

**Análisis DOFA para el desarrollo del plan estratégico de ventas
para Rockwell - Colombia - regional Antioquia**

María Alejandra Meza Paúl

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración de Negocios - MBA

Medellín

2017

Análisis DOFA para el desarrollo del plan estratégico de ventas para Rockwell - Colombia - regional Antioquia

María Alejandra Meza Paúl

Proyecto para optar por el título de magíster en Administración de Negocios - MBA

Asesor temático

Andrés Felipe Villazón Muñoz (MBA e ingeniero electrónico)

Asesora metodológica

Mónica Henao Calad (PHD, MSC y coordinadora de la maestría de Gerencia de la
Innovación y el Conocimiento)

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración de Negocios - MBA

Medellín

2017

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

A Dios y a la Virgen, a mi familia, a mis amigos

... y, en especial, a mi abuela Ramona,

quien murió el día de mi examen de ingreso a este MBA.

Agradecimientos

A mi *coach*, amigo, tutor y mentor Andrés Villazón por sus aportes y apoyo incondicional.

A Rockwell Automation, por darme la oportunidad de estudiar su organización, por brindarme el tiempo y la comprensión para hacer esta maestría.

A Nelson Benavides, mi jefe, por su comprensión y apoyo.

Al profesor Jaime Raigosa, por su método de análisis; sin saberlo, sirvió como fuente de inspiración para el desarrollo de este trabajo.

A Jorge Suárez, el Policía.

Al Team Cheveridad, por hacer de este MBA una experiencia inolvidable.

A Gabo, por sus aportes de última hora.

A mis hermanos Carolina y Manuel por su apoyo

A Carlitox por ayudarme a estudiar para el examen de ingreso al MBA

A mis padres por darme la fuerza y el apoyo para dar este paso en mi vida académica

Tabla de contenido

TABLA DE CONTENIDO	6
INDICE DE FIGURAS.....	9
INDICE DE TABLAS.....	10
RESUMEN	11
1 INTRODUCCIÓN	13
2 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	17
3 MARCO TEÓRICO	20
3.1 DEFINIENDO ESTRATEGIA.....	20
3.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	20
3.2.1 Plan estratégico	21
3.2.2 Estrategia	21
3.2.3 Características de las decisiones estratégicas	22
3.2.4 Plan estratégico	23
3.2.5 Ventajas de un plan estratégico	23
3.2.6 Horizontes de planificación	24
3.2.7 Características de una estrategia de éxito	25
3.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	25
3.3.1 Metas estratégicas	25
3.3.1.1 Visión	25
3.3.1.2 Misión.....	26
3.3.1.3 Valores corporativos	27
3.3.1.4 Objetivos estratégicos.....	27
3.3.2 Análisis del entorno	28
3.3.2.1 Análisis del entorno general	28
3.3.2.2 Análisis del entorno competitivo	30
3.3.2.2.1 Amenazas de nuevos entrantes	31
3.3.2.2.2 Poder de negociación de los clientes	32
3.3.2.2.3 Poder de negociación de los proveedores	33
3.3.2.2.4 Productos sustitutos	33
3.3.2.2.5 Rivalidad entre los competidores	34

3.3.2.3	Identificación de la posición competitiva	36
3.3.3	Análisis de recursos y capacidades.....	37
3.3.3.1	La cadena de valor.....	37
3.3.3.1.1	Logística interna	37
3.3.3.1.2	Producción	38
3.3.3.1.3	Logística externa	38
3.3.3.1.4	Marketing y ventas	38
3.3.3.1.5	Servicios	38
3.3.3.1.6	Aprovisionamiento.....	39
3.3.3.1.7	Desarrollo tecnológico.....	39
3.3.3.1.8	Gestión de recursos humanos.....	39
3.3.3.1.9	Infraestructura de la empresa	39
3.3.3.2	Comparativo	40
3.3.3.3	Valoración balance de recursos.....	41
3.4	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	41
3.4.1	Análisis DAFO	41
3.4.2	Metas u objetivos.....	42
3.4.3	Decisiones estratégicas.....	43
3.4.4	Análisis CAME.....	43
3.5	ELECCIONES ESTRATÉGICAS	44
3.5.1	Corporativas.....	44
3.5.2	Competitivas	44
3.5.3	Operativas.....	44
3.5.4	Fases de la definición estratégica.....	45
3.5.4.1	Estrategias corporativas (de cartera).....	45
3.5.4.1.1	La matriz de posición competitiva McKinsey - General Electric.....	45
3.5.4.1.2	Matriz de crecimiento/participación - Boston Consulting Group	46
3.5.4.1.3	Matriz de crecimiento de Ansoff	48
3.5.4.2	Estrategias competitivas	48
3.5.4.2.1	Estrategias genéricas de Porter	48
3.5.4.2.2	Estrategias de Tracy y Wiersema	49
3.5.4.3	Estrategias operativas	50
3.5.5	Valoración de la conveniencia estratégica.....	51
3.6	IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	51
3.6.1	Diseño organizativo	52
3.6.1.1	Estructura simple.....	54

3.6.1.2	Estructura funcional	54
3.6.1.3	Estructura divisional	55
3.6.1.4	Estructura matricial	55
3.6.2	Planes de acción	56
4	METODOLOGÍA.....	57
5	PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE VENTAS	59
5.1	PLANTILLA DE INFORMACIÓN	59
5.2	MATRIZ DE APROXIMACIÓN ESTRATÉGICA	62
5.3	MATRIZ DE CRUCE	65
5.4	MATRIZ DE VALORACIÓN	67
5.5	PROPUESTA DE CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN PARA PLAN ESTRATÉGICO DE VENTAS	69
6	CONCLUSIONES	70
7	RECOMENDACIONES.....	76
8	REFERENCIAS.....	77

Índice de Figuras

Figura 1. Participación por departamento del PIB nacional 2015 (DANE, 2017)...	14
Figura 2. Ventas de la regional de Antioquia entre el 2012 y el 2015 (Rockwell Automation Colombia, 2015).	15
Figura 3. Ventas de Rockwell Automation Colombia (información confidencial)...	18
Figure 4. Modelo de las cinco fuerzas de Porter (Altair Consultores, p. 40),.....	31
Figura 5. Plan de motivación (Soto, 2012).	70

Índice de Tablas

Tabla 1. Ejemplo de herramientas de información analizadas (Raigosa, 2016)...	60
Tabla 2. Ejemplo de plantilla de información DOFA (Raigosa, 2016).....	61
Tabla 3. Ejemplo de matriz de aproximación estratégica (Raigosa, 2016).....	63
Tabla 4. Ejemplo de matriz de aproximación estratégica (Raigosa, 2016).....	67
Tabla 5. Resultado de matriz de valoración (Raigosa, 2016).	68
Tabla 6. Cronograma propuesto de ejecución del plan estratégico de ventas	69

RESUMEN

Rockwell Automation es una empresa dedicada al desarrollo y comercialización de soluciones innovadoras en el área de la automatización industrial para diversos tipos de empresas. Es una organización norteamericana con presencia en diversos países, incluido Colombia. Las estrategias de crecimiento y ventas son determinadas por la Dirección General y se distribuyen, en cascada, a cada una de las regiones. Es claro, entonces, que al llegar a niveles más específicos, como son las regionales, se distribuyen las metas de acuerdo al potencial de cada mercado, pero la metodología para alcanzarlas no es fácil. La regional de Antioquia ha venido demostrando resultados positivos en la penetración del mercado.

Entendido esto, se presenta la necesidad de generar estrategias locales que estén alineadas con las corporativas, con el objetivo de alcanzar las metas de ventas establecidas para la regional Antioquia. Mintzberg manifiesta que dentro de las premisas de la escuela del diseño de la estrategia se encuentra que (Mintzberg, 1999, pp. 48-51):

- La formulación de la estrategia debiera ser un proceso deliberado de pensamiento consciente.
- La responsabilidad del control y el conocimiento debe descansar en la directiva principal.
- El modelo de formación estratégica debe mantenerse simple e informal.
- Las estrategias deben ser únicas; las mejores provienen de un proceso de diseño individualizado como el que se desea plantear en este documento.
- El proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como perspectivas.

—Estas estrategias deben ser explícitas, por lo que no pueden perder su simpleza.

—Finalmente, solo después de que estas estrategias únicas, maduras, explícitas y simples han sido completamente formuladas, se puede proceder a su aplicación.

Teniendo en cuenta esto, se establece la necesidad de plantear una propuesta estratégica para garantizar el cumplimiento de estas premisas en la regional de Antioquia; esto, con el objeto de alcanzar mejores resultados a través del desarrollo de estrategias fundamentadas a partir de las líneas propuestas desde los ámbitos nacionales y la Dirección General.

Para lograrlo se desarrolla todo el planteamiento de análisis estratégico para Rockwell Automation - regional Antioquia, para lo cual se realiza el análisis de su entorno y de sus capacidades, de tal suerte que se pueda formular una estrategia coherente con la estrategia principal, pero específica y alcanzable.

El presente documento, entonces, plantea una propuesta estratégica para el logro de los objetivos de la organización en la regional de Antioquia.

1 INTRODUCCIÓN

Rockwell Automation remonta su historia a 1903, a la formación de la Compañía de Compresión Reóstatos, fundada por Lynde Bradley y el Dr. Allen Stanton con una inversión inicial de USD 1000. En 1904 empezaron a comercializar el primer controlador para grúas, que se exhibió en la Feria Mundial de Saint Louis, Missouri (Rockwell Automation, 2016).

Durante las décadas de los años 70 y 80 se abre la primera oficina de Allen Bradley fuera de los Estados Unidos, en la localidad de Bletchley (Reino Unido), lo que significó el inicio de una rápida internacionalización durante toda la década de los 80, en la que se alcanzaron niveles de ventas récord de un billón de dólares; luego, esta compañía fue adquirida por Rockwell International en el año 1985 (Rockwell Automation, 2016).

Con más de 111 años en el mercado, Rockwell Automation es una de las empresas de automatización industrial e información más grandes del mundo, y ayuda a sus clientes a que sean más productivos en un mundo más sostenible. Alrededor del mundo, Rockwell Automation es reconocida por sus marcas líderes: Allen - Bradley y Rockwell Software ®, asociadas con la innovación y la excelencia (Rockwell Automation, 2016, p. 1).

Actualmente, Rockwell Automation cuenta con más de 22.500 empleados en el mundo, ventas de más de USD 6,62 billones anuales y presencia en más de 80 países (Rockwell Automation, 2014). Uno de esos 80 países es Colombia, y sus oficinas se ubican en la ciudad de Bogotá.

Para atender todo el territorio colombiano, Rockwell Colombia desarrolló gerencias regionales que se encargan de atender de manera localizada las necesidades del mercado y a los clientes de dicha región. Actualmente Rockwell Colombia tiene tres gerencias regionales: Cali, Barranquilla y Medellín. Cada una de estas regionales en su estructura tiene un gerente de ventas, cuya responsabilidad es desarrollar el

negocio alrededor de la sostenibilidad, la amplificación y el proceso disciplinado de ventas. Esto significa que debe velar no solo por las ventas, sino también por el relacionamiento y el crecimiento de los diferentes actores de la cadena de valor, como son los integradores de sistemas, los fabricantes de maquinaria y el distribuidor. La estrategia de cada regional puede diferir y estará asociada al tipo de mercado, recursos y mercado disponible.

La regional de Antioquia tiene su base en Medellín, donde se ubica el parque industrial más importante del departamento. Esta regional ha sido parte fundamental del desarrollo de Rockwell Colombia, con una participación en las ventas anuales de entre el 11 % y 14 %; su participación en el PIB de Colombia es del 13,8 %, según datos del 2017 obtenidos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2017).

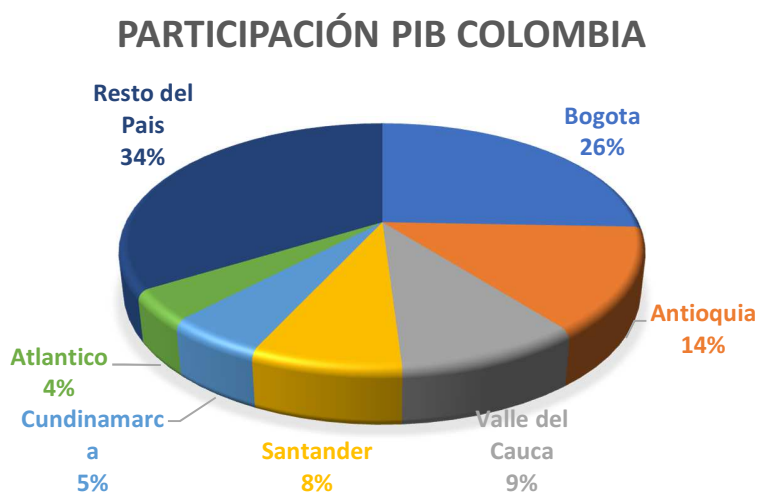


Figura 1. Participación por departamento del PIB nacional 2015 (DANE, 2017).

Durante los últimos cuatro años se ha podido evidenciar un comportamiento irregular en las ventas asociadas a la regional Antioquia (Rockwell Automation Colombia, 2015). Sin embargo, teniendo en cuenta la situación económica del país, los cambios relacionados con el modelo de distribución y la expectativa de crecimiento establecida por el corporativo, es necesario comprender la situación

actual de la regional Antioquia y a dónde se quiere llegar, para así entender cómo apoyar de manera estructurada la consecución de objetivos que permitan aumentar sus ventas en un 20 % entre el 2018 y el 2022, tomando como referencia las ventas del año 2017.

