

Plan estratégico de la empresa Hidráulica y Neumática S. A., HNSA

José Leonardo Valencia Flórez
gerencia@hnsa.com.co

Trabajo de grado presentado para optar por el título de
Magíster en Administración

Asesor temático y metodológico
Francisco López Gallego

Escuela de Administración
Maestría en Administración (MBA)
Universidad EAFIT
Medellín
2018

Contenido

Introducción.....	9
1. Situación de estudio	10
2. Objetivos.....	12
2.1 Objetivo general.....	12
2.2 Objetivos específicos	12
3. Marco conceptual	13
3.1 La estrategia.....	13
3.1.1 Los niveles de estrategia	15
3.2 La planeación estratégica.....	15
3.2.1 La misión y la visión	16
3.2.2 Los valores estratégicos y los objetivos	17
3.2.3 El modelo de negocio Canvas.....	18
3.3 Las etapas del proceso estratégico de una empresa	18
3.4 El análisis estratégico.....	19
3.4.1 La matriz DOFA	19
3.4.2 El análisis PESTEL	20
3.4.3 Las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	22
3.4.4 El diamante competitivo de Porter.....	24
3.4.5 La cadena de valor de Porter.....	25
3.4.6 La matriz de Ansoff	27
3.5 El cuadro de mando integral (CMI).....	28
3.5.1 La perspectiva financiera	29
3.5.2 La perspectiva del cliente.....	29
3.5.3 La perspectiva interna del negocio.....	29
3.5.4 La perspectiva de innovación y aprendizaje	29
3.5.5 Objetivos estratégicos, métricas de medición, metas e iniciativas estratégicas.....	30
3.5.6 Plan de acción, iniciativas y presupuesto.....	30
3.6 La elección estratégica.....	31
4. Metodología.....	32
5. Desarrollo del análisis estratégico de HNSA	33
5.1 Declaración de la misión de HNSA.....	33
5.2 Declaración de la visión de HNSA	33
5.3 Declaración de los objetivos de HNSA	33
5.4 Declaración de los valores de HNSA	34
5.5 Levantamiento del modelo de negocio Canvas de HNSA.....	34
5.6 Construcción de la matriz DOFA de HNSA.....	35
5.7 Construcción del análisis PESTEL de HNSA	36
5.8 Las cinco fuerzas competitivas de Porter aplicadas a HNSA.....	37

5.9 El diamante competitivo de Porter aplicado a HNSA	38
5.10 La cadena de valor de Porter aplicada a HNSA.....	38
5.11 La matriz de Ansoff aplicada a HNSA	40
6. Formulación de las estrategias aplicadas a HNSA	41
6.1 Estrategia financiera	41
6.2 Estrategia operacional.....	41
6.3 Cuadro de mando integral (CMI) aplicado a HNSA	42
7. Conclusiones.....	45
Referencias	46

Índice de figuras

Figura 1. Diseño de una matriz DOFA.....	20
Figura 2. Diseño de un análisis PESTEL	21
Figura 3. Diseño de las cinco fuerzas competitivas de Porter	23
Figura 4. Diseño del diamante competitivo de Porter	24
Figura 5. Diseño de la cadena de valor de Porter	26
Figura 6. Diseño de la matriz de Ansoff.....	27
Figura 7. Diseño del cuadro de mando integral (CMI) (I).....	28
Figura 8. Diseño del mapa estratégico	30
Figura 9. Diseño del cuadro de mando integral (CMI) (II)	31
Figura 10. Modelo de negocio Canvas de HNSA	35
Figura 11. Matriz DOFA de HNSA	36
Figura 12. Cuadro de mando integral (CMI) de HNSA	42

Índice de anexos

- Anexo 1. Cronograma de actividades
- Anexo 2. Asistencia a la sesión de sensibilización
- Anexo 3. Asistencia a la sesión de la definición de la misión y la visión
- Anexo 4. Asistencia a la sesión de la definición de los objetivos
- Anexo 5. Asistencia a la sesión de la definición de los valores y del modelo Canvas (I)
- Anexo 6. Asistencia a la sesión de la definición del modelo Canvas (II)
- Anexo 7. Asistencia a la sesión de la definición de la matriz DOFA (I)
- Anexo 8. Asistencia a la sesión de la definición de la matriz DOFA (II)
- Anexo 9. Asistencia a la sesión de la definición del análisis PESTEL
- Anexo 10. Asistencia a la sesión de la definición de las cinco fuerzas competitivas de Porter
- Anexo 11. Asistencia a la sesión de la definición del diamante competitivo de Porter
- Anexo 12. Asistencia a la sesión de la definición de la cadena de valor (I)
- Anexo 13. Asistencia a la sesión de la definición de la cadena de valor (II)
- Anexo 14. Asistencia a la sesión de la definición de la cadena de valor (III)
- Anexo 15. Asistencia a la sesión de la definición de la matriz Ansoff

A mi familia y a los socios, colaboradores y amigos de HNSA

Resumen

Hidráulica y Neumática S. A. (HNSA) es una empresa familiar con 25 años en el mercado de soluciones mecatrónicas con énfasis en el sector hidroeléctrico, gerenciada desde su creación por su socio fundador en forma empírica.

Con las herramientas gerenciales adquiridas por el gerente en el MBA, se pretende con este trabajo formular un direccionamiento estratégico a cinco años, de modo que le permita a HNSA su sostenibilidad en el tiempo como una empresa líder en el sector.

Este trabajo inicia con la descripción de la situación actual de la empresa para luego, por medio de los conceptos de estrategia, misión, visión, valores, modelo Canvas, matriz DOFA, análisis PESTEL, las cinco fuerzas competitivas, el diamante competitivo y la cadena de valor de Porter, la matriz de Ansoff y el cuadro de mando integral (CMI) realizar un diagnóstico detallado con el equipo de planeación estratégica de la empresa y, finalmente, plantear la nueva estrategia competitiva como hoja de ruta para la gerencia.

En el cuadro de mando integral (CMI) se relacionan las cuatro perspectivas: financiera, de clientes, interna y de aprendizaje y crecimiento, con indicadores que servirán para medir la ejecución de la estrategia.

Palabras claves: estrategia, misión, visión, el modelo Canvas, la matriz DOFA, el análisis PESTEL, las cinco fuerzas competitivas, el diamante competitivo y la cadena de valor de Porter, la matriz de Ansoff y el cuadro de mando integral (CMI).

Abstract

Hidráulica y Neumática S. A. (HNSA) is a 25 years old family business in the mechatronic solutions market, focused on the hydroelectric field, managed empirically since its beginning by a founding partner.

By using the tools gained by the manager coursing the MBA, this work is intended to formulate a five-year strategic path to guarantee HNSA's sustainability over time as a leading company in the field.

The current situation of the company will be primarily described and, by adopting the concepts of strategy, mission, vision, values, Canvas model, SWOT matrix, PESTEL analysis, Porter's five competitive forces, competitive diamond and value chain, Ansoff matrix and balanced scorecard (BSC), a detailed diagnosis will be made by the strategic planning team to finally present the new competitive strategy as the management path.

In the balanced scorecard, the four perspectives are related: financial, customer, internal and learning, and growth, along with indicators that will serve to measure the strategy execution.

Keywords: Strategy, mission, vision, Canvas model, SWOT matrix, PESTEL analysis, Porter five competitive forces, Porter competitive diamond, Porter value chain, Ansoff matrix and balanced scorecard (BSC).

Introducción

El presente trabajo de grado tiene como objetivo realizarle un diagnóstico organizacional a la empresa Hidráulica y Neumática S. A. (HNSA). Dicho estudio se llevará a cabo para conocer la situación actual de la empresa, determinar las deficiencias que tiene en su desempeño y elaborar el correspondiente plan estratégico.

El diagnóstico organizacional se realizó con el equipo de planeación estratégica de la empresa, conformado por líderes de todos los departamentos y la gerencia, en reuniones de trabajo previamente planificadas, y apoyados con las herramientas expuestas en el marco teórico.

1. Situación de estudio

Hidráulica y Neumática S. A. (en adelante HNSA) es una pyme que lleva 25 años en el mercado dedicada al diseño, la fabricación, la comercialización y el mantenimiento de equipos hidráulicos y neumáticos y sus sistemas de control (mecatrónica), y a la representación de fabricantes de turbinas y equipos asociados para la generación de energía eléctrica (Hidráulica y Neumática S. A., HNSA, 2017).

HNSA cuenta con alrededor de 36 empleados distribuidos en cuatro departamentos: administrativo (recursos humanos, importaciones, contabilidad y calidad), proyectos, ventas y servicios técnicos.

La empresa representa en forma exclusiva para Colombia, Centro y Sur América a fabricantes de países como Alemania, Suiza, Italia, España, Estados Unidos, Taiwán y Brasil, con marcas de gran reconocimiento en el mercado en las siguientes líneas:

- Componentes hidráulicos: Kompass
- Componentes neumáticos: AZ Pneumatica y Prisma
- Tubería hidráulica y accesorios: Voss
- Servoválvulas: Moog
- Acumuladores: Epe
- Filtros: Filtration Group (antes Mahle)
- Turbinas Pelton y Francis: Troyer
- Turbinas de flujo cruzado: Ossberger
- Micro turbinas Pelton y de flujo cruzado: Irem
- Válvulas para centrales hidroeléctricas: Adams
- Sistemas limpiarregas para captaciones de agua para acueductos y centrales hidroeléctricas: Ossberger
- Paneles solares: Sunset (Hidráulica y Neumática S. A., HNSA, 2017).

HNSA atiende a la industria en general, con énfasis el sector hidroeléctrico para la generación de energía; entre sus clientes están Isagén, EPM, Celsia, Chec, Emgesa, Chivor S. A., Cedonar y Termovalle.

