análisis para los grupos económicos colombianos. Criterio Libre, 7(11), pp. 49-80.
- Rodríguez, V.J. (2005). Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa. Mexico: Editorial Thomson.
- Roure, J., y M. A. Rodríguez-Badal (2001). Aprendiendo de los mejores: el modelo EFQM y el proceso de autodiagnóstico en la práctica. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Salazar, A. L. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. EconoQuantum, Revista de Economía y Negocios, 2(1), pp. 141-164.
- Sanabria, R., M. Trujillo & A. Guzmán (2008). Power and Strategy (Poder y Estrategia). Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada, 16(2), pp. 11-30.
- Santos, I. S. L. (2008). Modelo de medición de conocimiento y generación de ventajas competitivas sostenibles en el ámbito de la iniciativa ECR. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Scott, R. (2005). El arte de la guerra: las técnicas samuráis en los negocios. España: Ediciones Robinbook.
- Schneier, C. E., D. G. Shaw, R. W. Beatty & L. S. Baird (1995). Performance Measurement, Management, and Appraisal Sourcebook. USA: Human Resource Development Press.

- Schroeder, R., S. Meyer & J. Rungtusanatham (2011). Administración de operaciones, conceptos y casos contemporáneos. New York, USA: McGraw-Hill.
- Senge, P. M. (2005). La Quinta Disciplina en la Práctica. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Steiner, G. A. (1983). Planeación estratégica. Mexico: Cecsá.
- Stumpf, S. & T. Mullen (1993). Estrategia y liderazgo. Bogotá: Legis
- Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras (2009). Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia. Bogotá, Colombia: Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras.
- The Lockman Foundation (1997). La Biblia de las Américas. California, USA: La Habra.
- Tzu, S. (2001). El arte de la guerra. Madrid, España: Edaf Antillas.
- Val Pardo, I. D. (2005). Management estratégico: guía práctica y casos ilustrativos. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Von Neumann, J. & O. Morgenstern (1947). The theory of games and economic behavior. USA: Princeton University Press.
- Whittington, R. (2002). ¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa? C.L.L. America. España: Ediciones Paraninfo.
- Yacuzzi, E. (2005). La gestión hoshin: Modelos, aplicaciones, características distintivas. Buenos Aires, Argentina: Universidad del CEMA
- Zapata, L. (2004). Los determinantes de la generación y la transferencia del conocimiento en pequeñas y medianas empresas del sector de las tecnologías de la información de Barcelona. España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Zook, C. & J. (2001). Allen Profit from the Core: A Return to Growth in Turbulent Times. United States of America: Harvard Business Press.