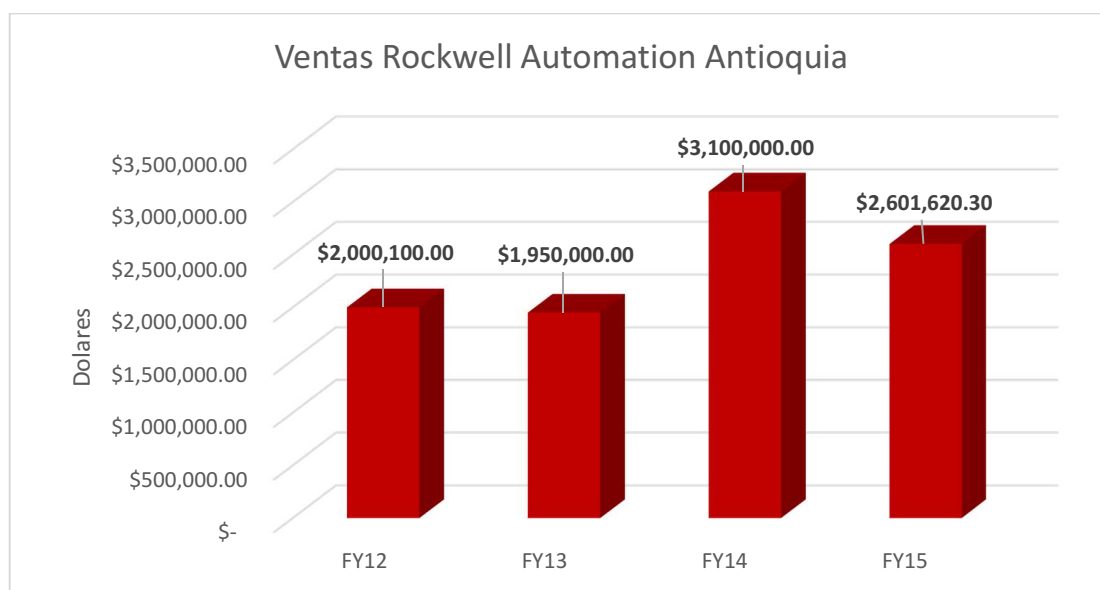


Figura 2. Ventas de la regional de Antioquia entre el 2012 y el 2015 (Rockwell Automation Colombia, 2015).

Se propone, entonces, realizar la planeación estratégica de la regional, primero, haciendo un análisis externo e interno y, luego, formulando estrategias que se implementarán de acuerdo con su situación particular: debilidades, oportunidades y amenazas. Finalmente se realizará una evaluación del plan estratégico para tomar los correctivos que sean necesarios y, de esta forma, entender cómo apoyar de manera estructurada la consecución de objetivos que permitan incrementar las ventas, como ya se explicó.

Con base en lo anteriormente expuesto, este documento tiene el interés principal de desarrollar una propuesta estratégica para lograr dicho incremento, para lo cual se desarrolla todo el planteamiento de formulación planteada en diversos textos.

El desarrollo de este trabajo tiene un interés de carácter profesional, ya que con su realización permitirá formular un planteamiento que apalanque el incremento de las ventas de Rockwell Automation - Antioquia. Por otra parte, el documento también tiene un interés académico, teniendo en cuenta que este forma parte de los requerimientos para finalizar la meta planteada con relación al mejoramiento de mis competencias profesionales; y, finalmente, tiene un interés personal, ya que el logro de ambas metas es de gran interés para la autora.

El método que se empleó para desarrollar este proyecto se fundamentó en el estudio de metodologías y herramientas para la planeación estratégica que, posteriormente, fueron puestas a prueba frente a una situación real de una organización. La consecución de la información se fundamentó en el estudio del entorno y de las capacidades internas de la organización, con la cual se procede a formular el planteamiento estratégico. Esto es, precisamente, lo que permite la formulación del objetivo del trabajo de grado: identificar la estrategia de ventas de Rockwell Automation Colombia en la regional Antioquia al menos en un 20 %, en un plazo máximo de cinco años.

Para desarrollar este trabajo se inicia con la documentación de las distintas herramientas que pueden ser utilizadas para la correcta formulación de una estrategia organizacional. Con esta información se procede a realizar el análisis del entorno y de las competencias organizacionales para, con ello, proceder a plantear una estrategia clara y coherente para el logro de los objetivos de la regional Antioquia, contribuyendo así a los objetivos de la organización.

2 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El modelo de ventas de los productos Rockwell Automation se concentra en un distribuidor único autorizado para Colombia. Dicho distribuidor tiene hoy siete sucursales en las ciudades más importantes del país, pero su proceso logístico y de atención al cliente es deficiente, con indicadores de satisfacción por debajo del 60 %. Aun así, Rockwell Automation ocupa la quinta posición en el mercado mundial (O'Brien, 2015) como proveedor de automatización, y en el mercado colombiano ocupa el segundo lugar según el último estudio realizado por la compañía (2014).

Este modelo de distribución representa el 70 % de las ventas de Rockwell Colombia, con una facturación en pesos colombianos directamente asociada a la tasa representativa del mercado del día de factura.

Por otra parte, los tratados de libre comercio que ha venido firmando Colombia con países asiáticos han permitido la entrada de muchas marcas de bajo costo que distorsionan el mercado de la automatización.

Rockwell Automation Colombia no cuenta con un departamento de mercadeo local independiente que logre apoyar el proceso de ventas, y el Departamento de Recursos Humanos local se dedica únicamente al pago de la nómina de los empleados.

A pesar de todo lo expuesto anteriormente, como se observa en la **Figura 3** en Rockwell Automation Colombia las ventas han aumentado de USD 28 a USD 35 millones entre los años 2013 y 2016. Aunque este incremento es importante, se debe resaltar que en ningún momento las ventas han podido lograr las metas organizacionales establecidas en los años mencionados.

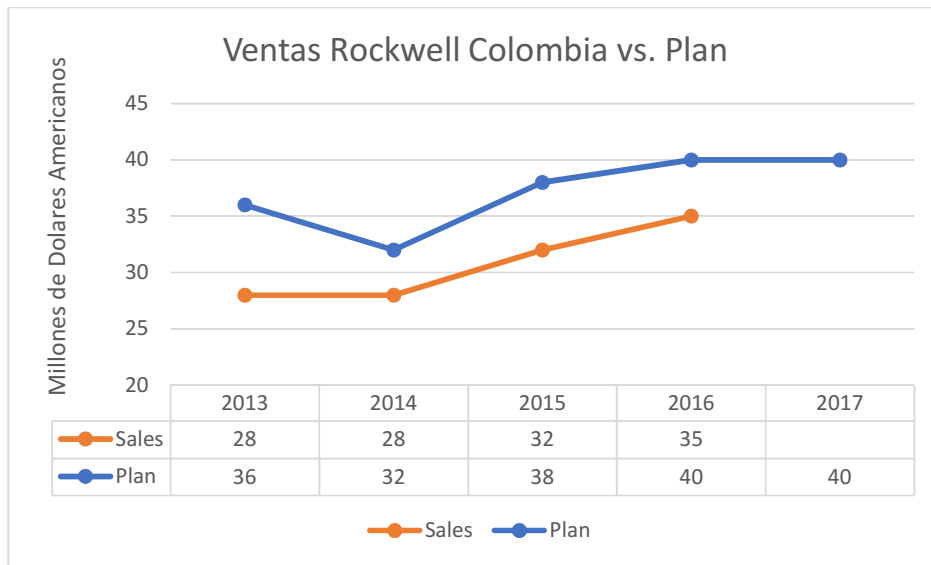


Figura 3. Ventas de Rockwell Automation Colombia (información confidencial).

Esto ocasiona que la organización improvise localmente con estrategias de diversificación de mercados y profundización técnica a clientes, lo que implica un mayor esfuerzo para obtener resultados a mediano y largo plazo.

Como se pudo observar, existen diversos factores que pueden explicar la situación actual. Algunos no son del control de este proyecto, como la variación de la tasa representativa del mercado, mientras otros son internos, como tener un área de Mercadeo y Recursos Humanos débil, otros son externos como, la entrada de nuevos competidores al negocio y no tener barreras de entrada suficientemente fortalecidas que compliquen su ingreso y, por ende, impactar sobre el mercado. Estas situaciones han impactado directamente no solo la participación del mercado de Rockwell Automation, sino que, más grave aún, han disminuido la satisfacción del cliente.

En caso de que la situación continúe, es posible que la organización no pueda mantener el crecimiento requerido para sustentar la operación del país, lo que puede ocasionar la definición de estrategias alternas que permitan disminuir los

costos, tales como recortes de personal o disminución de la operación local en Colombia.

Para evitar este tipo de situaciones, se hace necesario establecer una estrategia competitiva de ventas efectiva para Antioquia que permita incrementar las ventas.

Se plantea, entonces, el siguiente cuestionamiento como formulación del problema: ¿cuál es la estrategia más apropiada que debe desarrollar Rockwell Automation Colombia en la regional Antioquia para incrementar los niveles de ventas?

Para lograr esto, se establece el siguiente **objetivo general**:

Identificar las estrategias de ventas más apropiadas para incrementar las ventas de Rockwell Automation Colombia en la regional Antioquia al menos en un 20 % en un plazo máximo de cinco años, entre 2018 y 2022, tomando como base las ventas del año 2017.

Ahora bien, para poder identificar esta estrategia, es imperativo establecer unos **objetivos específicos** previos que apoyen la obtención del objetivo general. Estos objetivos son los siguientes:

- identificar y analizar las condiciones particulares que presenta la regional de Antioquia de Rockwell Automation Colombia. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.
- Identificar cuatro estrategias que pueda desarrollar Rockwell Automation Colombia - regional Antioquia para incrementar las ventas.
- Proponer un cronograma para la implementación de las estrategias identificadas a cinco años, entre el 2018 y el 2022.

3 MARCO TEÓRICO

3.1 DEFINIENDO ESTRATEGIA

Según Thompson (Thompson, 1992), el desarrollo de una estrategia pone en juego una competencia gerencial importante sobre el cómo alcanzar los resultados esperados a la luz de la situación de la organización. Los objetivos son los resultados finales esperados, mientras que la estrategia son los recursos y acciones que permitirán alcanzar dichos objetivos. En efecto, la estrategia se convierte en una herramienta gerencial para lograr los objetivos. El trabajo de formular una estrategia comienza con un análisis profundo de la situación interna y externa. Con este análisis, y armados de entendimiento sobre el panorama general, los gerentes pueden desarrollar mejores estrategias para lograr esos objetivos.

Continuando con la visión de Thompson (Thompson, 1992), la estrategia es un proceso que está evolucionando de manera continua. A pesar de que los objetivos de largo plazo pueden haberse definido hace muchos años, normalmente estos se mantienen relevantes dentro de la misión de la organización por mucho tiempo. Ahora, cuando se habla de “cómo” se obtendrán esos objetivos, se evidencia más claramente una evolución constante. Esto responde parcialmente a un entorno externo que se encuentra en constante cambio, por una parte, debido a los esfuerzos de los gerentes de crear nuevas oportunidades y, por otra, a las nuevas ideas sobre cómo hacer que una estrategia funcione mejor.

3.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Cuando las personas piensan en estrategia, piensan irremediamente en planificación y, por ende, en la planeación estratégica. Esta, según Amaya (2012), es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento. Otra definición es

la de Serna (2003), para quien la planeación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para luego responder las siguientes preguntas:

- a) ¿A dónde quiere ir la organización?
- b) ¿Dónde está hoy la organización?
- c) ¿A dónde debe ir la organización?
- d) ¿A dónde puede ir la organización?
- e) ¿A dónde irá la organización?
- f) ¿Cómo está llegando a sus metas la organización?

“La planeación estratégica, así entendida, tiene los siguientes componentes fundamentales, los estrategas, el direccionamiento, el diagnóstico, la formulación estratégica y la auditoría estratégica” (Amaya, 2012, p. 14).

3.2.1 Plan estratégico

Teniendo en cuenta que la propuesta del presente proyecto de grado corresponde a la identificación de la estrategia de ventas más adecuada, el marco de referencia, en adelante, tendrá que ver con la planeación estratégica que fundamentará el presente trabajo. Aunque el objetivo corresponde a la identificación, en este marco de referencia se profundizará un poco más con el objeto de presentar herramientas que pueden ser de utilidad para dar continuidad al proceso en Rockwell Automation.

3.2.2 Estrategia

Michael Porter es una de las personas que más ha estudiado el concepto de estrategia. Porter manifiesta que estrategia es “la creación de una posición de mercado única y con contenido, que incluya una serie de actividades empresariales diferenciadoras” (Altair Consultores, p. 12). Es importante en este aspecto manifestar que la estrategia no es lo mismo que la eficiencia operativa, ya que esta

implica realizar actividades comparables mejor que la competencia. En otra disertación, Porter manifiesta que estrategia es “seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa se destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado” (Altair Consultores, p. 12), y aclara que la diferenciación depende de aquellas actividades que se elijan estratégicamente y de cómo se lleven a cabo. También han existido otros pensadores, como Chandler, quien manifestó que estrategia es “la definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adaptación de acciones y la asignación de recursos necesarios para la consecución de esos objetivos” (Altair Consultores, p. 12); J. B. Quinn, por su parte, indicó que...

... una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable, basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación de los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes (Altair Consultores, p. 12).

3.2.3 Características de las decisiones estratégicas

Unas decisiones estratégicas apropiadas deben tener las siguientes características:

- Puede proporcionar medios estructurados de análisis y reflexión sobre problemas estratégicos complejos, lo que obligaría a los directivos a cuestionar lo que consideran dado.
- Puede utilizarse como medio para implicar al personal en el desarrollo estratégico, para así crear un sentimiento de propiedad de la estrategia.
- La planificación estratégica también puede ayudar a comunicar la estrategia intentada.

—Puede utilizarse como un medio de control para revisar periódicamente los resultados y progresos, y compararlos con los objetivos acordados o con la dirección estratégica previamente acordada.

—Puede ser útil como medio de coordinación.

—Puede fomentar una mejor visión a largo plazo de la estrategia (Altair Consultores, p. 13).

3.2.4 Plan estratégico

“Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoreo, seguimiento y evaluación” (Serna, 2003). Por otra parte, un plan estratégico es un ejercicio que permite establecer las líneas que marcarán el futuro y diseñar el porvenir; su importancia está en que ayuda a transmitir, contrastar y convencer a los grupos de interés. El plan estratégico es un documento que sintetiza, en los niveles económico, financiero y organizativo, el posicionamiento actual y futuro de la empresa, y permite definir el presente y la forma como se llegó a él, y los objetivos futuros que desea alcanzar. Este plan estratégico obliga a la organización a plantearse dudas sobre sí misma y a marcar una estrategia en función del posicionamiento actual y futuro. Por otra parte, este documento también se puede convertir en una tarjeta de presentación de la idea del emprendedor para todos los grupos de interés, internos y externos, tales como los accionistas, las entidades financieras, los empleados, los clientes y los proveedores, entre otros (Altair Consultores, p. 13).

Finalmente, Dess y Lumpkin informan que “entendemos por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo” (Altair Consultores, p. 14).

3.2.5 Ventajas de un plan estratégico

El desarrollo de un plan estratégico presenta diversas ventajas para una organización, entre ellas:

- “Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identificar los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de las actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión” (Altair Consultores, pp. 15-16).

3.2.6 Horizontes de planificación

Normalmente, existen tres tipos de horizontes de planificación (Altair Consultores, p. 21):

- Horizonte operativo, que es de máximo un año.
- Horizonte estratégico de largo alcance, que puede estar entre tres y cinco años, y que se utiliza con mayor frecuencia.