A la fecha, la empresa ha definido en su planeación estratégica la certificación de los procesos y las regulaciones gubernamentales de los siguientes aspectos:

- La misión
- La visión
- Los principios y valores
- La estructura organizacional
- La política de calidad, con la certificación ISO 9001:2015
- La política de seguridad industrial

- El comité paritario de seguridad y salud en el trabajo, Copasst
- El comité de convivencia laboral

HNSA cumple con todos los requisitos de ley tanto contables (normas internacionales de información financiera, NIIF) como fiscales, y actualmente se encuentra inscrita en la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia con el registro único de proponentes (RUP) y cuenta con una calificación bancaria AA, en categoría de mediana empresa.

Como muchas pymes en Colombia, HNSA opera bajo esquemas tradicionales de administración y presenta debilidades gerenciales que reflejan deficiencias en aspectos tan importantes como la planeación, la toma de decisiones y, por ende, en el direccionamiento general de la empresa; por estas razones se hace necesario corregir dichas falencias para mejorar los resultados y evolucionar hacia una empresa moderna. “Los gerentes de las pymes creen que las estrategias de hace 20 años les van a funcionar por siempre, pero la nueva tecnología ha hecho que ya no les sirvan” (Pérez Uribe y Ramírez, 2015).

Otra situación que preocupa a la dirección de HNSA es que es una empresa familiar – todos los socios trabajan en la empresa en posiciones directivas– y, según las estadísticas, muy pocas empresas familiares perduran después de la primera generación o de la familia fundadora. “Entre dos tercios y tres cuartos de los negocios familiares quiebran o son vendidos por la familia fundadora durante la primera generación, y solamente un 5 % y un 15 % de la tercera generación siguen manteniendo presencia en la empresa o son descendientes del fundador, según concluyen estudios realizados por la firma de asesoría RSM” (Chandiramani, 2014).

La dirección de HNSA requiere del apoyo profesional para mejorar el desempeño de la empresa y su sostenibilidad en el tiempo.

La falta de un plan estratégico en la empresa representa un desaprovechamiento del potencial del negocio por la falta de información confiable de los diferentes departamentos para la toma de decisiones acertadas por parte de la dirección.

Así, todos estos hechos llevan a la formulación de la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los elementos de la estrategia que permitan a HNSA perdurar en el tiempo como una organización innovadora y sostenible?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Formular el plan estratégico de la empresa Hidráulica y Neumática S. A. (HNSA) para el período 2018-2022, de modo que le permita a la gerencia alcanzar los objetivos y los lineamientos estratégicos propuestos.

2.2 Objetivos específicos

Realizar una revisión detallada de la información primaria de Hidráulica y Neumática S. A. (HNSA) con respecto a los asuntos asociados a la planeación estratégica: la visión, la misión, los valores corporativos, el plan de negocio, los procesos (administrativo, de compras, de diseño, de fabricación y de mantenimiento) y el sistema de medición de la gestión, entre otros.

Analizar los factores generales y específicos del entorno, con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas que dicho entorno presenta para Hidráulica y Neumática S. A. (HNSA).

Analizar los factores internos de Hidráulica y Neumática S. A. (HNSA), con el propósito de determinar su posición en términos de las perspectivas financieras, los clientes y el mercado, los procesos operativos (el *core business*, la competencia distintiva o competencia central de negocio), el aprendizaje y el crecimiento.

Establecer el direccionamiento estratégico de Hidráulica y Neumática S. A. (HNSA) incorporando la visión, la misión, el plan de negocio y las políticas de la empresa hasta el nivel de las operaciones, a través del establecimiento de los objetivos estratégicos de largo plazo –cinco años– y las metas de mediano plazo –un año.

3. Marco conceptual

En esta sección se analizan algunas teorías, modelos, conceptos y herramientas que sirven para el desarrollo de este estudio. La representación de la información está acompañada de las definiciones de algunos autores reconocidos que han investigado la estrategia y su implementación en las organizaciones.

Esta información abarca conceptos básicos del campo de la estrategia y metodologías de análisis más complejas como la matriz DOFA, el análisis PESTEL y las cinco fuerzas competitivas de Porter.

3.1 La estrategia

La definición de estrategia y la apropiación del concepto de estrategia se remontan a las bases que dieron origen a su surgimiento en el campo militar, caracterizado por la búsqueda de un objetivo: la victoria. Hoy en día, la estrategia es usada no solo en los ámbitos empresariales, sino también en la vida cotidiana, y es una de las palabras protagonista del lenguaje ejecutivo, favorita de los consultores, que hasta parece otorgar estatus y una sensación de una mente más trabajada en aquellos que la mencionan.

El arte de la guerra, de Sun Tzu (1999, circa siglo IV a. C.), estratega militar y filósofo chino, ha influenciado a militares, políticos y empresarios hasta el día de hoy y se ha convertido para los administradores en una valiosa herramienta para desarrollar estrategias. Entre ellas plantea cómo vencer al enemigo sin llegar a un enfrentamiento en batalla a través de seis principios estratégicos: 1) ganar todo sin combatir; 2) evitar la fortaleza y atacar la debilidad; 3) engañar con conocimiento y anticipación previa; 4) actuar con velocidad y preparación; 5) tener influencia en su oponente; y 6) tener un liderazgo fuerte.

Porter (1991) define estrategia como “El proceso de escoger deliberadamente entre un grupo de opciones para entregar una mezcla única de valor”, y considera que estas opciones deben, ante todo, basarse en la ventaja competitiva de una empresa, es decir, en aquellas actividades que esta ejecuta de manera única y diferente que sus rivales.

Por su parte, Chandler (1962) define estrategia como “El elemento que determina las metas básicas de una empresa a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas”, y desglosa el concepto en los siguientes aspectos:

- La determinación de las metas y los objetivos a largo plazo
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos
- La asignación de recursos para alcanzar las metas (Chandler, 1962).

Para Drucker (1954), “La estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario para saber qué recursos tienen sus empresas y cuáles deberían tener”.

Y Mintzberg, Quinn, James y Voyer (1997), en su estudio sobre la aproximación al concepto de estrategia desarrollado por diversos autores, proponen las siguientes cinco visiones:

- La estrategia es un plan, una guía o plan de acción hacia el futuro, un camino para llegar del punto A al B.
- La estrategia es un patrón, una forma consistente de comportarse en el tiempo para ganar en el mercado.
- La estrategia es una posición, es decir, la ubicación distintiva y ganadora que logra posicionar un producto o servicio en un determinado mercado, y que es sustentable y difícil de imitar.
- La estrategia es una perspectiva que consiste en construir una visión superior que se logra a partir del reconocimiento de las capacidades internas y las condiciones del entorno.
- La estrategia es una maniobra realizada con la intención de superar o desplazar a un competidor en el mercado (Mintzberg, Quinn, James y Voyer, 1997).

Otras definiciones y aportes al concepto de estrategia presentadas por autores reconocidos en este campo son las siguientes:

“Una estrategia de negocios exitosa no viene de un análisis riguroso, sino de un proceso de pensamiento que es básicamente creativo e intuitivo más bien que racional” (Ohmae, 2004).

“[...] el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar, y qué clase de empresa es o quiere ser” (Andrews, 1965).

“[...] el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto del mercado tales que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que esta planea para el futuro” (Ansoff, 1965).

“[...] es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

“La esencia de la estrategia es elegir una posición única y valiosa basada en sistemas de actividades que son mucho más difíciles de armonizar” (Porter, 1996).

Estos conceptos no son aplicables de igual forma en cada empresa, y por ello se debe contextualizar a HNSA con sus entornos interno y externo para realizar el diagnóstico, el direccionamiento estratégico y la elección de la estrategia adecuados.

3.1.1 Los niveles de estrategia

La estrategia no está determinada directamente por la opción que decida la alta dirección de una empresa y va mucho más allá de optar por una diferenciación o un liderazgo en los costos. La estrategia, en suma, tiene un alcance mucho más complejo y siempre se basa en los recursos con los que una empresa pueda afrontar realmente las metas y los lineamientos delineados en el tiempo que crea necesarios para poder alcanzar el objetivo deseado.

Johnson, Scholes y Whittington (2006) analizaron tres tipos de estrategia ubicados en los diferentes niveles de la estructura de una organización: corporativa, competitiva y operativa.

- Estrategia corporativa: es la de más alto nivel, e involucra aquellas decisiones que alcanzarán toda la empresa; se concentran generalmente en la alta dirección y su finalidad principal es crear y mantener un equilibrio en el portafolio de negocios. En este nivel se establecen la visión, la misión y las políticas generales para el desarrollo de la empresa.
- Estrategia competitiva: conformada por las decisiones propias de cada unidad de negocios. Su finalidad es crear y mantener un posicionamiento frente a la competencia, y sus principales funciones son las siguientes: enfoque competitivo y ataques y defensas frente a la competencia.

Esta estrategia debe esforzarse por entender las necesidades del mercado en el que quiere estar para satisfacer las necesidades de sus clientes: “[...] se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado” (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

- Estrategia operativa: es la que se clasifica para cada departamento o unidad de negocios en particular, y tiene por finalidad brindar un soporte operativo para cada área de la empresa (2006).

3.2 La planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo de una empresa para traducir la misión, la visión y la estrategia en resultados tangibles, reducir los conflictos y fomentar la participación y el compromiso en todos los niveles, con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

La planeación estratégica también es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar las decisiones anticipando e identificando nuevas demandas.

Sin un proceso de planeación estratégica, una empresa estaría viviendo peligrosamente en el día a día.

La ausencia de planificación produce falta de control dentro de una organización, así como la incapacidad para responder a situaciones imprevistas. La falta de planificación también limita la existencia de una medida para controlar el verdadero éxito o fracaso de la gestión, y a su vez podría representar la falta de criterio para decidir las inversiones y gastos por realizar (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

Según Drucker (1984), “La planeación estratégica es el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerando que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados”.

Por su parte, Steiner (1983) agrega lo siguiente:

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados, con el fin de poner en práctica políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía (Steiner, 1983).

Y Porter (1995) lo complementa así: “La planificación estratégica es el camino que guía a una empresa durante un período determinado, y está compuesta por estrategias y objetivos estratégicos que permiten el logro eficaz y eficiente de lo planificado”.

3.2.1 La misión y la visión

En su proceso de planeación estratégica, las empresas reconocen como necesario el establecimiento de la misión y la visión. Cada decisión debe ser filtrada a través de lo que ellas mismas, en cabeza de sus directivos, han definido como su misión y su visión.

La misión es el motivo, fin o razón de ser de la existencia de una empresa, porque define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer y para quién lo va a hacer. La misión es influenciada en momentos concretos por elementos como la historia de la empresa, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles y las capacidades distintivas.

Al respecto, Thompson y Strickland (2001) anotan lo siguiente:

Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de ella, a menudo, es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra una compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir (Thompson y Strickland, 2001).

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

Para Fleitman (2000), en el mundo empresarial, “La visión se define como el camino al cual se dirige una empresa a largo plazo, y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

La visión y la misión van de la mano y se convierten en el fundamento sobre el cual se sostiene una empresa, lo que le da identidad y sobre el cual también debe definir sus objetivos no solo a corto, sino también a largo plazo, independientemente de su tamaño.

En síntesis, la misión pone énfasis en la “actualidad” del negocio, mientras que la visión lo hace en su futuro.

3.2.2 Los valores estratégicos y los objetivos

Los valores estratégicos representan las convicciones o la filosofía de la alta dirección de una empresa respecto a qué la conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro.

Los valores estratégicos más importantes de una organización empresarial son los siguientes:

- Ética: honestidad, integridad y justicia
- Compromiso: trabajo en equipo, lealtad y transparencia frente a la empresa
- Calidad: una manera de vivir según las normas de conducta de la empresa
- Competitividad: control de costos, altos estándares de calidad, atención oportuna
- Rentabilidad: logro de altos niveles de productividad que aseguren la rentabilidad
- Talento humano: patrimonio fundamental que debe ser respetado y al cual se le debe brindar oportunidades de crecimiento.

Las metas u objetivos establecen el alcance de la existencia de una empresa y son el puerto de llegada, la aspiración que tienen los accionistas y la dirección de una empresa en cuanto a qué se quiere lograr y cuándo conseguirlo. Como lo afirman Mintzberg y Quinn (1995), “[Las metas] establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, aunque no establecen cómo serán logrados”.

Una empresa deberá tener un conjunto de objetivos sobre los cuales se podrá medir el éxito de la estrategia. Los objetivos deberán ser específicos, cuantificables, alcanzables dentro de los marcos de tiempo establecidos, relevantes en el contexto de la visión y limitados en el tiempo.

3.2.3 El modelo de negocio Canvas

El modelo de negocio Canvas, propuesto por Osterwalder en 2009, es una herramienta de innovación y estrategia que busca analizar una empresa en forma integral como un todo y sirve como base para desarrollar diferentes modelos de negocios.

Según Osterwalder y Pigneur (2011), “Un modelo de negocio fundamentado en la innovación se basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente”.

El modelo de negocio Canvas consiste en poner sobre un cuadro nueve elementos esenciales de las empresas:

- 1) Segmentos de los clientes: los más importantes dentro del modelo. Consiste en saber y conocer perfectamente a los clientes de una empresa y responde a la pregunta *para quién*.
- 2) Propuesta de valor: consiste en descubrir cómo se quiere generar valor para los clientes de una empresa con propuestas novedosas e innovadoras, y responde a la pregunta *qué*.
- 3) Canal: responde a las preguntas *cómo entregar la propuesta de valor a los clientes de una empresa y cómo se hacen llegar los productos a estos clientes*.
- 4) Relación con los clientes: responde a las preguntas *qué tipo de relación esperan los clientes de una empresa y qué relación se tiene con ellos ahora*.
- 5) Flujo de ingresos: responde a la pregunta *cuál es el valor que están dispuestos a pagar los clientes por los productos de una empresa*.
- 6) Recursos claves: responde a la pregunta *qué recursos claves necesita una empresa para generarles valor a sus productos*.
- 7) Actividades claves: responde a la pregunta *qué actividades claves necesita desarrollar una empresa para generarles valor a sus productos o servicios*.
- 8) Alianzas: consiste en saber cuáles serán los socios estratégicos de una empresa en relación con sus proveedores, clientes y accionistas.
- 9) Costos: consiste en conocer la estructura de costos que una empresa necesita implementar para saber las utilidades que podría alcanzar (Osterwalder y Pigneur, 2011).

3.3 Las etapas del proceso estratégico de una empresa

Según Johnson, Scholes y Whittington (2006), el proceso estratégico de una empresa está compuesto por tres etapas:

- 1) El análisis estratégico: en el que se analiza la situación actual del entorno de una empresa y cómo este influye en sus estrategias.

- 2) La formulación de la estrategia: en esta fase se selecciona un número de estrategias para responder al entorno de una empresa y establecer las decisiones acerca de su futuro.
- 3) Implementación de la estrategia: son todas las acciones que se deben gestionar para materializar todo lo alcanzado en las etapas del análisis estratégico y la formulación de la estrategia (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

3.4 El análisis estratégico

A través del uso de algunas herramientas, la etapa del análisis estratégico ayuda a comprender cuál es la posición estratégica de una empresa en relación con su situación interna y su entorno. Su tarea principal es analizar y entender las fuerzas alrededor de una empresa y su influencia sobre ella. Las herramientas usadas permiten desarrollar estrategias y comprender cuáles son las capacidades estratégicas de una empresa, entendiendo el concepto de capacidad estratégica como “Los recursos y competencias que puede utilizar una organización para ofrecer valor a sus consumidores o clientes” (Johnson, Scholes y Whittington, 2006: 14).

Las herramientas del análisis estratégico son las siguientes: la matriz DOFA; el análisis PESTEL; las cinco fuerzas competitivas, el diamante competitivo y la cadena de valor de Porter, y la matriz de Ansoff.

3.4.1 La matriz DOFA

Esta herramienta permite entender el marco interno y externo de una empresa para hacer un análisis profundo de sus estrategias, cómo se encuentra en el mercado y el rumbo que va a tomar.

DOFA es el acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Las debilidades y fortalezas son los factores internos que una empresa puede controlar y administrar, mientras que las oportunidades y fortalezas están definidas por el entorno externo donde se desenvuelve una empresa y que no pueden ser controladas ni modificadas por ella, sino aprovechadas o mitigadas.

La Figura 1 muestra el diseño de una matriz DOFA.

Figura 1. Diseño de una matriz DOFA

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	<p>Opciones estratégicas FO Aquí se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades</p>	<p>Opciones estratégicas DO Aquí se generan opciones que aprovechan las oportunidades porque se superan las debilidades</p>
Amenazas (A)	<p>Opciones estratégicas FA Aquí se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas</p>	<p>Opciones estratégicas DA Aquí se generan opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas</p>

Fuente: Johnson, Scholes y Whittington (2006: 343).

La matriz en sí misma no es una solución estratégica, pero el proceso de describir cada uno de sus componentes motiva nutridas sesiones de trabajo que conducen a una empresa a generar opciones que ofrecen una combinación distinta de sus factores internos. “Por ejemplo, el cuadrante superior izquierdo debería mostrar una lista de las opciones que utilizan las fortalezas de una organización para aprovechar las oportunidades del entorno empresarial” (Johnson, Scholes y Whittington, 2006: 343).

Porter (1991), uno de los defensores del uso de esta matriz, afirma lo siguiente: “Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas”.

- **Debilidades:** son los recursos, capacidades, actitudes y elementos internos de una empresa que no están alineados con el enfoque organizacional o cultural y provocan situaciones desfavorables. Al igual que las fortalezas, se tiene control sobre ellas y son relevantes. Las debilidades son problemas internos que, una vez identificadas, conducen a desarrollar un plan de trabajo para controlarlas, mejorarlas o eliminarlas, según su naturaleza.
- **Oportunidades:** son los factores externos de una empresa que, una vez identificados, es posible aprovechar. La empresa no las controla y no dependen de ella, pero puede obtener ventajas de ellas.
- **Fortalezas:** son los recursos, capacidades, actitudes y elementos internos de una empresa que les han permitido llegar su nivel actual de éxito y que los distinguen de la competencia. La empresa tiene control sobre ellas y son relevantes.
- **Amenazas:** son los factores externos de una empresa que esta no puede controlar, pero que la pueden afectar de manera negativa y en forma relevante. Para poder sortearlas es necesario desarrollar una estrategia.

3.4.2 El análisis PESTEL

Inicialmente denominado análisis PEST, el análisis PESTEL se utiliza para estudiar el macroentorno en el que se encuentra o piensa entrar una empresa por medio de la

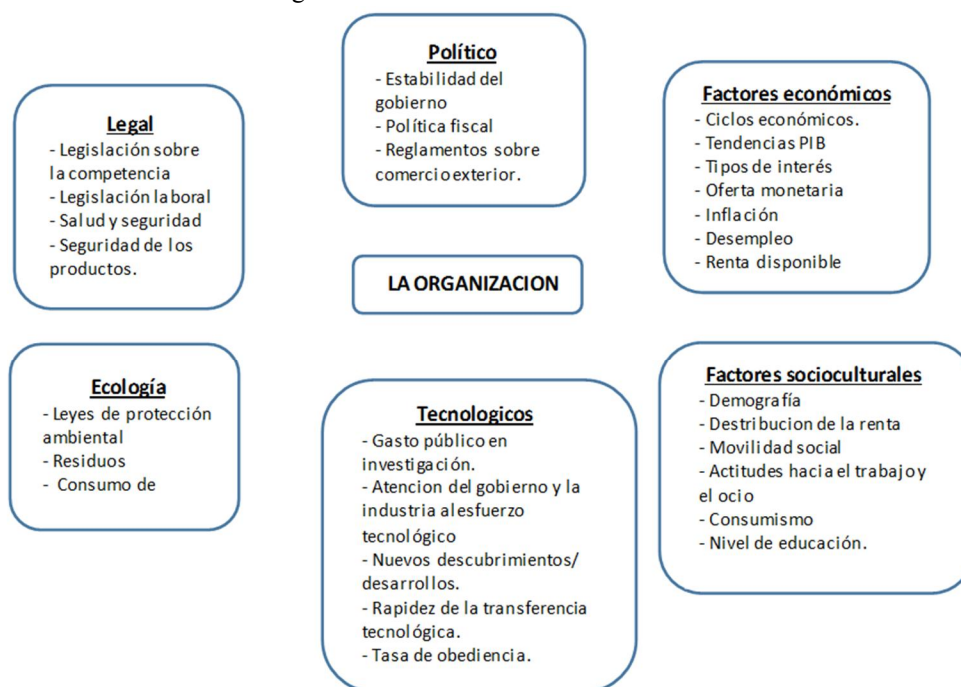
clasificación de los factores externos más relevantes. En sus primeros desarrollos, esta herramienta solo analizaba los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, pero debido a la globalización y a la apertura de mercados los factores ecológicos y legales han tomado una alta importancia y han contribuido a complementar el análisis del macroentorno y su interrelación con una organización; así, a las letras iniciales de los factores mencionados se les agregan las de estos dos últimos factores, para construir el acrónimo PESTEL. El análisis PESTEL “clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal” (Johnson, Scholes y Whittington, 2006: 65).