—Horizonte de tiempo de mayor alcance, que puede oscilar entre 10 y 15 años.

3.2.7 Características de una estrategia de éxito

Entre las características de una estrategia de éxito se encuentran (Altair Consultores, p. 21):

—La creación o mantenimiento de la ventaja competitiva.

—Puede representar una respuesta aceptable a los medios externos; además de identificar los cambios críticos que puedan ocurrir en él.

—No presenta inconsistencia entre las metas y las políticas organizacionales.

—No sobrepasa el uso de los recursos disponibles.

3.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico se fundamenta en el análisis de tres pilares básicos: la definición de las metas estratégicas, el análisis del entorno y el análisis de los recursos y capacidades propias de la organización (Raigosa, MBA EAFIT, 2017).

3.3.1 Metas estratégicas

La definición de las metas estratégicas permite la articulación entre las metas y los objetivos organizacionales, además de canalizar sus esfuerzos para alcanzar su logro (Raigosa, MBA EAFIT, 2017).

3.3.1.1 Visión

La visión es la declaración de “adónde queremos llegar”. Algunos autores indican que esta debe (Altair Consultores, p. 25):

—Ser inspiradora.

—Englobar los objetivos de la organización.

- Ser de largo plazo.
- Ser una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas.
- Capturar las mentes y los corazones de los grupos de interés, internos y externos.
- Enganchar la atención de todas las personas a través de imágenes poderosas y motivadoras.
- Responder a la pregunta ¿qué queremos ser?

Entre los errores más comunes, se pueden encontrar (Altair Consultores, pp. 25-26):

- La incoherencia entre el postulado de la visión y la actuación de la alta dirección.
- No está anclada ni relacionada con las amenazas y oportunidades identificadas en el análisis del entorno, ni con las fortalezas y debilidades identificadas en la organización.
- Es considerada una fórmula mágica que solucionará todos los inconvenientes de la organización.

3.3.1.2 Misión

La misión, a diferencia de la visión, debe ser específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá. Entre sus características se encuentran (Altair Consultores, pp. 25-26):

- Abarca el propósito de la compañía, la base de su competencia y la ventaja competitiva.
- Incluye a los grupos de interés que la influyen.

—Comunica la diferenciación de la organización.

—Es el objetivo principal al que se dirigen todos los planes y programas de la organización.

—Responde a las preguntas ¿por qué existimos?, ¿en qué negocio existimos? y ¿por qué desarrollamos nuestros productos?

3.3.1.3 Valores corporativos

Los valores corporativos son los principios e ideales colectivos de la organización. Guían las reflexiones y actuaciones de todos sus miembros, por lo que se convierten en sus ejes de conducta; por ende, están íntimamente relacionados con los principios organizacionales. Los valores corporativos responden a la pregunta ¿en qué creemos?

Además, existen para definir el carácter de la empresa, describiendo lo que esta representa. Están definidos como un conjunto de proposiciones que constituyen la identidad colectiva de la organización, apoyando la conformación de la cultura organizacional a partir de valores con criterios de actuación, actitudes y comportamientos, estructurando la filosofía empresarial a través de la definición de las reglas de conducta, su orientación hacia los grupos de interés y la identificación de cómo hacen las cosas en la organización (Altair Consultores, pp. 26-27).

3.3.1.4 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos existen para hacer operativa la misión de la organización. Además, proporcionan la dirección para cumplir los objetivos más altos, como son las metas, la misión y la visión. Los objetivos deben ser (Altair Consultores, pp. 28-29):

—Medibles. Es decir, que cuantifiquen el progreso hacia el cumplimiento.

—Específicos. Que indiquen, claramente, lo que debe ser realizado.

- Apropiados. Coherentes con la misión y la visión de la organización.
- Realistas. Que sean alcanzables de forma oportuna de acuerdo a la capacidad de la organización, sin perder su esencia desafiante y factible.
- Oportunos. Han de indicar claramente el plazo de tiempo en el que se deben lograr.

Los objetivos ayudan a:

- Motivar e inspirar al personal y a los equipos de trabajo.
- Resolver los conflictos que se generan a causa de las diferencias de conceptos.
- Asignar recompensas con equidad e imparcialidad.

3.3.2 Análisis del entorno

3.3.2.1 Análisis del entorno general

El análisis del entorno permite examinar el impacto de los factores externos que están fuera del control de la organización y pueden afectar su desarrollo futuro. Entre otras, se pueden hacer las siguientes preguntas para poder identificarlos y, aún más, priorizarlos (Altair Consultores, pp. 35):

- ¿Cuáles son los factores que pueden tener relevancia en el sector que desarrolla su actividad?
- ¿Cuáles de estos factores importantes tienen impacto relevante?
- ¿Cuál es su evolución prevista para los próximos tres a cinco años?
- ¿Qué oportunidades o desventajas genera la evolución de dicho factor?

El PEST es la herramienta más usada para el desarrollo de este análisis. Entre otras, esta herramienta genera las siguientes contribuciones a la organización (Johnson & Scholes, 1997, pp. 75-79):

- El uso de la herramienta como una lista de chequeo.
- La identificación del menor número de influencias claves del entorno.
- La identificación de los conductores de cambio a largo plazo.
- Examinar el impacto, de manera histórica y prospectiva, permite diferenciar influencias externas.

En el análisis PEST se estudian las siguientes variables (Altair Consultores, pp. 35-37):

- Políticas. Los aspectos externos relacionados con los factores políticos influyen el entorno a través de las regulaciones que se generan, lo cual impacta a las organizaciones de forma directa, ya sea para beneficiarlas o para perjudicarlas. Entre otros ejemplos se encuentran la legislación fiscal y medio ambiental, la protección del consumidor, los cambios políticos y los incentivos públicos.
- Económicas. La macroeconomía puede impactar, directa o indirectamente, la organización. Entre otros elementos macroeconómicos que impactan la empresa se encuentran el producto interno bruto / los ciclos económicos, la demanda, el empleo, la inflación, el costo de la energía y los eventos especiales.
- Sociales y demográficas. Normalmente son las más sencillas de comprender y cuantificar. Se pueden encontrar el envejecimiento de la población, la prolongación de los jóvenes en el hogar, el nivel de riqueza, los movimientos migratorios y los nuevos estilos de vida.

—Tecnológicas. Los aspectos tecnológicos impactan en la generación de nuevos productos y servicios, y mejoran la producción y la entrega de los bienes, además de crear nuevos sectores o alterar los límites de los actuales. Algunos ejemplos de los aspectos tecnológicos son las innovaciones, el internet y los servicios públicos.

3.3.2.2 *Análisis del entorno competitivo*

El análisis del entorno competitivo es una herramienta que permite examinarlo de una forma metódica, con base en el planteamiento desarrollado por Michael Porter a través de su propuesta denominada “las cinco fuerzas de Porter” (Porter, 1987). En esta herramienta cada fuerza afecta la capacidad de la organización para competir en un entorno concreto. Juntas, las cinco fuerzas pueden determinar la rentabilidad potencial del sector particular y evaluar cómo mejorar la posición competitiva de la organización. Esta herramienta es utilizada para crear mayores barreras de entrada de la organización y fortalecer la relación con los canales de distribución, además de buscar nuevos proveedores que le permitan satisfacer la relación calidad/precio de los insumos adquiridos (Altair Consultores, pp. 38-40).

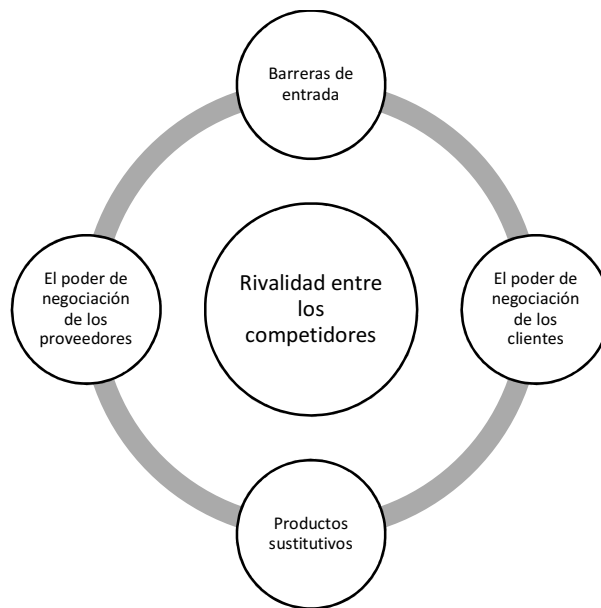


Figure 4. Modelo de las cinco fuerzas de Porter (Altair Consultores, p. 40),

A continuación, entonces, se describe cada una de las cinco fuerzas;

3.3.2.2.1 Amenazas de nuevos entrantes

Esta amenaza ocasiona que al ingresar un nuevo competidor exista la posibilidad de que los beneficios disminuyan notablemente. El alcance depende de las barreras de entradas existentes, de la posibilidad de crear nuevas barreras y de la acción combinada de los competidores actuales, lo cual determina condicionantes que afectan a las nuevas empresas que quieran ingresar al sector donde la organización se desempeña actualmente (Johnston & Marshall, 2009).

Las principales barreras de entrada son:

—Las economías de escala. Se refieren a la reducción de costos de producción o al aumento de la escala de producción para generar la posibilidad, en los competidores, de entrar a gran escala con bajo precio, para lo cual deben tener recursos financieros que les permitan acoplarse a los requerimientos, o de entrar con baja escala, pero con precios altos.

—Diferenciación del producto. Los competidores son altamente diferenciados con una fuerte imagen de marca y con alta fidelidad de los clientes, y deben incurrir en altos costos para vencer esta fidelidad.

—Necesidad de capital. El nuevo competidor tiene la necesidad de invertir muchos recursos financieros para poder competir, especialmente en publicidad, investigación y desarrollo; estas inversiones no podrán ser retornadas en caso de no lograr el ingreso.

—Costos de cambio de proveedor. Los clientes de las organizaciones cliente deben incurrir en altos costos para cambiar de proveedor.

—Acceso a canales de distribución. Cuando el competidor incurre en gastos mayores para poder asegurar la distribución de sus productos.

—Desventajas en costos independientes de la escala. En este aspecto, los competidores tienen ventajas independientemente del tamaño y de la economía de la escala de producción. Estas pueden ser, entre otras, la propiedad del producto, el acceso favorable a materias primas, los subsidios del gobierno y las políticas gubernamentales favorables.

3.3.2.2.2 Poder de negociación de los clientes

Grandes clientes o agrupación de estos generan amenazas a la organización, tales como forzar la reducción de los precios o negociar mayores niveles de calidad y servicios, lo que lleva a la reducción de los márgenes de la empresa y, por ende, de la rentabilidad del sector. El poder de los clientes depende de la situación del mercado y de la importancia de cada cliente, o grupo, comparada con el negocio en general. La condición del poder de los clientes puede verse fortalecida por (Altair Consultores, pp. 42-43):

—El grupo de clientes es altamente concentrado y la compra supone un gran volumen de ventas del vendedor que los tiene asignados.

—Los productos son estándares y no son diferenciados.

—Los compradores no tienen mayores costos al cambiar de proveedor y sí tienen pocos beneficios; además, presionan regularmente por la reducción de los costos de compra. Aquellos compradores que tienen altos beneficios suelen ser menos sensibles al precio.

—El interés de realizar una integración hacia atrás por parte de los clientes.

—En caso de que la calidad del producto del comprador esté muy relacionada con la del proveedor, existe también una baja presión por el precio por parte del cliente.

3.3.2.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores influyen el sector (Altair Consultores, pp. 43-44) presionando el incremento de los precios o de los tiempos de entrega, o controlando la calidad de los productos entregados y, de esta forma, la rentabilidad del sector. Las condiciones de poder se dan cuando existe un número reducido de proveedores o cuando están concentrados en grandes grupos, y así tienen la posibilidad de fijar los precios y generar una oferta limitada y controlada.

Por otra parte, si el sector en el que se mueve la organización es estratégico, entonces significa que tiene influencia en los precios del mercado, lo cual también está directamente relacionado con la importancia del producto porque cuando el producto es indispensable, también el proveedor adquiere un alto poder. Similar situación ocurre cuando el producto tiene mayor calidad o mayor diferenciación que el resto de los productos y, finalmente, cuando los proveedores consideran integrarse hacia adelante.

3.3.2.2.4 Productos sustitutos

La sustitución ocurre cuando los productos tienen características más o menos parecidas a las de otros y, por ende, los clientes pueden cambiarlos fácilmente. Estos productos sustitutos, inclusive, pueden ser fabricados por empresas que se encuentran ubicadas en otros sectores. Los sustitutos limitan el beneficio potencial del sector, ya que establecen topes de precios y generan relaciones calidad/precio más atractivas, lo que disminuye la rentabilidad del producto (Altair Consultores, p. 44).

3.3.2.2.5 Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre competidores se puede detectar a través de maniobras competitivas que realizan para adueñarse del sector. Los competidores generan tácticas como las guerras de precios y guerras publicitarias, también el lanzamiento de nuevos productos o el incremento de los servicios o las garantías. Este tipo de rivalidades condicionan la salud general del sector.

Las condiciones para que se genere este tipo de rivalidad están dadas, entre otras cosas, por el gran número de competidores con similar tamaño, precio, calidad del servicio e imagen. Otra causa que puede generar esta rivalidad son los productos con poca diferenciación, aunque también se puede observar algún tipo de competencia desleal, o cuando las barreras de salida condicionan la permanencia de los competidores en el sector. También se da cuando el mercado está en un ciclo económico maduro y se observa exceso de capacidad productiva, lo que ocasiona guerras de precios.

En este aspecto es importante desarrollar los análisis de los grupos estratégicos, los cuales permiten distinguir el comportamiento estratégico de cada una de las empresas para agruparlas. Los grupos estratégicos pueden ser empresas rivales que tienen enfoques y posiciones competitivas comunes. El objetivo de este análisis es identificar organizaciones con características estratégicas análogas que siguen estrategias similares y que compiten sobre bases también similares. Entre otras utilidades de este análisis se encuentra identificar barreras de entrada, grupos con

posición estratégica marginal e imprecisa, e implicaciones de las tendencias del sector de análisis, así como dibujar en un mapa el rumbo de las estrategias de las empresas.

Para poder identificar la similitud de las empresas, las líneas de productos deben ser comparables, estar integradas verticalmente en el mismo grado, ofrecer a sus clientes similares servicios y ayudas técnicas, tener la capacidad de atraer similares grupos de compradores con iguales atributos de productos, hacer énfasis en los mismos canales de distribución, depender de tecnología idéntica y vender en los mismos intervalos de precio y de calidad. Con base en la información que se adquiere, se configura la matriz de grupos estratégicos, cuya información puede indicar quiénes son los competidores directos, las relaciones de los factores claves del éxito por las que se decanta el mercado, la detección de huecos estratégicos existentes, la identificación de otras opciones de posicionamientos existentes y del porcentaje del mercado que está ubicado en los distintos cuadrantes (Altair Consultores, pp. 46-48).

Finalmente, el análisis que se puede desarrollar a través del estudio de “las cinco fuerzas de Porter” permite comprender factores que intervienen en el entorno industrial y centrar el análisis estratégico a través de interrogantes, tales como:

- ¿Qué fuerzas del entorno competitivo son claves?
- ¿Existen fuerzas subyacentes a las otras fuerzas competitivas?
- ¿Es probable que cambien estas fuerzas?, ¿en qué sentido podrían cambiar?
- ¿Cómo se comportan los competidores frente a estas fuerzas?, ¿cuáles son los puntos fuertes y débiles en relación con las fuerzas?
- ¿Qué pueden hacer los directivos para influir en las fuerzas?
- ¿Algunas industrias son más atractivas que otras?

Al tener esta claridad, la organización puede establecer estrategias que impacten directamente su futuro (Altair Consultores, pp. 48).

3.3.2.3 *Identificación de la posición competitiva*

El análisis que se desarrolla para realizar la identificación de la posición competitiva se examina en relación con los competidores, ya sea del mercado o de los recursos, y sus rivales. Esto permite identificar influencias claves del entorno, y las fuerzas competitivas claves; además, ayuda a entender cómo los competidores se enfrentaron en el pasado a sus fuerzas y cómo se vuelven a enfrentar a ellas actualmente (Johnson & Scholes, 1997, p. 91).

Por otra parte, el análisis de los grupos estratégicos ayuda a construir el análisis del competidor y a aumentar la comprensión del posicionamiento de la organización en relación con las estrategias de otras organizaciones. Este análisis pretende identificar los agrupamientos de las organizaciones en forma precisa, para que cada uno de estos grupos represente organizaciones con características estratégicas parecidas, que siguen estrategias similares y que compiten con bases afines. De esta forma, el sentido del análisis ayuda a obtener mayor comprensión de las bases de la rivalidad dentro de los grupos estratégicos y a ver la diferencia existente entre estos; asimismo, ayuda a definir las posibilidades de la organización para cambiar de grupo estratégico, predecir los cambios en el mercado e identificar oportunidades estratégicas (Johnson & Scholes, 1997, pp. 91-93).

Además de esto, el análisis del mercado a través de la segmentación y de la definición del poder genera mayor utilidad, además de que permite identificar las organizaciones que compiten en cada uno de los segmentos establecidos. Para este análisis se debe considerar que la segmentación se puede hacer por las características del cliente (edad, sexo, sector, localización), por la situación de compra (tamaño de la compra, lealtad de la marca, aplicación, importancia de la marca), o por las necesidades del consumidor (semejanza entre productos, preferencias de precios y marcas, necesidades de realización, asistencia de los

proveedores). Es importante valorar el atractivo de los diferentes segmentos del mercado y saber que el valor de la segmentación aumenta mucho más al vincularla con el concepto del poder del mercado; este último se refiere a la cuota del mercado debido a las economías de escala y al efecto de la curva de la experiencia (Johnson & Scholes, 1997, pp. 93-97).

3.3.3 Análisis de recursos y capacidades

3.3.3.1 La cadena de valor

Para realizar el análisis de la cadena de valor se deben tener en cuenta factores como los recursos disponibles, la competencia con la que se realizan las distintas actividades en la organización y el equilibrio entre los recursos, las actividades y las unidades organizativas. La metodología se fundamenta en contemplar la empresa como una sucesión de actividades que, poco a poco, van añadiendo valor al producto o servicio ofrecido para poder entender las fortalezas constructoras como ventajas competitivas o competencias nucleares (Altair Consultores, p. 51). Para elegir las actividades críticas de la cadena de valor se tiene en cuenta que sean estratégicas para la organización, suponiendo con esto que sean ventajas competitivas para la empresa, que sean claves para la organización y, finalmente, que sean susceptibles de mejora (Altair Consultores, p. 56).

En este análisis, las actividades se dividen en primarias y de apoyo. Las primarias contribuyen a la creación física, venta, transferencia a los compradores y servicio postventa de todos los productos o servicios que ofrece la organización. Entre las actividades primarias más comunes se pueden encontrar las siguientes (Altair Consultores, pp. 52-53):

3.3.3.1.1 Logística interna

La logística interna se asocia con la recepción, almacenaje y distribución de las materias primas hacia el producto. Incluye, entre otras actividades, la recepción, el

almacenaje, el control de existencias, la programación del transporte y la devolución a los proveedores. En este tipo de actividades es de gran importancia alcanzar la máxima eficiencia para evitar retrasos en la línea de producción.

3.3.3.1.2 Producción

Las actividades de producción incluyen todas las actividades de transformación de la materia prima en producto final. Entre estas actividades se pueden incluir el mecanizado, el embalaje, el ensamblaje, las pruebas, la pintura y la preparación de las instalaciones.

3.3.3.1.3 Logística externa

La logística externa está asociada con la recepción, almacenaje y distribución del producto terminado a los compradores. Entre otras, incluye actividades como los productos terminados, el almacenaje, la recogida del material, el reparto a través de operaciones de transporte, el proceso de pedidos y la programación de las actividades.

3.3.3.1.4 Marketing y ventas

El *marketing* y las ventas desarrollan actividades asociadas con la compra de los productos o servicios por parte de los usuarios finales y con el desarrollo de incentivos que fomenten las compras. Incluye actividades como la publicidad, la promoción, las fuerzas de ventas, las referencias, las cadenas de selección y de relaciones y la fijación de precios.

3.3.3.1.5 Servicios

Las actividades de servicio son las asociadas con elevar y mantener el valor del producto o del servicio. Ejemplo de este tipo de actividades son las instalaciones, la reparación, la formación, el suministro de componentes y el ajuste del producto, entre otros.

Las actividades de apoyo pueden añadir valor por sí solas o a través de importantes relaciones con otras actividades primarias o con otras actividades de apoyo. Entre las principales categorías de actividades de apoyo se pueden observar (Altair Consultores, pp. 54-55):

3.3.3.1.6 *Aprovisionamiento*

Las actividades de aprovisionamiento tienen como objeto la compra del material necesario para la elaboración de los productos. Esta compra de materiales incluye la adquisición de materias primas, suministros, otros elementos consumibles y activos tales como la maquinaria, los equipos de laboratorio y oficina, y los edificios. Las mejoras en este tipo de actividades impactan la eficiencia y los costos, e incrementan los beneficios.

3.3.3.1.7 *Desarrollo tecnológico*

Es un proceso transversal a toda la cadena de valor; en este se relacionan actividades que involucran no solo las tecnologías de información o equipos, sino también el desarrollo del conocimiento y de metodologías propias de operación.

3.3.3.1.8 *Gestión de recursos humanos*

La gestión de los recursos humanos involucra, como su nombre lo indica, a las personas que forman parte de la organización y que se encargan de realizar las operaciones que agregan valor al producto o servicio. En este grupo se encuentran actividades relacionadas con el reclutamiento, la contratación, la formación, el desarrollo y las retribuciones.

3.3.3.1.9 *Infraestructura de la empresa*

La infraestructura involucra actividades tales como la dirección general, la planificación, las finanzas, la contabilidad, la legislación, los asuntos gubernamentales, la gestión de la calidad y los sistemas de información, entre otros;

aunque estas actividades parecieran no estar muy relacionadas con la elaboración del producto o con la prestación del servicio, se pueden convertir en poderosas ventajas competitivas de la organización en un mercado global.

3.3.3.2 Comparativo

El análisis comparativo es un análisis histórico que estudia el despliegue de los recursos en comparación con años precedentes, con el objeto de identificar cambios significativos en estos (Johnson & Scholes, 1997, p. 129). Por otra parte, la comparación de estos datos históricos con los promedios del sector permite a los analistas de la organización poner en perspectiva no solo los recursos utilizados, sino el desempeño de estos; pero esto genera un riesgo: que todo el sector tenga pésimos desempeños y se esté evaluando la organización con modelos no apropiados (Johnson & Scholes, 1997, pp. 129-131).

Para realizar un análisis que realmente impacte a la organización se recomienda hacer comparaciones de acuerdo a los perfiles de la competencia, por lo que es importante elegir competidores clave o desagregar el desempeño en actividades específicas relacionadas con aspectos relevantes. Por otra parte, la práctica del *benchmarking* permite enfocarse estableciendo objetivos de desempeño claves que contribuyen al estudio del posicionamiento en grupos estratégicos, siendo mejor para actividades de valor separadas. Finalmente se recomienda realizar revisiones del presupuesto base para comparar con procesos similares que sean utilizados por muchas otras organizaciones que hayan sido ignoradas históricamente y desarrollar, a partir de dichas revisiones, preguntas que pueden ser fundamentales: ¿por qué se presta el servicio?, ¿por qué se presta el servicio de esa forma específica?, ¿cuáles son las mejores prácticas en el mercado?, ¿cómo se puede reconfigurar a partir de las mejores prácticas?; con estas preguntas se pueden desarrollar mejoramientos grandes en actividades que históricamente pueden no haber sido importantes, pero que pueden generar impactos relevantes en la operación (Johnson & Scholes, 1997, pp. 131-132).

3.3.3.3 Valoración balance de recursos

La metodología de valoración del balance de los recursos puede presentar conclusiones en aspectos importantes como identificar el grado en que se complementan los recursos y las actividades, el grado de equilibrio entre las habilidades y el tipo de personalidad del plantel de la organización y el grado de flexibilidad de ajuste de los recursos, fundamentado en la incertidumbre del entorno y en el riesgo que está dispuesto a asumir la organización (Johnson & Scholes, 1997, pp. 132-133).

Metodologías como la presentada por el Boston Consulting Group, en la cual se analizan las diferentes unidades estratégicas de negocio, o el balance de habilidades / personalidades que identifica a las mismas en cada uno de los miembros de la organización con el objeto de estructurarla de la mejor forma posible con base en sus condiciones particulares, o el análisis de flexibilidad que pretende desarrollar un equilibrio entre la flexibilidad y la incertidumbre de la organización permiten mejorar el desempeño de ésta impactando desde distintos enfoques y a diferentes recursos particulares (Johnson & Scholes, 1997, pp. 134-136).

3.4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El diagnóstico estratégico busca, a partir de la información que ya se ha recopilado en las secciones anteriores, tomar las decisiones más apropiadas para direccionar la organización hacia su meta establecida.

3.4.1 Análisis DAFO

El análisis DAFO resume los aspectos claves del entorno de la actividad empresarial y la capacidad estratégica por medio del análisis de las perspectivas a) internas, que tienen que ver con las fortalezas y debilidades, aspectos en los cuales los gestores de la organización sí tienen control, y b) externas, que se relacionan con las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado y son aspectos en los que los

gestores de la empresa tienen poco o ningún control. En este proceso se busca, simplemente, convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades a través de un procedimiento sencillo que se fundamenta en los cambios del entorno y en el análisis del perfil de los recursos y capacidades, para luego representar gráficamente los resultados en una matriz, de tal manera que entre el equipo de trabajo se puedan consensuar los resultados (Altair Consultores, p. 59). A continuación se amplían un poco más las definiciones principales:

Amenazas: “Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo” (Serna, 2003).

Debilidades: “Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa” (Serna, 2003).

Fortalezas: “Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución” (Serna, 2003).

Oportunidades: “Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta si se aprovechan en forma oportuna y adecuada” (Johnson, 2006).

3.4.2 Metas u objetivos

El “adónde queremos ir” se responde planteando objetivos o metas, y se refiere, según Mintzberg (1997), a aquello que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, sin establecer cómo serán logrados. Todas las organizaciones, coexistiendo en una compleja jerarquía, poseen múltiples metas: desde objetivos en los que se refieren a valores, los mismos que expresan las amplias premisas que habrán de regir a la compañía, pasando por objetivos organizacionales generales, los cuales establecen la naturaleza deseada de la empresa y las direcciones a las que habrá que dirigirse, hasta una serie de metas menos permanentes y que definen tareas específicas para cada una de las unidades y subunidades, así como todos

los principales programas de actividades de cada subunidad. Las metas principales (aquellas que afectan la dirección general y la viabilidad de la entidad) se llaman metas estratégicas.

3.4.3 Decisiones estratégicas

“Son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. Estas decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar. A su vez, tales decisiones son las que determinan los recursos que la empresa habrá de destinar a sus tareas y las principales partidas a las que esos recursos deberán asignarse (Mintzberg, 1997, p. 8).

Es importante reconocer que esta metodología tiene algunas limitaciones, como el hecho de que las fortalezas pueden no conducir a una ventaja, que el enfoque del entorno con el que se realiza el ejercicio estratégico sea demasiado estrecho o que se realice un análisis estático de un entorno cambiante, que puede sobredimensionar una única faceta de la estrategia (Altair Consultores, p. 61).

3.4.4 Análisis CAME

Por su parte, el análisis CAME procura establecer distintos tipos de acciones para desarrollar la estrategia. Las acciones que desarrolla esta metodología son corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades. El análisis desarrollado es similar al DAFO, es decir, realiza un estudio externo con el que identifica los aspectos relativos al entorno que pueden condicionar la viabilidad del negocio y actuar como tendencia; también se hace un análisis interno, con el que se identifican los aspectos relativos a las capacidades propias de la organización que pueden condicionar el planteamiento del proyecto. El objetivo de la matriz no es determinar cuál es la mejor estrategia, sino contemplar

y comparar las estrategias para identificar aquellas que sean más significativas. Es aquí, entonces, donde se determinan cuatro tipos de estrategias: a) defensivas, que reducen las amenazas a través de las fortalezas, b) ofensivas, que impactan oportunidades a través de las fortalezas, c) de supervivencia, en las que se impactan las amenazas teniendo debilidades y d) de reorientación, que impactan las oportunidades teniendo debilidades (Altair Consultores, p. 61).

3.5 ELECCIONES ESTRATÉGICAS

Una vez realizado el análisis interno y externo, y el diagnóstico estratégico, es deber de la dirección elegir las estrategias con las cuales se espera lograr los objetivos. De forma general, existen tres tipos de estrategias (Altair Consultores, p. 67):

3.5.1 Corporativas

Las estrategias corporativas definen los objetivos y el alcance de la organización en un ámbito global; tienen como objeto principal satisfacer las necesidades de los propietarios y de los grupos de interés (*stakeholders*), y añadir valor a toda la empresa.