Este análisis también puede ser útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa o la dirección operativa.

Es importante reconocer que el macroentorno influye de múltiples maneras en una empresa cada vez más rápidamente y en formas más complejas. Así, el análisis PESTEL ayudará a tener una comprensión más integral del entorno del negocio donde se mueve HNSA, y esta reflexión permitirá intuir escenarios futuros que son parte fundamental de la planeación estratégica.

La Figura 2 muestra el diseño de un análisis PESTEL y el contenido de cada uno de sus factores.

Figura 2. Diseño de un análisis PESTEL



Fuente: Johnson, Scholes y Whittington (2006: 68).

Los factores externos para el análisis PESTEL se clasifican en seis bloques, así:

- 1) Político: es el marco político y gubernamental de un país o región; algunos factores o indicadores son los siguientes: políticas gubernamentales, política fiscal, tratados comerciales, promoción de la actividad empresarial, estabilidad gubernamental y fiscal, riesgo de invasión militar, marco legal para la ejecución de contratos, protección a la propiedad intelectual, y regulación y tarifas comerciales, entre otros.
- 2) Económico: son los factores de orden sectorial, nacional y global; algunos factores o indicadores son los siguientes: tipo de sistema económico, intervención gubernamental al libre comercio, ventajas comparativas del país, tasa de cambio y estabilidad de la moneda, eficiencia de los mercados financieros, calidad de la infraestructura, nivel de habilidad de la fuerza laboral, costos laborales, ciclo económico, tasa de crecimiento de la economía, tasa de desempleo, e inflación y tasas de interés, entre otros.
- 3) Social: son las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de las personas e influyen en sus decisiones de compra; algunos factores o indicadores son los siguientes: evolución demográfica, estructura de clases, distribución de la renta, educación, espíritu empresarial, cambios en el estilo de vida y patrones de consumo, nivel educativo, patrones de salud, medios de comunicación y opinión pública, y factores étnicos y religiosos, entre otros.
- 4) Tecnológico: este factor se debe monitorear de manera constante, ya que impulsa los negocios a desarrollar nuevos productos, mejorar la calidad y reducir los costos; algunos factores o indicadores son los siguientes: tecnología desarrollada en época reciente, impacto de la tecnología en los productos ofertados, impacto sobre la estructura de costos, impacto sobre la cadena de valor, madurez de las tecnologías convencionales y velocidad de transmisión de la tecnología, entre otros.
- 5) Ecológico o ambiental: este factor toma la incidencia en el medioambiente por medio de los beneficios y perjuicios para el entorno ambiental y la biosfera; algunos factores o indicadores son los siguientes: emisiones de gases de efecto invernadero, residuos sólidos producidos, descarga de residuos líquidos, consumo de energía, reciclaje, consumo de agua potable y huella de carbono, entre otros.
- 6) Legal: es el marco legal y fiscal de un país; algunos factores o indicadores son los siguientes: legislación antimonopolística, regulación de precios, impuestos e incentivos, legislación salarial, salario mínimo, semana laboral, beneficios obligatorios, regulación laboral, regulación de la seguridad industrial y legislación de productos, entre otros.

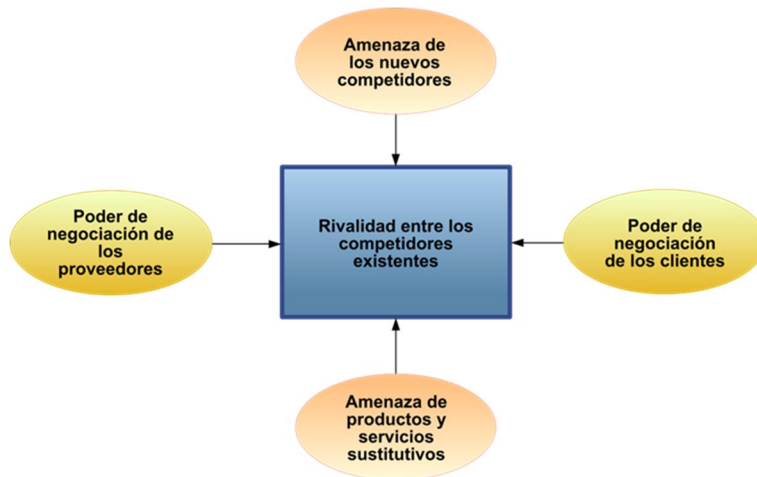
3.4.3 Las cinco fuerzas competitivas de Porter

Esta herramienta de gestión desarrollada por Porter (1995) permite analizar una empresa o una unidad de negocio y ayudar a la comprensión de la posición en el mercado en la cual interactúa y el grado de competencia que existe en ese sector específico en un momento dado.

En esta herramienta estratégica hay cinco fuerzas competitivas, y su virtud consiste forzar a una empresa a hacer análisis periódicos y evaluar las presiones en las que se encuentra su negocio, y, a partir de ese punto, generar nuevas oportunidades.

La Figura 10 muestra el diseño de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Figura 3. Diseño de las cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Johnson, Scholes y Whittington (2006: 79).

- 1) El poder de negociación de los clientes: por su tamaño, exclusividad, oportunidad, etc., los clientes pueden presionar la reducción de los precios de los productos o servicios de una empresa o amenazar con integrarse y absorber el negocio del proveedor.
- 2) El poder de negociación de los proveedores: es la amenaza impuesta sobre una empresa por el poder del que los proveedores disponen por su tamaño, exclusividad, oportunidad, etc.; algunos de ellos son muy poderosos y cobran precios más altos, restringen la calidad o los servicios y pueden transferir los costos a los otros participantes del sector.
- 3) La amenaza de los nuevos competidores: son las barreras existentes para la entrada de nuevos competidores o productos; esta amenaza depende del nivel de las barreras y de la reacción que los nuevos competidores puedan esperar de los actores ya existentes.
- 4) La amenaza de productos y servicios sustitutos: cuando esta amenaza es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un tope a los precios. Si una empresa no se distancia de los productos y servicios sustitutos mediante el desempeño de sus productos, el mercadeo o cualquier otro medio sufrirá en términos de la rentabilidad y del potencial de crecimiento.
- 5) La rivalidad entre los competidores existentes: es uno de los determinantes de la rentabilidad de un sector. Si las empresas son muchas, de igual tamaño y sus

productos son similares, el grado de rivalidad, por lo común, es alto y la rentabilidad baja. Cuanto menos competido se encuentre un sector, el grado de rivalidad debe ser bajo y su rentabilidad mayor (Johnson, Scholes y Whittington, 2006: 79).

Dado que las cinco fuerzas competitivas de Porter no son independientes entre sí, esta herramienta ayuda a tener una comprensión holística del mercado y permite ponderarlas para conocer cuál de ellas está haciendo más presión que las otras y generar las iniciativas apropiadas.

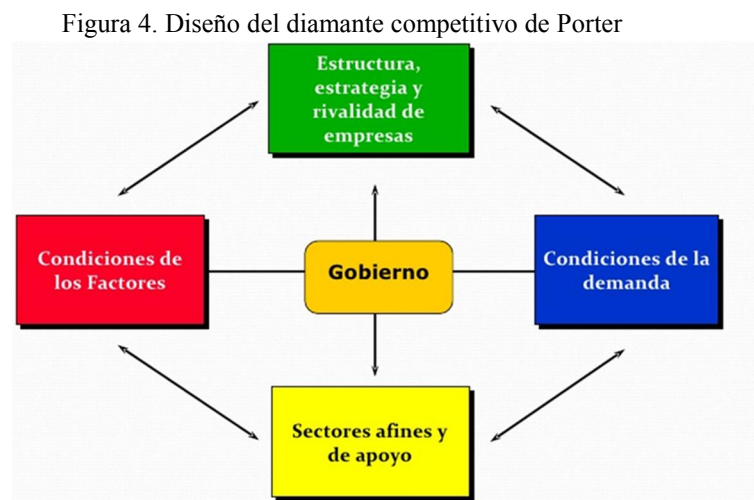
Con el uso de esta herramienta, una empresa estará siempre alerta y reflexiva a los movimientos del mercado.

3.4.4 El diamante competitivo de Porter

Es el esquema gráfico propuesto por Porter en su libro *La ventaja competitiva de las naciones* (1991b), en el que se relacionan los indicadores a nivel micro que influyen decisivamente para que un país, una región, una comunidad o, incluso, una empresa sea realmente competitivos.