3.5.2 Competitivas

Este tipo de estrategias tiene como objetivo competir con éxito en un mercado determinado. Esta estrategia debe procurar aventajar a los competidores, identificar y crear oportunidades de mercado, y desarrollar productos y servicios en cada uno de los mercados en los que esté participando, para así mejorar el grado de satisfacción de los consumidores.

3.5.3 Operativas

Las estrategias operativas, por su parte, se ocupan de lograr los objetivos de los distintos componentes y procesos de la organización en términos de recursos,

procesos, personas y sus habilidades, gracias a lo cual se logran las estrategias corporativas y competitivas.

3.5.4 Fases de la definición estratégica

Antes de dar respuesta a la definición estratégica, se deben tener claramente definidas las variables que pueda tener el negocio. Se deben responder las siguientes preguntas: ¿qué tipo de necesidad va a satisfacer?, ¿qué segmentos va a atender?, ¿con qué tecnología va a desarrollar los productos o servicios? Estas respuestas deben ser comparadas con las dadas por los competidores. El *marketing* recomienda definir la actividad que realiza la organización en términos de a) la función que desempeña el producto/servicio, b) la necesidad que satisface o c) los beneficios que produce, ya que esta es la percepción del comprador. Estas respuestas, a su vez, deben definir el negocio con base en distintas dimensiones, como el aporte producido al cliente (qué), la tecnología que produce el producto (cómo) y el grupo de compradores o mercado objetivo (quién) (Altair Consultores, p. 68).

3.5.4.1 Estrategias corporativas (de cartera)

Las estrategias corporativas deben concretar todas las actividades de las unidades estratégicas de negocio de la organización y tienen la capacidad de incidir sobre las actividades que desarrolla la empresa. Para este tipo de definición estratégica, entre otras, se cuenta con tres herramientas:

3.5.4.1.1 La matriz de posición competitiva McKinsey - General Electric

Esta matriz estudia la posición de la organización desde el análisis de dos variables (Altair Consultores, pp. 69-70): el atractivo del mercado y la posición frente a los competidores de la organización. Por una parte, los factores de análisis de atractivo del mercado se realizan desde distintos factores, como lo son:

—Los factores de mercado: Como puede ser la tasa de crecimiento global o de la empresa, la potencial diferenciación que puede tener, el poder de negociación de los clientes, las barreras de entrada y de salida y la rentabilidad.

—Los tecnológicos: Como la intensidad de la inversión, el nivel de cambio tecnológico y el acceso a las materias primas.

—Los económicos y financieros: Como las economías de escala, la experiencia y los márgenes de contribución.

—Los sociales: Como son las tendencias, las actitudes sociales, la normativa legal y los grupos de presión.

Por otro lado, los factores de análisis de la posición frente a los competidores de la organización se realizan evaluando:

—El mercado, con variables tales como la dimensión del mercado, la tasa de crecimiento global y de la organización, el potencial de diferenciación, el poder de negociación con los clientes, las barreras de entrada y de salida, y la rentabilidad.

—La posición del mercado, evidenciada desde la cuota del mercado, la gama de productos, el cumplimiento de las necesidades del cliente y la rentabilidad obtenida.

—La posición económica y tecnológica, evaluada desde la posición relativa de los costos, la capacidad de utilización y la posición tecnológica.

—La posición de capacidades propias, miradas desde la experiencia y las habilidades de la empresa, los sistemas de distribución utilizados, la organización y la gestión interna, y la diferenciación de los competidores.

3.5.4.1.2 Matriz de crecimiento/participación - Boston Consulting Group

Esta matriz (Altair Consultores, pp. 70-71) es útil en el análisis de empresas diversificadas, cuyo marco de referencia es categorizar los negocios de la empresa y determinar las implicaciones frente a asignaciones de recursos. Este análisis se desarrolla desde dos dimensiones : por un lado, el índice de crecimiento de la industria, medido en la tasa de crecimiento anual, y, por otro lado, a través de la participación relativa del mercado evaluado a partir de la participación en el mercado de cada unidad estratégica de negocio con relación al competidor más importante, donde cada unidad es un solo negocio o conjunto de negocios relacionados entre sí, por lo que se puede planificar en conjunto; cada unidad tiene sus propios competidores y está a cargo de un gerente responsable de la operación y de los resultados económicos. Esta matriz permite establecer aspectos frente a la posición competitiva de la unidad estratégica de negocio dentro de la industria y el flujo neto de efectivo requerido para poder operarla. Una vez hecho el análisis, esta metodología califica cada unidad como:

—Estrella, alta participación relativa en un mercado en alto crecimiento; existen consumidores de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento y generar beneficios significativos.

—Vaca, alta participación relativa en mercados con lento crecimiento, lo que genera más efectivo que el que necesitan realmente, por lo que pueden usarse para financiar o crear otros tipos de negocios. Los márgenes de beneficios son altos.

—Perros, baja participación relativa en mercados de crecimiento lento, lo que genera pocos beneficios e, inclusive, pérdidas. Este tipo de unidades estratégicas de negocios deben ser reestructuradas o eliminadas.

—Interrogación, una baja participación en un mercado de rápido crecimiento, en el que se demandan grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento, por lo que la empresa debe evaluar si continúa invirtiendo.

3.5.4.1.3 Matriz de crecimiento de Ansoff

La matriz de Ansoff (Altair Consultores, pp. 71-73) estudia el binomio producto-mercado en función de la actualidad y la novedad. Las opciones estratégicas de esta propuesta se determinan con base en la expansión y la diversificación. Por un lado, la expansión se fundamenta a partir de la penetración, que es la más segura y está dirigida a mejorar la atención del cliente a través del aumento de la unidad de compra, la reducción de la obsolescencia, haciendo publicidad de otros usos, facilitando la compra y desarrollando incentivos en precios; atrayendo clientes de la competencia y aumentando los medios de apoyo a las ventas, y generando ventajas tales como la experiencia desarrollada frente al producto y al mercado. Por otra parte, la expansión también se da a través del desarrollo de productos nuevos y de la adaptación de estos a las necesidades, ideas, diseños, etc., y del desarrollo de nuevos mercados. Finalmente, la diversificación se da a partir del desarrollo de nuevos productos y del ingreso a mercados donde no habían actuado; las posibilidades de éxito dependen de las condiciones del nuevo mercado, del tipo de producto, de las prácticas comerciales y del dominio de la tecnología (Ohmae, 2004).

3.5.4.2 Estrategias competitivas

Por su lado, las estrategias competitivas que se desarrollan para cada negocio tienen un alto potencial para superar los resultados de sus rivales. Este tipo de estrategia se desarrolla a partir de dos líneas principales: las estrategias genéricas de Porter y las estrategias de Tracy y Wiersema.

3.5.4.2.1 Estrategias genéricas de Porter

Las estrategias genéricas de Porter son tres (Altair Consultores, pp. 73-74):

—Liderazgo en costos, donde la organización busca la creación de una posición de bajo costo, para lo cual debe manejar las relaciones a largo plazo de la cadena de valor y reducir los costos en todas las partes de la misma.

—Diferenciación, para lo cual la empresa genera productos únicos y valorados como diferentes por el mercado con relación a las otras marcas. El éxito de esta estrategia no se fundamenta en el precio, sino en los atributos del producto o servicio, gracias a los cuales los compradores aceptan pagar el sobreprecio.

—Enfoque, en el cual la estrategia dirige todos sus esfuerzos a una gama específica de productos, de compradores o a un mercado geográfico definido. Para este caso la organización selecciona y diseña la estrategia para servir a este nicho a la medida, con lo que logra ventajas competitivas y se dedica a segmentos específicos

3.5.4.2.2 Estrategias de Tracy y Wiersema

Al igual que Porter, Tracy y Wiersema plantearon tres tipos de estrategias (Altair Consultores, p. 74):

—Excelencia operacional. Esta estrategia es una combinación entre calidad, precio y facilidades de compra. No se enfoca en productos o servicios innovadores ni en relaciones cercanas con sus clientes. Ofrecen precios bajos y servicios rápidos y efectivos.

—Liderazgo del producto. Busca desarrollar productos en esferas desconocidas, no probadas ni deseables. Los productos deben superar a los existentes, y enfocarse en ofrecer el mejor producto.

—Conocimiento íntimo del consumidor. Este enfoque sí se relaciona de forma estrecha con los clientes y consumidores. No ofrecen lo que el mercado requiere, sino lo que un determinado cliente en particular exige. Esta estrategia funciona muy bien si conoce al detalle al cliente y los productos que este necesita.

Continuamente cambia productos de acuerdo a las necesidades de los clientes, a precios razonables, y su principal objetivo es lograr la lealtad de sus clientes.

3.5.4.3 Estrategias operativas

Estas estrategias (Altair Consultores, p. 75) buscan establecer planes de acción para cada área o departamento, para los cuales se desarrollan estrategias específicas, como:

—*Marketing*. Esta estrategia tiene como función ampliar el entorno en el que se conoce la organización y actuar con grupos de interés externos, tales como los clientes y los competidores, para obtener información esencial, como las necesidades de los nuevos clientes, las demandas previstas, las acciones de los competidores y nuevas oportunidades.

—Operativas. Se busca crear productos para competir en el mercado. La estrategia es eficaz cuando se ajusta a las necesidades de la empresa y concentra sus esfuerzos en adaptar sus capacidades y políticas a las ventajas competitivas de la organización.

—Investigación y desarrollo. Es transversal y esencial para implementar, de forma efectiva, la estrategia.

—Sistemas de información. Su objetivo es proporcionar la tecnología y los sistemas mínimos necesarios para planificar y controlar la operación. Se puede convertir en una ventaja competitiva al permitir la gestión de costos de forma más agresiva, lograr un uso más efectivo de la información del mercado o integrar la operación a la cadena de suministros.

—Recursos humanos. Al convertirse en un nexo entre, por una parte, la dirección y los empleados y, por otra, entre la organización y los sindicatos y organismos reguladores del Gobierno.

—Financiera. Proporciona una estructura adecuada de capital y fondos para implementar la estrategia de crecimiento y la estrategia competitiva.

3.5.5 Valoración de la conveniencia estratégica

Para lograr una apropiada y objetiva valoración se definen algunos criterios que pueden servir de herramienta para alcanzar el objetivo. A continuación se listan los criterios de valoración (Johnson & Scholes, 1997, pp. 229-231):

Conveniencia: Busca identificar si la estrategia se adecúa a la situación particular identificada en el análisis estratégico para sostener y mejorar la posición competitiva de la organización. En este aspecto se plantean interrogantes tales como: ¿explota la estrategia los puntos fuertes de la organización?, ¿hasta qué punto la estrategia supera las dificultades?, ¿la estrategia se adecúa a los propósitos de la organización?

Factibilidad: Determina que los cambios propuestos en la estrategia sean alcanzables en términos de recursos. Para clarificar el tema se exponen interrogantes como los siguientes: ¿puede financiarse la estrategia?, ¿la organización es capaz de alcanzar el desempeño requerido?, ¿puede lograr el posicionamiento del mercado necesario?, ¿dispone de las habilidades requeridas?

Aceptabilidad: Busca definir si la estrategia se relaciona íntimamente con la expectativa de las personas que tienen que ver con la organización. Se plantean interrogantes como los siguientes: ¿cuál será el desempeño financiero en términos de rentabilidad?, ¿cómo cambiará el riesgo financiero?, ¿cuál será el efecto sobre la estructura de capital?, ¿será apropiado cualquiera de los cambios para las expectativas generales?

3.6 IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

En este aparte se presenta la forma como, luego de realizar el planteamiento, se desarrollan las actividades para que se logren los objetivos planteados a partir de

tres elementos básicos: el diseño organizacional, los planes de acción y las tareas para gestionar el cambio.

3.6.1 Diseño organizativo

El diseño organizacional es un esquema de jerarquización que permite establecer las líneas de autoridad y delimitar las responsabilidades de cada empleado de la organización. Su valor radica en que reduce la confusión dentro de la empresa al indicar, claramente, quién da las órdenes y quién las recibe, además de definir cómo se divide, agrupan y coordinan las tareas con los puestos de trabajo (Altair Consultores, p. 79).

Los elementos claves para poder realizar un proceso de diseño organizacional son (Altair Consultores, pp. 79-80):

- La especialización en el trabajo o la división de la mano de obra, con lo que se busca que un solo individuo no realice todas las actividades.
- La departamentalización consiste en agrupar los puestos por tareas comunes en conjuntos especializados que generalmente adoptan las formas de gerencias, departamentos, secciones o áreas.
- La cadena de mando es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima hasta el escalón más bajo de la organización definiendo quién reporta a quién. La cadena de mando responde a una estructura jerárquica muy organizada y resuelve dilemas relacionados, por ejemplo, con a quién debe acudir el empleado cuando tiene algún problema o ante quién puede ser responsable de sus actividades. Para este concepto es muy importante dejar claro que la autoridad corresponde a quien da las órdenes y espera que estas se cumplan, es decir, a quien toma las decisiones. Por otro lado, la unidad de mando busca preservar el concepto de línea ininterrumpida de autoridad, que se puede romper cuando un subordinado obedece a varios jefes

—La extensión del tramo de control es el número de niveles o administradores que puede tener una organización.

—La centralización y la descentralización. La centralización corresponde a la concentración de la toma de decisiones. Por el contrario, la descentralización ocurre cuando no se concentra la toma de decisiones; aunque se pierde control, puede lograr aportes del personal de niveles inferiores, discrecionalidad y rapidez en la toma de decisiones, y que más personas contribuyan con información para la organización.

—La formalización es el grado de estandarización de los puestos de trabajo. Cuando la organización está muy formalizada se tiene menos opinión en qué comportamiento del puesto no está programado y los empleados tienen mucha menos libertad para ejercer su discrecionalidad.

Por otra parte, para el diseño de la estructura:

—Toda la organización deberá establecerse con un objetivo definido, entendido, claro y apoyado en el plan de la organización; las funciones se dividen para garantizar el logro de los objetivos.

—La responsabilidad debe estar acompañada de autoridad y debe ser comprendida no solo por quien la ejerce, sino también por todos los demás miembros.

—La delegación de la autoridad debe hacerse en forma descendente, desde el nivel superior al nivel inferior, ya que la falta de delegación puede producir demoras, mala comunicación, falta de control administrativo y fuga de responsabilidad.

—La división apropiada del trabajo evita la duplicidad en las funciones. Para evitar esto es importante realizar un listado de funciones que sirva como guía y,

a partir de esto, establecer y determinar el menor número de funciones en entidades separadas.

—Cada empleado debe saber ante quién es responsable y las cosas por las que es responsable.

—La organización se debe estructurar de la manera más sencilla posible para que sea práctica e identifique dónde se generan altos costos.

A continuación, entonces, se presentan los tipos de estructuras organizacionales, sus ventajas y sus desventajas.

3.6.1.1 Estructura simple

La estructura simple es la más antigua y común en las organizaciones. Es altamente informal y se caracteriza por una supervisión directa para lograr la coordinación de las actividades. La toma de decisiones en esta estructura es centralizada y se presenta poca especialización en las tareas. Tiene pocas reglas y regulaciones y, de la misma forma, un sistema informal de evaluación y recompensa, lo que también genera conflictos y confusiones por empleados que no comprenden bien sus funciones y sacan provecho por la ausencia de regulaciones, actúan en beneficio propio e, inclusive, hacen malos usos de los recursos de la organización. Esta estructura ocasiona disminución de la motivación y la satisfacción, pero también favorece la creatividad y el individualismo. Es, además, plana, con pocos niveles verticales y jerárquicos que limiten la oportunidad de movilidad y compliquen el reclutamiento y la retención (Altair Consultores, p. 81).

3.6.1.2 Estructura funcional

Se organiza en torno a las entradas, a las actividades requeridas para la elaboración de los productos, tales como el *marketing*, las operaciones y la investigación, y el desarrollo. Es centralizada y altamente especializada, y mucho más adecuada cuando se ofrecen líneas de productos limitadas en segmentos de mercados

determinados y las necesidades de los *stakeholders* externos son escasas. Su estructura funcional está orientada hacia la eficiencia interna y potencia la pericia funcional. Es apropiada para organizaciones que quieren explotar las economías de escala y los efectos de aprendizaje a partir de actividades localizadas, además de aquellas que desean penetrar el mercado (Altair Consultores, p. 81).

3.6.1.3 Estructura divisional

La estructura divisional está organizada de acuerdo a las salidas de la organización, es decir, los productos, las regiones o los clientes. Funciona muy bien cuando se llevan a cabo estrategias de desarrollo del producto, ampliando la oferta de la línea e interactuando más con los clientes, los distribuidores y los proveedores. Los grupos son más descentralizados y más receptivos a las necesidades de los clientes; además, el alcance de las actividades es más amplio y, finalmente, facilita el crecimiento de las regionales o de los grupos de clientes (Altair Consultores, pp. 81-82).

3.6.1.4 Estructura matricial

La organización matricial combina elementos de las estrategias funcionales o del producto; por ende, es un modelo de transición, muy común en entornos turbulentos e inciertos, donde es vital la coordinación de los diferentes elementos y las exigencias de los *stakeholders* son diversas y cambiantes. Esta estructura puede mejorar la comunicación entre los grupos y aumentar la capacidad de información, así como permitir un empleo más flexible del personal y del equipamiento. Por otra parte, puede provocar confusión en el personal por tener muchos jefes, dificultades al equilibrar necesidades de diferentes líneas de autoridad, y complicaciones al haber tantos empleados y programas; además, debido al gran número de personas que intervienen en la toma de decisiones, es posible que se retrase el trabajo y aumenten los gastos administrativos; finalmente, la complejidad de la estructura crea ambigüedad y puede generar conflictos entre los directivos, ya sean funcionales o por línea de productos (Altair Consultores, p. 82).

3.6.2 Planes de acción

La elaboración de los planes de acción (Altair Consultores, pp. 83-85) implica tener en cuenta varios elementos. Para empezar, se debe identificar los proyectos, acciones e iniciativas que se llevarán a cabo. Una vez identificados, se debe designar un responsable por cada objetivo estratégico que se proponga, tanto para las acciones como para los proyectos, para, luego, agrupar las iniciativas en cada equipo de trabajo e identificar los hitos del proyecto, los responsables de cada equipo y un plan de acción que sea realidad en la vida cotidiana.

Además de esto, y teniendo en cuenta que se van a tener diversos planes y proyectos para el logro de los objetivos, se hace necesaria la priorización de los proyectos, para lo cual se tienen dos herramientas: una es la matriz de priorización de proyectos, la cual consta de dos ejes, el de importancia y el de urgencia, y cuyos resultados pueden permitir contar con una vigilancia estratégica de los proyectos que permita la implementación y el control de las acciones prioritarias. Por otra parte, se encuentra la matriz de impacto vs. esfuerzo, que se estructura con base en la importancia estratégica y el esfuerzo requerido para la implementación. Esta matriz presenta como resultados la identificación de proyectos de alta o baja importancia estratégica y el alto o bajo esfuerzo para su implementación (Soto, 2012).

4 METODOLOGÍA

El trabajo de grado tiene como objetivo general, como ya se dijo, identificar las estrategias más apropiadas para incrementar las ventas de Rockwell Automation Colombia en la regional Antioquia al menos en un 20 % y en un plazo máximo de cinco años, entre 2018 y 2022, tomando como base las ventas del año 2017; además, se desarrolló a partir de tres objetivos específicos que contribuyen al logro del general.

La investigación es de tipo descriptivo, ya que ayuda a describir el porqué, el cómo y el cuándo del plan estratégico de ventas. En otras palabras, la información obtenida en una investigación descriptiva explica perfectamente a una organización, consumidor, objetos, conceptos y cuentas. Se usa un modelo descriptivo cuando el objetivo de la investigación es, por ejemplo (Namakforoosh, 2005):

- Describir características de ciertos grupos.
- Calcular la proporción de personas en una población específica que tiene ciertas características.
- Pronosticar, por ejemplo, las ventas para los próximos cinco años y usar el pronóstico como base en la planificación.

Un buen estudio descriptivo supone mucho conocimiento *a priori* sobre el tema en cuestión. Se apoya en una o más hipótesis específicas y estas especificaciones dirigen al investigador en una dirección asimismo específica. Un estudio descriptivo es diferente a uno exploratorio: un estudio exploratorio se conoce por su flexibilidad, mientras que uno descriptivo se puede considerar rígido (Namakforoosh, 2005).

Un estudio descriptivo puede ser simple, es decir, de una pregunta o hipótesis univariable, o complejo si tiene más de una variable y lleva a estudios más complejos, como los causales (Namakforoosh, 2005).

La investigación comienza, entonces, por el estudio y análisis de conceptos básicos y métodos de planeación de autores reconocidos como Ohmae, Mintzberg, Soto, e investigaciones locales del profesor Jaime Raigosa, de la Universidad EAFIT. De esta forma se logran sentar las bases para, por una parte, realizar los análisis necesarios y el planteamiento que permita construir la formulación estratégica más apropiada para las condiciones particulares de la organización. Dentro del estudio de los conceptos básicos para el desarrollo del proyecto se espera poder identificar las herramientas necesarias, tanto para el análisis organizacional como para la formulación de la estrategia.

El segundo objetivo se centró en identificar los factores por evaluar sobre Rockwell Automation - regional Antioquia y los competidores seleccionados para llenar las matrices asociadas a la metodología de planeación estratégica seleccionada y posteriormente desarrollar y seleccionar las estrategias más factibles, de tal manera que en el tercer objetivo se pueda proponer un cronograma de implementación de dichas estrategias que sirva como guía para el desarrollo sostenible de las ventas en esa región durante los próximos cinco años.

5 PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE VENTAS

5.1 PLANTILLA DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo del plan estratégico de ventas de la regional Antioquia primero se hizo una comparación de factores internos y externos asociados a ventas entre los competidores más representativos. Los competidores seleccionados para este análisis fueron Siemens y Schneider, basados en su presencia en dicho mercado, preferencia de los clientes e información interna de dichos competidores.

Una vez seleccionados se procedió a documentar la información que se tiene sobre estas empresas desde el punto de vista corporativo, como la perspectiva local. Estos datos se obtuvieron de investigaciones de mercado pagadas por Rockwell Automation a GBD Marketing Consulting, así como de investigaciones propias dirigidas por el equipo de desarrollo de mercado de Rockwell, investigaciones de mercado desarrolladas por el distribuidor local Melexa S. A. S., entrevistas al equipo de ventas de Rockwell Automation Colombia y Melexa S. A. S., y referencias de empleados de la competencia seleccionada.

La plantilla de herramientas de información no es más que un repositorio que permite evaluar los factores internos y cómo estos se comparan con respecto a la competencia, entendiendo como factores internos aquellos que son comunes para todas las empresas, pero que difieren en su ejecución en cada una, como, por ejemplo, la estructura del equipo de ventas, que puede ser geográfico, por tipo de cliente o por aplicación, todo lo cual diferencia cómo cada empresa accede al mercado potencial. Una vez identificados los factores internos de ventas que se van a evaluar se procedió a analizar cada uno de ellos. Los factores internos de ventas que se encontraron con respecto a estos competidores fueron los siguientes: estructura del equipo de ventas, capacitación de los vendedores, tipo de ventas, planes de motivación e indicadores de gestión de ventas.

Factor	Herramientas Información	ROCKWELL	SIEMENS	SCHNEIDER
Estructura fuerza de ventas	Existe perfil definido de vendedores	Si. Se exige personal universitario en ingeniería con afinidad a Electricidad, Control y Electrónica	Si. Se exige personal universitario en ingeniería con afinidad a Electricidad, Control y Electrónica	Si. Se exige personal universitario en ingeniería con afinidad a Electricidad, Control y Electrónica
	Se tiene estrategia de selección definida	Si, a través de perfil del cargo basado en responsabilidades	Si, a través de perfil del cargo basado en competencias	No Existe un perfil claro
	Proceso de inducción	El proceso de inducción formal existe pero no es útil, ya que la estructura es muy pesada y compleja. Las inducciones son orientadas a producto y no a procesos internos.	se tiene un programa de inducción completo en el cual se deja claro el código de ética, el reglamento de trabajo y la información general de la compañía. Entrenamiento de portafolio orientado a producto, y competencia	Se tiene un proceso de inducción más organizado - Sin embargo está orientado a producto

Tabla 1. Ejemplo de herramientas de información analizadas (Raigosa, 2016).

Una vez llena la plantilla de información, y bajo un análisis consciente y cualitativo de cada factor, se procede a diagnosticar cada uno como una debilidad o fortaleza, siguiendo los lineamientos que se dan en un análisis DOFA tradicional. Se entiende por fortaleza aquellos factores internos que la empresa analizada posee y que los competidores analizados no poseen. Se entiende por debilidad aquellos factores internos que la empresa analizada no posee y que los competidores sí poseen (Raigosa, 2016).

Para determinar si el factor es una fortaleza o una debilidad se compara cada uno y en la celda de diagnóstico se pone un signo positivo o negativo. También existe la posibilidad de que no sea una debilidad o fortaleza evidente, sino que, de acuerdo con los competidores que se analizan, haya una igualdad entre dos de ellos y se deba poner +/- para indicar que es una fortaleza contra uno de los competidores, pero no necesariamente contra el otro. El mismo diagnóstico aplica para las fortalezas.

PLANTILLA DE HERRAMIENTAS DE INFORMACIÓN (SOLO PARA FACTORES INTERNOS)						
Factor	Herramientas Información	ROCKWELL	SIEMENS	SCHNEIDER	Diagnostico	Decisión
Estructura fuerza de ventas					-	Debilidad
Capacitación vendedores					+	Fortaleza
Tipo de venta, perfiles y funciones.					-/+	Debilidad
Estructura fuerza de ventas					+/-	Fortaleza
Motivacion					+	Fortaleza
Indicadores de gestión de ventas.					-	Debilidad

Tabla 2. Ejemplo de plantilla de información DOFA (Raigosa, 2016).

Habiendo realizado este análisis para Rockwell Automation - regional Antioquia se encontraron las siguientes debilidades y fortalezas con respecto a los competidores seleccionados.

Debilidades

- Selección de vendedores
- Capacitación de vendedores
- Estructura de la fuerza de ventas
- Indicadores de gestión
- Soporte posventa
- Enfoque por mercado

Fortalezas

- Modelo de distribución
- Tipo de venta, perfiles y funciones

Esta información sirve como entrada para la matriz de aproximación estratégica, que a su vez contempla los factores externos, entendiendo estos como “aquellos factores que afectan de la misma manera a la competencia y a la empresa en análisis” (Raigosa, 2017).

Dado que los factores externos son comunes para todas las empresas en la plantilla de información, estos no se catalogan como debilidad o fortaleza, sino como oportunidad o amenaza, pero dentro de la matriz y aproximación estratégica.

En el primer análisis de información se encontraron los siguientes factores externos: la tasa representativa de mercado (TRM), nuevos competidores, tendencias de mercado como la globalización y la convergencia IoT, inflación, precios del crudo y nuevos estándares colombianos de fabricación como el RETIE.

5.2 MATRIZ DE APROXIMACIÓN ESTRATÉGICA

La matriz de aproximación estratégica (Ohmae, 2004) es una herramienta que se utiliza para codificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas encontradas en el análisis DOFA y que se enumeran en la plantilla de información.

Para el correcto registro de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en la matriz de aproximación estratégica, se marcará con una “X” sobre el cuadro con la letra que identifique la característica del factor. A su vez, en la columna llamada código se le debe dar secuencia a cada uno de los factores, es decir que:

- Las debilidades se deben secuenciar del 12 al 20.
- Las oportunidades se deben secuenciar de la A a la G.
- Las fortalezas se deben secuenciar del 1 al 11.
- Las amenazas se deben secuenciar de la J a la N.

Una vez identificados y codificados todos los factores, se debe construir una frase de aproximación estratégica que debe contener el factor, el competidor, que puede ser genérico o específico, cómo ese factor afecta a la empresa en análisis, bien sea positiva o negativamente, y cómo se puede capitalizar dicho factor para convertirlo en una oportunidad o declararlo como una amenaza (Raigosa, 2017).

	FACTOR	D	O	F	A	Código F: 1-11 D: 12-20 A: A-H O: J-Z	FRASE DE APROXIMACIÓN ESTRATÉGICA
Internos	Selección de Vendedores	X					
	Capacitación de Vendedores	X					
	Tipo de venta, perfiles y funciones.	X					Rockwell Colombia tiene un tipo de venta geográfico y cuenta con un menor número de vendedores. Siemens y Schneider tienen mayor número de vendedores vía sus distribuidores. Esto les permite una mayor cobertura.
	Estructura de la fuerza de ventas	X					
	Plan de Motivación		X				
	Indicadores de gestión	X					
	Logística	X					
	Modelo de Distribución			X			
Externos	Nuevos Competidores				X		
	TRM				X		
	Globalización		X				
	Convergencia IT/OT		X				
	Precios del Petróleo		X				
	Inflación				X		
	Estándares Colombianos - RETIE	X					

Tabla 3. Ejemplo de matriz de aproximación estratégica (Raigosa, 2016).