Porter (1991b) pensó inicialmente que sería una contribución para los países, pero con el paso del tiempo se dio cuenta de que los beneficios de su esquema se presentaban sobre todo en el plano empresarial y en ciertas regiones o comunidades. En realidad, el diamante competitivo tiene forma de rombo y establece cuatro elementos esenciales para el análisis de la fuerza competitiva de una empresa.

La Figura 4 muestra el diseño del diamante competitivo de Porter.



Fuente: Porter (1991b).

- 1) Condiciones de los factores: es el entorno en el que intervienen los factores productivos de las empresas, es decir, elementos como la dotación de recursos, la mano de obra, la infraestructura especializada o la base científica que sustenta la idea comercial. También se refiere a la eficacia, la capacidad de respuesta y las

- relaciones que establezca cada empresa con su medio. Porter (1991b) asegura que los factores que garantizan un alto posicionamiento en el mercado son aquellos creados por las propias empresas, contraviniendo la opinión de quienes consideran que son los factores que se han heredado. Para él, la innovación y la creación están directamente ligadas a la productividad y, por supuesto, a las ventajas competitivas.
- 2) Condiciones de la demanda: Porter (1991b) asegura que la demanda también tiene una influencia indirecta cuando se trata de generar ventajas competitivas. Si un grupo de compradores es exigente, está bien informado y mantiene una actitud crítica frente a lo que le ofrecen, las empresas de ese sector inexorablemente tendrán que hacer su mejor esfuerzo para satisfacer esa demanda; dicho, en otros términos, se verán obligadas a innovar en cada nueva oportunidad y buscarán nuevas alternativas de comercialización. De hecho, las empresas pueden ir un poco más allá y tratar de anticiparse a lo que sus clientes podrían necesitar en un plazo corto o mediano.
 - 3) Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas: la presencia de competidores en el mismo espectro comercial es otro factor que promueve la aparición de ventajas competitivas. El solo hecho de saber que otra marca busca lo mismo que una empresa dada genera un efecto estimulante que, a mediano o largo plazo, ayuda a mejorar la calidad de sus productos, crear nuevas estrategias de mercado y emprender un proceso de mejora continua del cual se derivarán nuevas ventajas competitivas. Este estímulo también se genera a internamente cuando la estructura de la propia empresa genera competitividad como una forma de aumentar el rendimiento y la productividad.
 - 4) Sectores afines y de apoyo: este elemento es de carácter interno y se encontraba con más frecuencia en los países que en las empresas. Se refiere a la alta competitividad que existe entre ciertos sectores de la economía, algo que *a posteriori* eleva los estándares de la oferta y beneficia a un país frente a otros que intentan competir con él en el mercado internacional. En el caso de las empresas, se puede entender como la competitividad que puede existir entre sus miembros por alcanzar ciertos márgenes de producción; en últimas, es la empresa la que se beneficia de esta circunstancia.
 - 5) El gobierno (la dirección): el modelo de gestión de los recursos importa cuando se trata de generar una ventaja competitiva. En el caso de los países, este papel lo asume el Gobierno; en el de las empresas, la dirección, que es la que puede decidir hasta qué punto apoya elementos como la innovación o la investigación (Porter, 1991b: 210).

3.4.5 La cadena de valor de Porter

La cadena de valor, otra de las propuestas presentadas por Porter (1985), y publicada en la primera edición de su libro *Ventaja competitiva*, es muy valiosa dentro del proceso de

direccionamiento estratégico, y está enfocada en el análisis interno de una empresa. Al abrir los procesos de una empresa y ordenarlos en la forma como estos funcionan, se busca identificar cómo generan valor al cliente y crean una ventaja competitiva para la empresa.

Uno de los resultados de la cadena de valor es identificar la capacidad estratégica de una empresa y cómo esta aporta a la ventaja competitiva. Johnson, Scholes y Whittington (2006: 133) afirman que, si las empresas van a lograr una ventaja competitiva a través de su funcionamiento generando valor a sus clientes, tienen, primero, que comprender en dónde se crea o se pierde dicho valor en las actividades que se realizan.

Al final, y dependiendo de cómo se administre la cadena de valor –optimizando costos o aumentando ventas–, esta generará un margen que satisfaga a los accionistas. Cuando dicho margen aumenta más que el de la competencia, se dice que se tiene una ventaja competitiva.

Porter (1995) dividió la cadena de valor en dos partes: 1) las actividades primarias, compuestas por la logística interna (recepción de materias primas, almacenamiento, inventarios, etc.), las operaciones o la producción (la transformación en productos), la logística externa o de salida (facturación, despacho), el mercadeo y las ventas (publicidad, promociones, impulsores) y la actividad de servicios posventa (soporte técnico, garantías); y 2) las actividades secundarias o de apoyo, compuestas por la infraestructura de la empresa (gerencia, finanzas, contabilidad), la gestión de recursos humanos, el desarrollo tecnológico (sistemas, IT –*information technology*, tecnologías de la información–) y el aprovisionamiento o las compras.

La Figura 5 muestra el diseño de la cadena de valor de Porter.

Figura 5. Diseño de la cadena de valor de Porter



Fuente: Porter (1995).

La cadena de valor debe reflejar la estrategia del negocio y no solo una organización de las actividades. Luego de obtener la cadena de valor, el paso siguiente es identificar cuáles son las actividades que generan ventaja competitiva para una empresa haciéndola más rentable y fortaleciendo su posición en el mercado. Según Porter (1995), aquellas actividades que no

sean consideradas como creadoras de valor deben convertirse en un objetivo de reducción de costos.

3.4.6 La matriz de Ansoff

Esta matriz, creada por Ansoff (1957), y publicada en su artículo “Estrategias para la diversificación”, sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una empresa, y es una herramienta de uso estratégico que ayuda a evaluar las opciones que esta tiene a la hora de elegir la estrategia que mejor se ajuste a su situación actual y que dé mejor retorno de la inversión.

La Figura 6 muestra el diseño de la matriz de Ansoff.

Figura 6. Diseño de la matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Ansoff (1957).

Esta matriz muestra las cuatro estrategias de crecimiento que resultan de confrontar los productos o servicios de una empresa con los mercados existentes o nuevos donde puede funcionar según su objeto comercial.

- 1) Estrategia de penetración de mercados: es la posibilidad que tiene una empresa de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con los productos actuales en los mercados que ya posee. Para ello, se realizan acciones para aumentar el consumo de los clientes (acciones de venta cruzada), atraer clientes potenciales (publicidad, promoción) y atraer clientes de la competencia (esfuerzos dirigidos a la prueba de los productos de la empresa, nuevos usos, mejora de imagen). Esta estrategia es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que opera con productos conocidos en mercados también conocidos.
- 2) Estrategia de desarrollo de nuevos mercados: es la posibilidad que tiene una empresa de desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para ello es necesario identificar mercados geográficos, segmentos de mercado y/o canales de distribución nuevos. Algunos ejemplos son los siguientes: expansión regional, nacional o

internacional, venta por canales en línea (*online*) y nuevos acuerdos con los distribuidores.

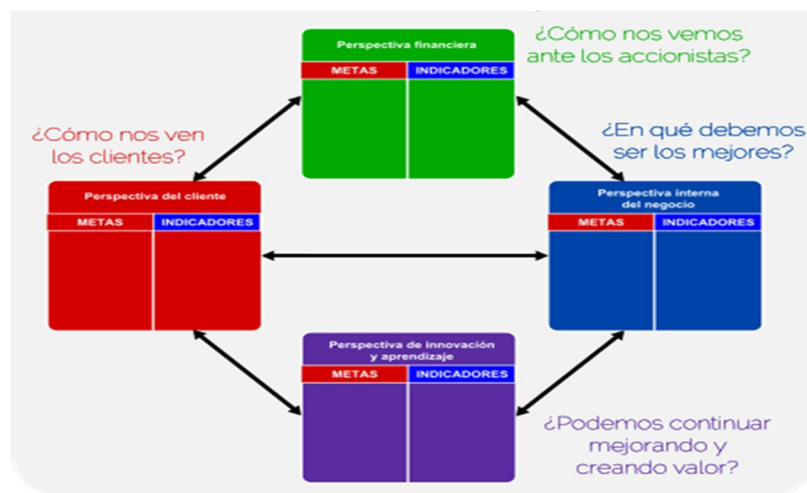
- 3) Estrategia de desarrollo de nuevos productos: es la posibilidad que tiene una empresa de desarrollar nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente. Los mercados están en continuo movimiento y, por lo tanto, en constante cambio; por esta razón es totalmente lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos y la modificación o actualización de ellos para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios.
- 4) Estrategia de diversificación: es la posibilidad que tiene una empresa de estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Por ser la menos segura, es la última opción que debe considerar una empresa, ya que cuanto más se aleje del conocimiento de los productos que comercializa y los mercados donde opera, mayor será el riesgo al fracaso (Ansoff, 1957).

3.5 El cuadro de mando integral (CMI)

El cuadro de mando integral (CMI), también conocido como *balanced scorecard* (BSC) o *dashboard*, es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades.

La Figura 7 muestra el diseño del cuadro de mando integral (CMI).

Figura 7. Diseño del cuadro de mando integral (CMI) (I)



Fuente: Kaplan y Norton (1996).

El CMI proporciona herramientas e instrumentos a las empresas para buscar ser más competitivas a mediano y largo plazo, ya que traduce su estrategia, su misión y su visión en

un “amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (Kaplan y Norton, 1966: 15).

El CMI traduce la gestión de la organización a través de mediciones en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, interna del negocio, y de innovación y aprendizaje.

3.5.1 La perspectiva financiera

Identifica si se está cumpliendo o no con la puesta en marcha y la ejecución de la estrategia organizacional de una empresa y si, en consecuencia, se va a alcanzar o no ese mínimo exigido por la empresa en términos de rentabilidad. “El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado” (Kaplan y Norton, 1966: 49).

3.5.2 La perspectiva del cliente

Identifica los segmentos de los clientes y del mercado en los cuales las unidades de negocio de una empresa competirán. En las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados se suelen incluir medidas fundamentales o genéricas orientadas a la satisfacción o consecuencia de una estrategia bien formulada (Kaplan y Norton, 1966: 49).