Entendiendo el procedimiento anterior, en el caso de Rockwell Automation - regional Colombia se construyeron las siguientes frases de aproximación estratégica, que servirán de entrada para la matriz de cruce, siguiente paso en el análisis y desarrollo del plan estratégico de ventas.

1. (12) Rockwell Colombia cuenta con una estrategia clara de selección de personal; Siemens tiene la mejor estructura de selección. Mis vendedores no son lo suficientemente eficientes en el cumplimiento.
2. (13) Rockwell Colombia tiene una capacitación de los vendedores muy formal en producto. Siemens cuenta con planes de capacitación estructurados. Mis vendedores se ven limitados en el proceso de venta por desconocimiento de procesos internos.
3. (1) Rockwell Colombia tiene un tipo de venta geográfico y cuenta con un menor número de vendedores. Siemens y Schneider tienen mayor número de vendedores por sus distribuidores. Esto les permite una mayor cobertura.

4. (14) Rockwell Colombia cuenta con una estructura de ventas plana. Siemens cuenta con una estructura de ventas con divisiones especializadas. Esto no permite hacer un proceso de seguimiento estructurado al equipo de ventas por industria.
5. (J) El plan de motivación en el sector no existe; si yo lo desarrollo, podré mejorar la calidad de mi equipo de ventas.
6. (15) Rockwell Colombia cuenta con indicadores de gestión. Siemens cuenta con indicadores de gestión definidos por industria. Mis vendedores tienen un presupuesto global, pero no por industria.
7. (16) Rockwell Colombia cuenta con un único distribuidor, cuya logística es deficiente. Siemens cuenta con múltiples distribuidores y un proceso logístico muy eficiente que le permite tener una mejor disponibilidad de sus productos.
8. (2) El modelo de distribución de Rockwell funciona por representación exclusiva y región geográfica. Siemens tiene un modelo de distribución por saturación con múltiples distribuidores autorizados por región.
9. (17) Rockwell Colombia no cuenta con suficientes ingenieros de soporte técnico en Colombia para atender el mercado. Siemens cuenta con un mayor número de ingenieros de soporte y tiene una mayor población de ingenieros *free-lance* entrenados en sus equipos para dar soporte.
- 10.(18) Rockwell Colombia tiene un portafolio de productos limitado a automatización industrial y accionamientos de baja tensión. Siemens tiene un portafolio más completo, que incluye accionamientos y protecciones en media y alta tensión
- 11.(19) Rockwell Colombia tiene un equipo de ventas especializado por tipo de usuario (clientes finales, fabricantes, territorios). Siemens tiene un equipo de ventas segmentado por tipo de clientes, y adicionalmente un equipo de ventas especializado por tipo de industria y clientes estratégicos.
12. (A) El ingreso de nuevos competidores de marcas asiáticas vía tratado de libre comercio implica salarios fijos más altos a vendedores; se pueden robar a mis mejores vendedores.

- 13.(B) Fluctuación de la tasa representativa del mercado, que afecta la facturación de mis productos, mientras que mi competencia tiene precios en pesos colombianos.
- 14.(K) La interacción entre países y el flujo de información apalancan el uso de marcas globales reconocidas.
- 15.(L) La creciente necesidad de convergencia de información entre piso de planta y áreas administrativas/corporativas de las empresas apalanca el uso de tecnología probada que Rockwell Automation proporciona; puedo usar como herramienta de capacitación al equipo de ventas para mejorarlas.
- 16.(M) La inversión del país se está enfocando en industrias propias de la región de Antioquia diferentes al petróleo
- 17.(C) El continuo aumento de la inflación en el país afecta las inversiones de CAPEX en el sector industrial, lo que lleva a enfocar los recursos al gasto operativo.
- 18.(N) La certificación de tableros eléctricos en Colombia - RETIE está basada en la normativa NEC americana, lo que permite una rápida homologación de los productos certificados UL. Mientras que Siemens debe recertificar sus productos IEC, lo que limita su portafolio de productos para Colombia.

Con estas frases de aproximación estratégica como datos de entrada se procede a llenar la siguiente etapa del proceso de planificación estratégica.

5.3 MATRIZ DE CRUCE

La matriz de cruce es una herramienta que se utiliza para correlacionar las frases de aproximación estratégica de acuerdo con el modelo de Análisis CAME, que procura establecer distintos tipos de acciones para desarrollar la estrategia. Las acciones que desarrolla esta metodología son corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades. El objetivo de la matriz no es determinar cuál es la mejor estrategia, sino contemplar y comparar las estrategias para identificar aquellas que sean más significativas. Es aquí, entonces,

donde se determinan cuatro tipos de estrategias. FA: defensivas, que reducen las amenazas a través de las fortalezas; FO: ofensivas, que impactan oportunidades a través de las fortalezas; DA: supervivencia, que impactan las amenazas teniendo debilidades; DO: reorientación, que impacta las oportunidades teniendo debilidades (Altair Consultores, p. 61).

Para llenar esta matriz se utilizan las codificaciones desarrolladas en la matriz de aproximación estratégica, ubicando en el cuadrante correspondiente cada una de las frases de aproximación estratégica según su diagnóstico.

Una vez ubicadas las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, se procede a hacer el cruce para construir tantas estrategias como sea posible. El cruce no necesariamente es uno a uno, es decir que se puede construir una estrategia que parta de una debilidad y que se cruce con dos oportunidades y que como resultado se obtenga una estrategia de reorientación. Esto permite capitalizar en una sola estrategia varias amenazas u oportunidades simultáneamente (Hitt, 1999).

Una vez llena la matriz de cruce, se obtuvieron las siguientes estrategias:

Ofensiva (FO) → Código (1, A). Desarrollar un plan de motivación para el equipo de ventas de acuerdo a la reorganización territorial.

Defensiva (FA) → Código (1, J). Elegir el método de pronóstico e indicadores de gestión adecuados teniendo en cuenta el tipo de venta.

Reorientación (DO) → Código 11, 12, 14, B. Diseñar el perfil de la fuerza de ventas apoyado con un asesor externo, implementar capacitaciones y definir indicadores de gestión ayudarán a mejorar la fuerza de ventas.

Supervivencia (DA) → Código 12, 14, J. Desarrollar un plan de capacitación a vendedores asociado a habilidades de prospección y negociación, para que sean

capaces de identificar/cerrar cada vez más negocios y así cumplir los indicadores de gestión establecidos para la Rockwell Colombia - regional Antioquia.

		Fortalezas	Debilidades
	1		9
	2		10
	3		11
	4		12
	5		13
	6		14
Oportunidades	FO: OFENSIVA		DO: REORIENTACIÓN
A	1,A : Desarrollar un Plan de motivación para el equipo de ventas acorde a la reorganización territorial.		11,12,14,B: El diseñar el perfil de la fuerza de ventas apoyado con un asesor externo, implementar capacitaciones y definir indicadores de gestión permitirá ampliar la fuerza de ventas.
B			
C			
D			
E			
Amenazas	FA: DEFENSIVA		DA: SUPERVIVENCIA
J	1,J : Elegir el método de pronóstico e indicadores de gestión adecuado teniendo en cuenta el tipo de venta.		12,14,J: La capacitación de los vendedores permitirá que desarrollen habilidades de negociación y sean capaces de ganar cada vez más negocios dando cumplimiento a los indicadores de gestión.
K			
L			
M			
N			

Tabla 4. Ejemplo de matriz de aproximación estratégica (Raigosa, 2016).

5.4 MATRIZ DE VALORACIÓN

La matriz de valoración es un instrumento que facilita la evaluación mediante unos criterios específicos que permiten asignar a este un valor con base en dos criterios, que en este caso serán importancia y facilidad; para la importancia, 1 será la menor importancia y 10 la mayor; mientras que para la facilidad, 1 será la más difícil de ejecutar y 10 la más fácil de ejecutar. La sumatoria de estos dos criterios generará posteriormente la calificación de la estrategia. Esto se hace con el interés de enumerar las estrategias para su posterior ejecución (García, 2012).

Al realizar la matriz de valoración se logró priorizar las estrategias construidas en la matriz de cruce según su importancia y facilidad para su ejecución en el tiempo:

Primera estrategia - Reorientación. Diseñar el perfil de la fuerza de ventas con el apoyo de un asesor externo, implementar capacitaciones y definir indicadores de

gestión permitirán aumentar la efectividad del equipo de ventas actual y mejorar la selección de nuevos integrantes.

Segunda estrategia - Ofensiva. Desarrollar un plan de motivación para el equipo de ventas de Rockwell Colombia - regional Antioquia acorde a la reorganización territorial. Se entiende como plan de motivación la combinación de plan de compensación (salario fijo y variable) y el plan de incentivos tanto psicológicos como monetarios indirectos.

Tercera estrategia - Defensiva. Implementar el método de pronóstico e indicadores de gestión adecuados para Rockwell Automation Colombia - regional Antioquia teniendo en cuenta el tipo de venta.

Estrategia - Supervivencia. Desarrollar un plan de capacitación/entrenamiento a vendedores asociado a habilidades de prospección, negociación y producto, para que sean capaces de identificar/cerrar cada vez más negocios y así cumplir con los indicadores de gestión establecidos para la Rockwell Colombia - regional Antioquia.

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	DOFA	Importancia	Facilidad	Suma	Clasificación
1,A : Desarrollar un Plan de motivación para el equipo de ventas de Rockwell Colombia - Regional Antioquia acorde a la reorganización territorial.	FO	8	9	17	2
11,12,14,B: El diseñar el perfil de la fuerza de ventas apoyado con un asesor externo, implementar capacitaciones y definir indicadores de gestión permitirá ampliar la fuerza de ventas.	DO	9	7	16	1
1,J : Elegir el método de pronóstico e indicadores de gestión adecuado para Rockwel Automation Colombia - Regional Antioquia teniendo en cuenta el tipo de venta.	FA	6	5	11	3
12,14,J: La capacitación de los vendedores permitirá que desarrollen habilidades de negociación y sean capaces de ganar cada vez más negocios dando cumplimiento a los indicadores de gestión.	DA	5	5	10	4

Tabla 5. Resultado de matriz de valoración (Raigosa, 2016).

Teniendo un listado de estrategias priorizadas según su importancia y facilidad, es posible hacer una planeación para la ejecución de las mismas en un periodo establecido y cuantificar su impacto en las metas de venta; esta planeación se

puede finalmente plasmar en un cronograma de ejecución del plan estratégico de ventas.

5.5 PROPUESTA DE CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN PARA PLAN ESTRATÉGICO DE VENTAS

Con la identificación de las cuatro estrategias anteriores se plantea el siguiente cronograma para la ejecución de las mismas en el periodo seleccionado, adicionando objetivos de venta asociados a la implementación de cada una de las estrategias por sobre las ventas finales del año fiscal 2017, que cierra el 30 de septiembre.

ESTRATEGIA	Responsable	Periodo de Ejecución	Impacto Estimado en Ventas
Desarrollar un Plan de motivación para el equipo de ventas de Rockwell Colombia - Regional Antioquia acorde a la reorganización territorial.	Gerente de Ventas - Regional Antioquia	01-Oct-2017 al 30-Sept-2018	15%
El diseñar el perfil de la fuerza de ventas apoyado con un asesor externo, implementar capacitaciones y definir indicadores de gestión permitirá ampliar la fuerza de ventas.	Gerente de Ventas - Regional Antioquia	01-Oct-2018 al 30-Sept-2019	15%
Elegir el método de pronóstico e indicadores de gestión adecuado para Rockwell Automation Colombia - Regional Antioquia teniendo en cuenta el tipo de venta.	Gerente de Ventas - Regional Antioquia	01-Oct-2019 al 30-Sept-2020	20%
Desarrollar un Plan de capacitación a vendedores asociado a habilidades de prospección y negociación, para que sean capaces de identificar/cerrar cada vez más negocios dando cumplimiento a los indicadores de gestión establecidos para la Rockwell Colombia - Regional Antioquia	Gerente de Ventas - Regional Antioquia	01-Oct-2020 al 30-Sept-2021	25%

Tabla 6. Cronograma propuesto de ejecución del plan estratégico de ventas

El cronograma propuesto queda como referencia para posteriormente desarrollar un plan de actividades (tácticas) asociadas a cada una de las estrategias, y generar indicadores de gestión que permitan evaluar la ejecución de las actividades y su contribución real en cada una de las estrategias.

6 CONCLUSIONES

Con el desarrollo de este trabajo se ha logrado recolectar información importante sobre los factores internos y externos que afectan las ventas de la regional Antioquia de Rockwell Colombia. La recolección metodológica de esta información fue fundamental para la realización de la propuesta del plan estratégico, que de otra manera no hubiese sido posible.

Con este análisis se logró identificar que a pesar de que Rockwell Automation Colombia es una subsidiaria de una corporación internacional, no tiene un plan de motivación claro para los vendedores de la regional Antioquia. Por definición, un plan de motivación se compone de plan de compensación, que es la sumatoria del salario fijo y salario variable, y un plan de incentivos, que a su vez se compone del plan de compensación y los incentivos monetarios indirectos, y, por último, los incentivos psicológicos.

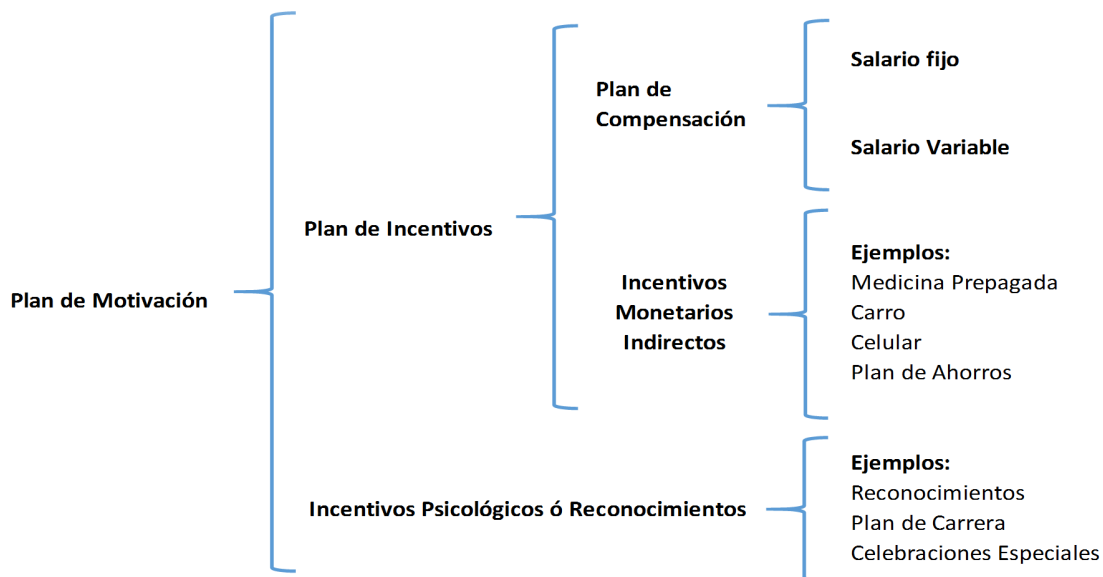


Figura 5. Plan de motivación (Soto, 2012).