3.5.3 La perspectiva interna del negocio

Identifica los procesos internos que traducen la propuesta de valor de la unidad de negocio donde una empresa debe ser excelente para atraer y retener a los clientes del segmento de mercado seleccionado y satisfacer las expectativas de los accionistas con excelentes rendimientos financieros. Así, una empresa debe concentrar su atención en los procesos que generan mayor impacto en la satisfacción del cliente.

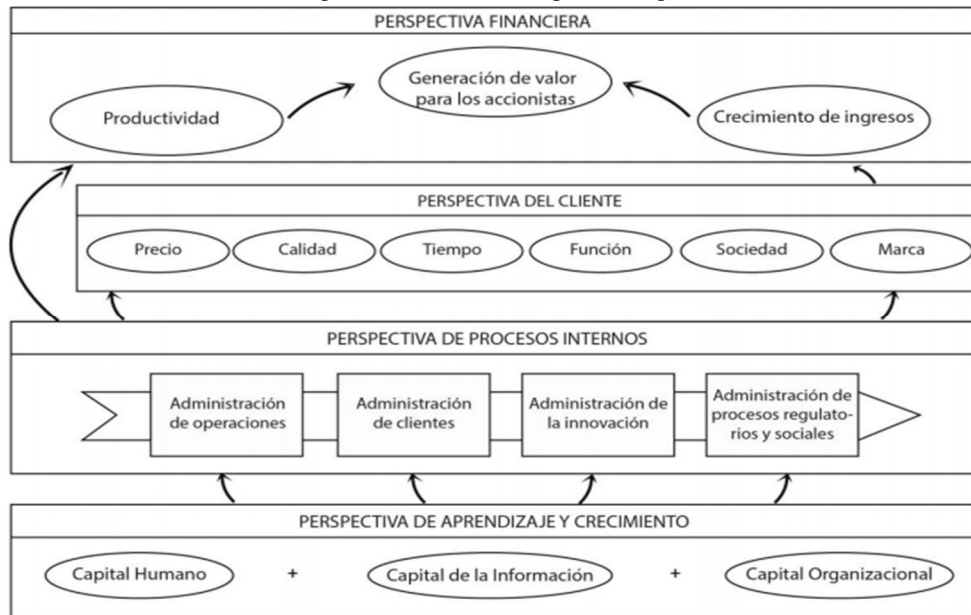
3.5.4 La perspectiva de innovación y aprendizaje

Identifica la estructura y la infraestructura que una empresa debe tener para crear una mejora y un crecimiento a largo plazo reconociendo los factores más críticos para el éxito. Con esta perspectiva se garantiza el cumplimiento de las anteriores, ya que el crecimiento de una empresa procede de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos, que deben estar acordes y ser mejorados con las demandas del mercado de la unidad de negocio. Para garantizar una buena implementación del CMI, una empresa debe asumir los pasos o fases que dicta la metodología: desarrollar la estrategia, traducirla, planificar las operaciones, monitorear y aprender, y comprobar y adaptar la estrategia.

Una vez se identifican los elementos relevantes de cada perspectiva y se construye el mapa estratégico, la etapa final es la construcción del CMI. Para ello se establecen cuatro parámetros fundamentales: los objetivos estratégicos, las métricas de medición, las metas y las iniciativas estratégicas.

La Figura 8 muestra el diseño del mapa estratégico.

Figura 8. Diseño del mapa estratégico



Fuente: Kaplan y Norton (2004).

3.5.5 Objetivos estratégicos, métricas de medición, metas e iniciativas estratégicas

El análisis de cada perspectiva del CMI debe concluir con la definición de unos objetivos estratégicos, y estos objetivos deben ser unidos a través de una relación causa-efecto entre cada perspectiva, es decir, debe verse con claridad cómo el cumplimiento de un objetivo afecta positivamente el cumplimiento de los demás. Por lo tanto, la clave para la generación de valor y para el desarrollo de una herramienta realmente poderosa para una empresa es alinear los objetivos (Kaplan y Norton, 2004).

Posteriormente se debe vincular cada objetivo estratégico con una métrica de medición y su correspondiente meta de cumplimiento. El gran reto en esta etapa es escoger la métrica de medición adecuada dentro de los cientos o miles disponibles, y lo importante es que el indicador escogido esté claramente enlazado a la estrategia.

No menos importante es establecer las metas apropiadas de las métricas; en algunas ocasiones las empresas desconocen la correlación entre factores claramente relevantes, por ejemplo, el nivel de satisfacción del cliente y los ingresos o rentabilidad que estos generan.

3.5.6 Plan de acción, iniciativas y presupuesto

Los objetivos y metas trazados no significan nada si no se establece un conjunto de actividades o de programas para lograrlos; estas iniciativas traducen la estrategia en acción y son la arista final del plan estratégico. Un adecuado plan de acción debe integrar todos los elementos del análisis y tener en cuenta las capacidades y recursos físicos, humanos y financieros disponibles. Para esto, a cada actividad debe asignársele un presupuesto y un responsable de su ejecución (Rumelt, 2011).

Las iniciativas generan resultados, por lo que la administración del plan estratégico se realiza a través de su ejecución, cuyo éxito no dependerá únicamente de la calidad de las propuestas, sino, además, del compromiso que una empresa tenga para desarrollarlas. Así, dentro de la ejecución estratégica, el liderazgo de los responsables y los mecanismos de control y ejecución que se establezcan serán factores claves (Kaplan y Norton, 2004).

La Figura 9 muestra el diseño de un cuadro de mando integral (CMI)

Figura 9. Diseño del cuadro de mando integral (CMI) (II)

MAPA ESTRATÉGICO		BALANCED SCORECARD		PLAN DE ACCIÓN	
Proceso: _____ Tema: _____	OBJETIVOS	MEDIDA	META	INICIATIVA	PRESUPUESTO
Perspectiva financiera					
Perspectiva del cliente					
Perspectivas de procesos internos					
Perspectivas de aprendizaje y crecimiento					
				TOTAL PRESUPUESTO	

Fuente: elaboración del autor a partir de Kaplan y Norton (2004).

3.6 La elección estratégica

En esta etapa se decide el futuro de una empresa y las estrategias corporativas y competitivas que los directivos elegirán para cumplir con las expectativas de los accionistas, los empleados, el Gobierno y, muy especialmente, de sus clientes. Aquí el gran desafío es encontrar la coherencia en todo este proceso.

Es la etapa de la formulación de las estrategias, que debe hacerse cuidadosamente para que el resultado no sea solo una lista de buenas ideas o intenciones que no están conectadas y que no conducen hacia las metas propuestas. Según Johnson, Scholes y Whittington (2006: 235), se debe cuidar “el grado en que estos distintos niveles de la elección estratégica son coherentes entre sí”.

4. Metodología

La metodología que se utilizará en este trabajo es descriptiva correlacional, es decir, que describe y relaciona las teorías modernas de la gestión con la información levantada en HNSA durante este proceso, mediante lo siguiente:

- Conformación del equipo de planeación estratégica con líderes y representantes de los departamentos administrativo, de ventas, de proyectos y de servicios técnicos.
- Elaboración de un plan de trabajo para HNSA, indicado en el cronograma CR-001 (Anexo 1).
- Presentación de la gerencia al equipo de trabajo de los conceptos y herramientas sobre planeación estratégica y análisis estratégico expuestos, para propiciar una mejor participación.
- En las secciones de trabajo se reevaluó y se definió mediante una lluvia de ideas de los participantes la visión, la misión, los valores y los principios de HNSA, al igual que el diagnóstico interno y externo de la empresa, como se presenta a continuación, con sus respectivas actas de asistencia del equipo de trabajo.

5. Desarrollo del análisis estratégico de HNSA

El desarrollo de este diagnóstico se realizó con reuniones periódicas de trabajo con el equipo de planeación estratégica de la empresa haciendo un registro de asistencia de cada una de las sesiones. Este proceso se inició con una reunión de sensibilización celebrada el 17 de noviembre de 2017 (Anexo 2).

El resultado final de este análisis servirá como insumo para la elaboración del plan estratégico que se implementará en la empresa, con revisiones de seguimiento periódico, de modo que perdure en el tiempo como una organización innovadora y sostenible.

5.1 Declaración de la misión de HNSA

En reunión de trabajo celebrada el 22 de noviembre de 2017 (Anexo 3) se reevaluó la misión de la empresa y se aprobó el siguiente texto:

En Hidráulica y Neumática S. A. (HNSA) nos dedicamos a la modernización e integración de soluciones mecánicas mediante el diseño, la fabricación, la automatización y el mantenimiento, aplicando tecnologías con aliados estratégicos reconocidos internacionalmente. Contamos con un equipo interdisciplinario competitivo y comprometido con el mejoramiento continuo para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, fortaleciendo el desarrollo sostenible de nuestra organización y la sociedad.

5.2 Declaración de la visión de HNSA

En reunión de trabajo celebrada el 22 de noviembre de 2017 (Anexo 3) se reevaluó la visión de la empresa y se aprobó el siguiente texto:

Nos vemos en 2022 como una organización reconocida en el ámbito nacional e internacional, innovadora y líder en el campo de la mecatrónica, con aliados estratégicos, a través de soluciones de valor agregado para la satisfacción de nuestros clientes.

5.3 Declaración de los objetivos de HNSA

En reunión de trabajo celebrada el 23 de noviembre de 2017 (Anexo 4) se evaluaron los objetivos más relevantes que deben ser tenidos en cuenta en la estrategia a cinco años. Estos son los siguientes:

- Aumentar la capacidad, la motivación y la eficiencia del equipo de trabajo mediante programas de capacitación en los conceptos de mecatrónica, productos representados, procesos de fabricación, servicios de diagnóstico y puesta en marcha.
- Aumentar el portafolio de clientes con énfasis en el sector hidroeléctrico, por medio de un plan de mercadeo.
- Incrementar las ventas con estrategias de precio y proyectos ajustados a las necesidades de los clientes, optimizando los procesos para reducir los precios a los clientes finales.
- Mejorar la utilidad neta y los demás índices financieros operando y controlando eficientemente los procesos.