El plan de motivación actual solo cuenta con la porción asociada al plan de compensación; esto pone en riesgo constante de rotación al personal de ventas, ya que toda la estabilidad de este equipo se ve únicamente ligada al factor monetario, y no así a otros incentivos, como los monetarios directos o indirectos, que pueden entrar a jugar un papel muy importante para el personal de ventas. Los incentivos monetarios indirectos son, por ejemplo, asignación de vehículo, teléfono celular o computador portátil, y sirven para hacer el trabajo de ventas más fácil, además de que le permitan a la empresa generar un mayor vínculo con sus vendedores.

Existen otros incentivos por desarrollar dentro del plan de motivación que pueden generar una mayor identificación del equipo de ventas con la compañía, como los incentivos psicológicos o reconocimientos, que obviamente requieren de menor recurso económico y su implementación es mucho mayor. Entre los incentivos psicológicos se puede pensar en un plan de carrera a mediano y largo plazo dentro de la organización que le brinde al vendedor cierta estabilidad dentro de la empresa, así como sentido de pertenencia, asociado obviamente a su desempeño. Otro incentivo psicológico relativamente fácil de implementar son los reconocimientos mensuales, trimestrales y anuales, que generan una sana competencia entre el equipo de ventas y a su vez premian los buenos resultados y la consecución de los objetivos planteados anualmente.

La falta de un plan de motivación bien estructurado, más allá del modelo de salario fijo y variable, es un factor por corregir en los próximos años de acuerdo con lo expresado anteriormente para asegurar la estabilidad del equipo de ventas, reducir la rotación de vendedores en la regional y, por ende, el cumplimiento de los objetivos de ventas.

Otra de las estrategias encontradas es la correcta definición del perfil del vendedor. Sabiendo que el Departamento de Recursos Humanos de Rockwell Colombia - regional Antioquia mayormente enfoca sus funciones a tareas operativas como el pago de la nómina y otras labores administrativas, se hace evidente que el perfil del

vendedor debe ser reestructurado con el gerente de ventas para garantizar que cada uno de los integrantes del equipo tenga las habilidades y destrezas para desempeñarse con éxito en la venta personal.

Hoy el perfil de los vendedores de la regional Antioquia solamente contempla como requisito indispensable el título de ingeniero en control, electrónico o afines, por lo que se propone que se tomen en cuenta habilidades adicionales como orientación al logro, de negociación, fluidez en el idioma inglés, manejo del tiempo, liderazgo, alta capacidad de comunicación y manejo de grupos en el momento de reestructurar el perfil.

Adicionalmente, se logró evidenciar la vulnerabilidad de la regional Antioquia a factores externos como la tasa representativa del mercado, la inflación y los nuevos competidores. No atender correctamente estas amenazas puede impactar seriamente las ventas de la regional.

La selección de métodos de pronóstico e indicadores regionales acordes con la estrategia de ventas se vuelven claves para el seguimiento de los objetivos de mediano y largo plazo. Es imperativo desarrollar indicadores coherentes con los objetivos regionales para garantizar el cumplimiento de las metas de venta, de manera que se puedan generar alertas y retroalimentación que permitan corregir tendencias negativas. De acuerdo con la bibliografía consultada, existen diversas metodologías para la generación de indicadores de gestión y métodos de pronóstico que serían válidos para la regional Antioquia.

Entre los indicadores de gestión más comunes y de fácil implementación encontramos: la creación de directorio de clientes, generación de itinerarios o ruterios del vendedor, seguimiento a cotizaciones, seguimiento posventa y acompañamiento a vendedores. La construcción de una matriz para control de actividades de los vendedores con base en estos indicadores puede ayudar a generar un embudo de negocios más saludable y alertas que permitan identificar en

cuál de las actividades se necesita hacer énfasis para mejorar el desempeño de un vendedor en particular.

La segunda estrategia encontrada en el desarrollo de esta investigación también contempla el mejoramiento de los métodos de pronóstico de ventas para aterrizar las metas de la regional Antioquia según metodologías probadas. Actualmente, el modelo de pronóstico que maneja la regional se conoce como “promedio móvil”, que se basa en tomar promedios históricos de periodos anteriores. Las ventajas de este método son que reduce las variaciones estacionales de los datos, minimiza el impacto de fenómenos aislados que pueden generar cambios en el pronóstico de ventas y recoge información de las ventas reales de los años anteriores, lo que permite un análisis de comportamiento. Ahora bien, cuando hay variaciones inesperadas en el mercado o la industria, como los que se han venido experimentando en los últimos cinco años en la regional Antioquia, los promedios móviles pierden validez porque suponen que las ventas pasadas influyen en las futuras.

Para la situación que vive actualmente la regional Antioquia podría pensarse en buscar métodos de pronóstico diferente como, por ejemplo, un comité de ventas, que consiste en que cada vendedor realiza el pronóstico de las ventas para su territorio con base en el conocimiento de las cuentas asignadas, e inversiones planificadas y aprobadas por los clientes, lo que generaría mayor confiabilidad en el pronóstico. Este método se utiliza en aquellas empresas en las que los vendedores tienen mucha categoría y son los que mejor conocen a los clientes y la tendencia del mercado, como ocurre en la regional Antioquia. El principal beneficio del comité de ventas es que aprovecha la experiencia y los conocimientos de los vendedores involucrándolos en el proceso de asignación de metas, lo que en última instancia facilita la administración del esfuerzo del equipo.

La última estrategia encontrada en la investigación es un plan de capacitación para el equipo de ventas enfocado en las habilidades de prospección y negociación, ya

que actualmente sus integrantes carecen de herramientas prácticas y teóricas para el desarrollo de dichas habilidades.

La capacitación es un proceso continuo que mejora las competencias del vendedor y permite, con las técnicas de ventas utilizadas, un desempeño más profesional ante los clientes. La capacitación tiene una misión clara: preparar al vendedor para que sea un generador de utilidades.

En décadas anteriores se partía del concepto de que “los vendedores nacen, no se hacen”, y todo su aprendizaje era dado por la experiencia. En la época actual, el resultado del proceso de capacitación genera vendedores más profesionales, con profundo conocimiento del producto, el servicio y la compañía, y habilidades de negociación que generan mayor estabilidad tanto a la compañía como a los clientes. Entendido esto, se propone estructurar un plan de capacitación que contemple al menos los siguientes elementos: objetivos corporativos del corto, mediano y largo plazo; estructura organizacional; fortalezas y debilidades dentro de la organización, oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado, los competidores, procedimientos internos, clientes de la compañía y obviamente el portafolio de productos.

Con un plan de capacitación como el enunciado anteriormente se esperaría minimizar la curva de aprendizaje de los nuevos vendedores y reforzar los conocimientos en el equipo actual, lo que permitiría tener un equipo de ventas mejor preparado para atender las necesidades de los clientes.

Como conclusión general, se puede decir que Rockwell Automation - regional Antioquia tiene todavía mucho espacio para desarrollarse competitivamente en el mercado antioqueño y que con un buen direccionamiento estratégico, objetivos reales y alcanzables es posible profundizar la presencia de la marca en esta región e inclusive lograr posicionarse como el líder el mercado.

El presente proyecto de grado evidencia explícitamente la importancia que tiene desarrollar las alianzas entre el sector privado y la academia. Aunque la experiencia puede presentar metodologías que han demostrado resultados específicos al realizar formulaciones estratégicas, el conocimiento a profundidad de metodologías que han sido desarrolladas por teóricos y prácticos y que, aún más, han sido probadas y han demostrado ser exitosas facilita el logro de los objetivos organizacionales. Este conocimiento, que se pudo desarrollar con una mayor profundidad a partir de distintos planteamientos teóricos, permitió aumentar la posibilidad de éxito de las propuestas planteadas. Para el caso particular, la metodología permitió definir una estrategia que, con base en la experiencia particular del autor, es altamente apropiada para desarrollar Rockwell Automation Colombia - regional Antioquia y así incrementar los niveles de ventas en la región.

Las organizaciones, independiente de su misión, visión u otros elementos, tienen un factor común, y es que siempre presentarán problemáticas que deben ser identificadas y solucionadas. La valía de la profesionalización es, precisamente, tener la capacidad de identificar estas problemáticas y plantear soluciones coherentes, eficientes y eficaces para ubicar la organización en el punto deseado. En este particular, la experiencia de desarrollar este proyecto de grado, identificar claramente la problemática que tiene la organización y definir una propuesta de acción completamente factible puede ser considerado lo más valioso del proceso porque es así como se demuestra el valor del profesional.

7 RECOMENDACIONES

La presente investigación podría aplicarse a diferentes empresas proveedoras de automatización. Se recomienda ampliar el análisis a Rockwell Colombia con el fin de analizar más a fondo la situación en el ámbito del país y, de esta forma, generar un impacto aún mayor en la generación de estrategias y por ende en las metas de ventas.

Adicionalmente se recomienda crear un plan de actividades (tácticas) que apoyen el desarrollo de las estrategias seleccionadas, en el que se pueda hacer asignación de presupuestos para el desarrollo de los objetivos, asignación de responsables, tiempos de ejecución de las actividades, indicadores de control, ponderación de cada uno de los objetivos y tiempos de reevaluación de las actividades. Esto se conoce como un balance *score card*.

Por último, también sería beneficioso para la compañía evaluar un plan de motivación y capacitación robusto en el ámbito nacional, que incluya todos los elementos necesarios descritos por autores reconocidos, para mejorar así la retención y desarrollo del personal de ventas, lo que puede repercutir en el mejoramiento de los resultados no solo de una regional, sino del país.

8 REFERENCIAS

Altair Consultores. (s. f.). *La elaboración del plan estratégico*. ECO3 Colecciones. Recuperado el 15 de mayo de 2017.

Amaya, J. (2012). *Gerencia: planeación & estrategia*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás. Recuperado el 23 de noviembre de 2016.

Certo, S. (1997). *Dirección estratégica* (3.^a ed.). Madrid: McGraw Hill. Recuperado el 8 de febrero de 2016.

DANE. (2017). *PIB por departamentos / 2000-2015*. Bogotá: DANE. Recuperado el 4 de enero de 2017.

García, J. C. (2012). *Eduteka Icesi*. Recuperado de <http://eduteka.icesi.edu.co/articulos/MatrizValoracion>.

Garrido Buj, S. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill. Recuperado el 3 de marzo de 2016.

Hitt, M. (1999). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. México: Thompson Editores. Recuperado el 28 de marzo de 2016.

Johnson, G. & Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones* (3.^a ed.). Madrid: Prentice Hall. Recuperado el 31 de mayo de 2016.

Johnson, S. (2006). *Dirección estratégica*. Chicago: Pearson Prentice Hall. Recuperado el 31 de marzo de 2016.

Johnston, M. W. & Marshall, G. W. (2009). *Administración de ventas*. México DF: Mc Graw Hill. Recuperado el 28 de junio de 2017.

México, T. N. (s. f.). *ITESCAM*. Recuperado de <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r14059.DOC>.

Mintzberg. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1999). *Safari de la estrategia*. Barcelona: Granica.

Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Limusa Noriega Editores.

O'Brien, L. (2015). Positioned for recovery: top 50 automation companies of 2015. *CONTROL*, 2.

Ohmae, K. (2004). *The mind of the strategist; business planning for competitive advantage* (2.^a ed). México: Mc Graw Hill. Recuperado el enero de 2017.

Ohmae, K. (2005). *The global stage: challenges and opportunities in our borderless world*. New Jersey: Prentice Hall. Recuperado el 18 de marzo de 2016.

Paredes, L. (2015). Partner network. *Partner network*. Weston, Florida, United States of America. Recuperado el 04 de enero de 2016.

Porter, M. E. (1987). *Estrategia competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.

Raigosa, J. (2016). Diplomado en Gerencia de Ventas EAFIT. En Raigosa, J. (ed.). Medellín: EAFIT. Recuperado el 20 de diciembre de 2016.

Raigosa, J. (2017). Ingeniero mecánico MBA EAFIT (Meza, M., entrevistador). Medellín. Recuperado el junio de 2017.

Rockwell Automation. (2014). *2014 Annual Report and Form 10-K*. Milwaukee: Rockwell Automation. Recuperado el 23 de abril de 2016.

Rockwell Automation. (2016). *Rockwell Automation*. Recuperado de <http://www.rockwellautomation.com/global/about-us/history/overview.page?#tab3>.

Rockwell Automation. (2016). *Rockwell Automation*. Recuperado de <http://www.rockwellautomation.com/global/about-us/history/overview.page?#tab2>.

Rockwell Automation. (2016). *Rockwell Automation*. Recuperado de http://literature.rockwellautomation.com/idc/groups/literature/documents/br/5058-br089_-en-p.pdf.

Rockwell Automation. (2016). *Rockwell Automation History*. Recuperado de http://literature.rockwellautomation.com/idc/groups/literature/documents/br/5058-br089_-en-p.pdf.

Rockwell Automation. (2017). *Rockwell Automation*. Recuperado de <http://marketing.rockwellautomation.com/connected-enterprise/es-LA>.

Rockwell Automation Colombia. (2015). *Reporte de ventas*. Bogotá: Sales Operations Rockwell Colombia. Recuperado el 13 de septiembre de 2016.

Serna, H. (2003). *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Bogotá: 3R Editores. Recuperado marzo de 2016.

Soto, R. E. (2012). *Gerencia de ventas*. Bogotá: Mc Graw Hill. Recuperado el 13 de febrero de 2016.

Taylor, B. (1991). *Planeación estratégica exitosa*. Bogotá: Legis Fondo Editorial.

Thompson, A. J. (1992). *Strategy formulation and implementation* (5.ª ed.). Boston, Massachusetts: Richard Irwin Inc. Recuperado marzo de 2016.

Zavala, S. (2012). *Guía a la redacción en el estilo APA - 6.ª edición*. Cupey:
Universidad Metropolitana.