5.4 Declaración de los valores de HNSA

En reunión de trabajo celebrada el 23 de noviembre de 2017 (Anexo 5) se definieron los valores de la empresa, así:

- Respeto
- Honestidad
- Compromiso
- Confianza

5.5 Levantamiento del modelo de negocio Canvas de HNSA

Con el apoyo de esta herramienta se levantó el modelo de negocio de la empresa en dos reuniones de trabajo celebradas el 23 y el 29 de noviembre de 2017 (Anexos 5 y 6).

La Figura 10 muestra el modelo de negocio Canvas de HNSA.

Figura 11. Matriz DOFA de HNSA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Alianzas estratégicas con proveedores internacionales	Falta de herramientas de diseño 3D-2D - capacidad y optimización del servidor - SOFTLAND
Programas de motivación bienestar personales/familiares	Trabajo en equipo y comunicación en los dptos deficiente
Sentido de pertenencia y compromiso de los empleados	No se entrega información contable/financiera oportunamente
Representación exclusiva de marcas posicionadas	Incumplimiento con la gestión de algunas actividades procesos del S.G.C.
Experiencia y reconocimiento en el sector Hidroeléctrico.	Baja planeación y baja eficiencia en el uso de los recursos
	Falta de un procedimiento adecuado/ estandarizado de compras internacionales para inventario
	Debilidad en plan de mercadeo (Sitio web, visitas, seguimiento clientes, etc)
	Alta rotación del personal por bajo nivel salarial
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Acceso a fuerza laboral sin experiencia/bajo costo	Demanda variable en el año
Aumentar la participación de mercado nacional y regional (centro-sur América)	Competencia de otras empresas de mantenimiento en sector hidroeléctrico
Regulación favorable de energías renovables (Pequeñas Centrales hidroeléctricas)	Corrupción en contrataciones
Alianza con otras empresas (Integratoras) del sector hidroeléctrico	Ingreso de productos sustitutos a las líneas representadas
Capacitación de proveedores y entidades externas	
Programas de capacitación y apoyo económico de entidades públicas y privadas (ARL, SENA, Comfama, Alcaldía)	
Tratados de libres comercio y acuerdos internacionales.	

Fuente: Hidráulica y Neumática S. A., HNSA (s. f.).

5.7 Construcción del análisis PESTEL de HNSA

Este instrumento de planificación estratégica permite definir el contexto de la empresa analizando factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos o ambientales y legales o jurídicos. Por lo general, estos factores están fuera del control de la empresa y muchas veces se presentan como amenazas y, a la vez, como oportunidades.

Este análisis, que fue realizado en reunión de trabajo celebrada el 21 de diciembre de 2017 (Anexo 9), muestra los siguientes resultados:

- Políticos
 - Políticas del nuevo Gobierno.
 - Expectativa de aumento de impuestos.
 - Reducción de aranceles por los tratados de libre comercio.
 - Oportunidades de tratado de libre comercio Alianza Pacífico.

- Económicos
 - La estabilidad macroeconómica favorece la comercialización de componentes importados.
 - La tasa de cambio estable esperada para 2018.
 - La mayor inversión y oportunidad de negocios por la firma del tratado de paz con la guerrilla de las FARC.
- Socioculturales
 - Mayor conciencia de la sociedad por el consumo de energías renovables, donde HNSA tiene nuevas representaciones de turbinas hidráulicas.
- Tecnológicos
 - Aplicación de las TIC (redes sociales, página web) en estrategias de mercadeo.
 - Demanda de equipos de prueba para I + D + i por parte de universidades y empresas.
 - Transferencia tecnológica de los fabricantes representados.
- Ecológicos
 - Regulación de la disposición de residuos de aceite y pintura.
 - Oportunidades de negocio con la ley de energías renovables (Colombia, Congreso de la República, 2014).
- Legales
 - Mayor exigencia en el cumplimiento de los derechos de propiedad intelectual (patentes, software, diseños, etc.) por el ingreso de Colombia a la OCDE.
 - Sistemas de gestión integrados (ISO 9001, 14001, 18001).
 - Cumplimiento de las normas de salud y de seguridad laboral.
 - Cumplimiento de la regulación fiscal.

5.8 Las cinco fuerzas competitivas de Porter aplicadas a HNSA

Este análisis, con ponderación alta, media o baja, fue realizado en reunión de trabajo celebrada el 17 de enero de 2018 (Anexo 10).

- Poder de negociación de los clientes
 - Medio: en sectores de la propuesta de valor (energía, aplicaciones especiales, educativo).
 - Alto: en componentes poco especializados, servicios de mantenimiento y montaje.
 - Bajo: en líneas de representación exclusivas (Moog, Voss, Epe, Filtration Group).
- Poder de negociación de los proveedores
 - Medio: en líneas de representación.
 - Bajo: en insumos y servicios básicos locales.
- Amenaza de productos y servicios sustitutos
 - Media: en aplicaciones especiales de la propuesta de valor.

- Alta: en productos y servicios convencionales.
- Amenaza de nuevos competidores
 - Media: en aplicaciones especiales de la propuesta de valor.
 - Alta: en productos y servicios convencionales.
- Rivalidad entre los competidores existentes
 - Media: en aplicaciones especiales de la propuesta de valor.
 - Alta: en productos y servicios convencionales.

5.9 El diamante competitivo de Porter aplicado a HNSA

Esta herramienta, que permite un análisis del entorno externo de la empresa, fue evaluada en reunión de trabajo celebrada el 18 de enero de 2018 (Anexo 11).

- Estructura, estrategia y rivalidad de empresas
 - Favorece a la empresa si se trabaja en la propuesta de valor y se aumenta su competitividad a través de la innovación, la eficiencia y los costos bajos.
- Condiciones de los factores
 - Mano de obra calificada: favorece a la empresa, ya que la oferta de mano de obra calificada ha aumentado y los costos han disminuido.
 - I + D: existe un potencial no aprovechado de herramientas para realizarlo.
- Sectores (industrias) afines y de apoyo
 - Evaluar la participación en el *cluster* de energía.
 - Alta dependencia de proveedores internacionales.
 - Los tratados de libre comercio afectan positivamente a la empresa.
- Condiciones de la demanda
 - La demanda se ha diversificado y ha aumentado sus exigencias.

5.10 La cadena de valor de Porter aplicada a HNSA

Con esta herramienta se realizó un análisis detallado de cada una de las variables con su respectiva calificación entre los niveles alto, medio o bajo y se aportaron diferentes recomendaciones de mejora para tener en cuenta en la estrategia operacional. Debido a que este análisis fue un poco más dispendioso, se efectuaron tres sesiones de trabajo celebradas el 24, 25 y 31 de enero de 2018 (Anexos 12, 13 y 14, respectivamente).

- Infraestructura de la empresa
 - Infraestructura financiera: nivel medio. Fortalecer la negociación con los bancos (cupos, intereses, etc.), mejorar las condiciones comerciales con los clientes y

- proveedores en los casos en que sea posible, y mejorar la gestión de la información financiera.
- Gestión administrativa: nivel medio. Analizar los indicadores de gestión para tomar acciones de mejora, y mejorar la gestión del conocimiento del desarrollo de los proyectos.
 - Gestión de máquinas, herramientas, software, hardware: nivel medio. Analizar la relación costo-beneficio de actualización del software y el hardware, las máquinas y las herramientas faltantes.
- Gestión de recursos humanos
 - Proceso de reclutamiento: nivel bajo. Documentar el procedimiento de reclutamiento, analizar los costos promedios y evaluar el apoyo de empresas externas.
 - Proceso de capacitación: nivel medio. Evaluar el impacto de las capacitaciones.
 - Proceso de compensación salarial: nivel medio. Mejorar los criterios de asignación salarial basados en las evaluaciones, los resultados y las referencias del mercado, y divulgar (“socializar”) la política de compensación salarial de la empresa.
 - Desarrollo tecnológico
 - Herramientas tecnológicas: nivel medio. Estudiar las tendencias del mercado, las tecnologías, la competencia y las preferencias de los clientes, e implementar un comité de I + D + i.
 - Aprovisionamiento
 - Gestión de abastecimiento/preparación del pedido: nivel medio. Documentar el procedimiento de preparación del pedido y estandarizar los indicadores de rotación de inventario y de pedidos anteriores.
 - Gestión de importación: nivel alto. Continuar con la estrategia de importaciones y evaluar los puntos que pueden ser mejorados.
 - Gestión de almacenamiento: nivel medio. Analizar y optimizar el inventario y mejorar el conocimiento de aplicación de las diferentes líneas.
 - Logística interna
 - Logística interna: nivel medio. Mejorar la recepción e inspección de los insumos y materiales, mejorar la validación de la ingeniería antes de pasar al proceso de fabricación y mejorar el almacenamiento de los materiales y las herramientas (en buen estado) requeridas para la fabricación de un proyecto.
 - Operaciones
 - Operaciones: nivel medio. Optimizar el área del taller: espacio de trabajo, producto en proceso y producto terminado, y aplicar la cultura de las 5 S (Clasificación: separar innecesarios; Orden: situar necesarios; Limpieza: suprimir suciedad; Estandarización: señalar anomalías; Mantener la disciplina: seguir mejorando) permanentemente.
 - Personal de operaciones: nivel medio. Optimizar el recurso humano y las herramientas requeridas.

- Logística externa
 - Logística externa: nivel medio. Mejorar el procedimiento de preparación para el envío y despacho de la mercancía y mejorar la planeación y logística de las actividades de montaje y puesta en marcha: insumos, requerimientos especiales del cliente, etc.
- *Marketing* y ventas
 - Gestión de mercadeo: nivel medio-bajo. Establecer un plan de mercadeo coherente con la empresa y capacitar a los empleados en la ejecución del plan según el cargo que desempeñen.
- Servicio
 - Servicio y seguimiento posventa y posgarantía: nivel bajo. Implementar un plan de acción para mejorar este indicador.
- Margen
 - Margen: nivel medio. Analizar la demanda.

5.11 La matriz de Ansoff aplicada a HNSA

La aplicación de esta matriz brinda herramientas para evaluar los productos y mercados actuales de la empresa y hacia dónde se deben proyectar en los próximos cinco años. Esta matriz fue elaborada en reunión de trabajo celebrada el 2 de febrero de 2018 (Anexo 15).

- Penetración de mercados
 - Oportunidad de penetración de mercado: alta (capacitar al personal en el alcance de las líneas representadas y proveedores estratégicos, estructurar un plan de mercadeo y plan de formación de equipos de ventas).
- Desarrollo de nuevos mercados
 - Oportunidad de desarrollo nuevos mercados: alta – En componentes (realizar capacitación y mercadeo)
 - Oportunidad de desarrollo nuevos mercados: alta – En soluciones mecatrónicas (realizar capacitación y mercadeo)
 - Oportunidad de desarrollo nuevos mercados internacionales: media – En aplicaciones especiales (realizar capacitación y mercadeo)
- Desarrollo de nuevos productos
 - Oportunidad de desarrollo nuevos productos: media (gestión de nuevos proveedores, reclutamiento de personal especializado, integradores de procesos: automatización, mantenimiento de turbo-máquinas)
- Diversificación
 - Oportunidad de diversificación: baja

6. Formulación de las estrategias aplicadas a HNSA

Según el trabajo de diagnóstico, la estrategia planteada para HNSA será del tipo competitiva.

En el capítulo anterior se redefinieron la misión, la visión, los valores y los objetivos que corresponden a la nueva planificación estratégica de la empresa a cinco años.

Esta nueva estrategia nos permitirá alcanzar un equipo de trabajo capacitado y motivado y unos procesos eficientes para satisfacer a los clientes y accionistas.

Con base en el diagnóstico realizado con el equipo de direccionamiento y con las perspectivas del cuadro de mando integral (CMI) se definieron las siguientes estrategias para lograr los objetivos:

6.1 Estrategia financiera

En la perspectiva financiera se pretende lo siguiente:

- Mejorar la rentabilidad del patrimonio (ROE) optimizando los procesos para reducir costos.
- Mejorar el margen de utilidad aumentando la eficiencia de los procesos.
- Mejorar el rendimiento del capital de trabajo neto operativo (KTNO) aumentando las ventas con la implementación de un plan de mercadeo.

6.2 Estrategia operacional

El alcance de esta estrategia es el siguiente:

- Aumentar y segmentar el portafolio de nuevos clientes con énfasis en el sector hidroeléctrico tanto nacional como internacional con las nuevas representaciones.
- Implementar un plan de mercadeo para incursionar en nuevos mercados y aumentar las ventas.
- Mejorar la imagen y confianza con los clientes mediante una adecuada atención y calidad en el servicio.
- Mejorar la calidad del servicio capacitando al personal con temas técnicos de la mecatrónica y servicio al cliente.
- Implementar la cultura y los recursos para aumentar la innovación en las aplicaciones mecatrónicas
- Retener el personal estratégico para la empresa mediante actividades e incentivos que aumente la motivación de los colaboradores.

6.3 Cuadro de mando integral (CMI) aplicado a HNSA

La Figura 12 muestra el cuadro de mando integral (CMI) aplicado a HNSA según las diferentes perspectivas.

Figura 12. Cuadro de mando integral (CMI) de HNSA

Mapa estratégico		CMI (<i>balanced scorecard</i>)		Plan de acción	
Perspectivas	Objetivos	Indicador	Metas	Iniciativa	Responsable
Financiera	Mejorar la rentabilidad del patrimonio (ROE)	Utilidad neta / patrimonio	12 % anual	Mejorar la eficiencia de los procesos	Junta directiva
	Mejorar el margen de utilidad neta	Utilidad neta / ventas	5 % anual	Mejorar la eficiencia de los procesos y hacer más gestión de mercadeo	Junta directiva
	Mejorar el rendimiento del capital de trabajo	Capital de trabajo / ventas	20 % anual	Aumentar las ventas con gestión de mercadeo	Junta directiva
Clientes	Mejorar la satisfacción del cliente	Clientes satisfechos / clientes encuestados	85-95 %	Mejorar los tiempos de cotización y de servicio al cliente	Gerencia y comité de mercadeo y ventas
	Mejorar la imagen y confianza del cliente	Entregas a tiempo	Medición anual		Gerencia y comité de mercadeo y ventas
	Segmentar con énfasis en el sector hidroeléctrico		Porcentaje de clientes del sector hidroeléctrico	Implementar el plan de mercadeo	Gerencia y comité de mercadeo y ventas
Interna	Disminuir los reprocesos	Porcentaje de horas disponibles en reprocesos / horas trabajadas	0-2 %	Capacitación del personal	Líderes de los procesos
	Desarrollar e implementar un plan de mercadeo	Definir los indicadores al implementar el plan de mercadeo	Medición trimestral	Capacitación del personal en mercadeo y ventas	Gerencia y comité de mercadeo y ventas
	Implementar la cultura de la innovación	Número de innovaciones	Medición trimestral	Capacitación del personal	Gerencia y líderes de los procesos
Aprendizaje y crecimiento	Establecer políticas de buen gobierno		Medición anual	Definir el protocolo de familia	Junta directiva y asesor externo
	Mejorar el clima laboral	Medición del clima laboral	Medición anual	Realizar actividades de motivación	Departamento administrativo (RR. HH.) y asesor externo
	Capacitación del personal	Porcentaje de empleados capacitados	90 %	Capacitación permanente en función de los roles del personal	Departamento administrativo (RR. HH.)

	Retener el personal estratégico	Porcentaje de retiros voluntarios	0-10 %	Establecer categorías salariales iguales o mejores al tipo y tamaño de las empresas del sector	Gerencia y departamento administrativo (RR. HH.)
--	---------------------------------	-----------------------------------	--------	--	--

Fuente: Hidráulica y Neumática S. A., HNSA (s. f.).

7. Conclusiones

Las empresas familiares y las pymes colombianas que han perdurado en el mercado lo han logrado gracias al esfuerzo y perseverancia de sus emprendedores en su propuesta de valor, con una formación más técnica que administrativa, como es el caso de HNSA. La situación actual del negocio requiere la combinación del saber, la experiencia y la ciencia con un enfoque gerencial moderno.

El cambio generacional de la dirección de HNSA es inminente, por lo que se deben implementar estrategias de formación y liderazgo para realizar una transición armonizada con la estructura de la empresa y el mercado.

Es de resaltar el trabajo acucioso del equipo de planeación estratégica conformado por líderes de todos los departamentos de la empresa que, con las herramientas planteadas, generaron un diagnóstico ajustado a la realidad de la situación actual de HNSA y que sirvió como insumo para la formulación de la estrategia.

Este trabajo permite visualizar los factores generales y específicos del entorno externo e interno y la situación actual de HNSA mediante un análisis estratégico detallado que, con las nuevas herramientas gerenciales, permitirá a la alta dirección implementar la estrategia planteada y realizar un seguimiento en el tiempo para afrontar los nuevos retos de un mercado cada día más exigente.

El plan estratégico definido con este trabajo permitirá a HNSA realizar los cambios necesarios para el fortalecimiento de sus departamentos y la consolidación en el mercado.

Referencias

- Andrews, K. (1965). *El concepto de estrategia de la empresa*. Navarra: Universidad de Navarra.
- Ansoff, I. (1957). Estrategias para la diversificación. *Harvard Business Review*, s. v., s. n., 113-124. Disponible en <https://pdfs.semanticscholar.org/a237/78fc820674d0553f6c6e6a6cbf61bb0f6b66.pdf>
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. S. l.: McGraw Hill.
- Chandiramani, R. (2014). ¿Por qué fracasan las empresas y negocios familiares? *La Estrella de Panamá*, 28 de agosto. Disponible en <http://laestrella.com.pa/economia/fracasan-empresas-negocios-familiares/23799796>
- Chandler, A. (1962). *Strategy & Structure*. Washington D. C.: Bear Books.
- Colombia, Congreso de la República (2014). *Ley 1715*. Bogotá: Diario Oficial 49150. Disponible en <http://www.fedebiocombustibles.com/files/1715.pdf>
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Buenos Aires: Suramericana.
- Drucker, P. (1984). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. México: McGraw Hill.
- Hidráulica y Neumática S. A., HNSA (2017a). *Brochure*. Medellín: HNSA. Archivo personal del autor.
- Hidráulica y Neumática S. A., HNSA (s. f.). Sitio web <https://www.hnsa.com.co>
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (7.ª ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1966). *Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Planeta.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. (1995). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Mintzberg, H., Quinn, B., James, B. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Ohmae, K. (2004). *La mente del estratega*. Madrid: McGraw Hill.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Pérez Uribe, R. I. y Ramírez, M. del P. (2015). ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? *Dinero*, 9 de febrero. Disponible en <https://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>
- Porter, M. E. (1991a). *Estrategia competitiva*. México: Continental.
- Porter, M. E. (1991b). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- Porter, M. E. (1995). *Ventaja competitiva*. México: Continental.

- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, s. d., noviembre-diciembre.
- Porter, M. E. (1998). *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Nueva York: Free Press.
- Rumelt, R. (2011). The perils of bad strategy. *Mackinsey Quaterly*, s. d., junio. Disponible en <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-perils-of-bad-strategy>
- Steiner, G. (1983). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. México: Continental.
- Thompson, A. y Strickland, A. (2001). *Administración estratégica: conceptos y casos* (11.^a ed.). México: McGraw Hill.
- Tzu, S. (1999). *El arte de la guerra*. México: Martínez Roca.