

**FORMULACIÓN DEL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN UNA
EMPRESA DE *SOFTWARE* LÍDER EN EL SECTOR DE ENTRETENIMIENTO EN
COLOMBIA**

Mauricio Borrero Espinel

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
Medellín
2017**

**FORMULACIÓN DEL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN UNA
EMPRESA DE *SOFTWARE* LÍDER EN EL SECTOR DE ENTRETENIMIENTO EN
COLOMBIA**

Mauricio Borrero Espinel

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

Asesor temático y metodológico: Francisco López Gallego

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
Medellín
2017**

Resumen

El presente trabajo de grado utiliza una serie de herramientas de diagnóstico para llegar a la formulación del direccionamiento estratégico en una empresa que es líder en la solución de *software* del sector de entretenimiento y que está pasando por una crisis detonada por la pérdida de su principal cliente. Después de describir las características de la compañía en estudio y de su situación actual, se hacen una serie de planteamientos conceptuales, a partir de la bibliografía de temas como la estrategia, la misión, la visión y la planeación estratégica. Luego se profundiza en las tres etapas del proceso de direccionamiento estratégico, como son el análisis, la elección estratégica y la implementación, en donde, a través de herramientas de análisis como PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, la matriz DOFA, la cadena de valor y la matriz de Ansoff, se dejarán sentadas las bases para iniciar el proceso de desarrollo estratégico. Enseguida de este análisis, se aplicará todo este marco conceptual que nos ayudará a conocer a fondo tanto la situación actual de la empresa en estudio como de su entorno. Por último, se formula la estrategia elegida para el período 2017-2020, a nivel corporativo, competitivo y funcional, que se complementa con una serie de objetivos específico y generales, una estructura organizacional y un planteamiento de cuadro de mando integral con ocho indicadores que servirán para medir el avance de las estrategias y el desempeño general de la organización. No se profundiza en la etapa de la implementación, ya que no forma parte del alcance de este trabajo.

Palabras clave: direccionamiento estratégico, plan estratégico, estrategias, misión, visión, PESTEL, cinco fuerzas de Porter, cadena de valor, matriz DOFA, capacidad estratégica, estructura organizacional, cuadro de mando integral

Abstract

The present work of degree uses a set of diagnostic tools to formulate a strategic direction for a company that is leader in the software solution for the entertainment sector and is going through a crisis brought on by the loss of its main customer. After describing the characteristics of the company under study and its current situation, a series of conceptual approaches are made, based on the bibliography of topics such as strategy, mission, vision and strategic planning. Then, the three stages of the strategic direction process, such as analysis, strategic choice and implementation, are analyzed in depth, where, through analysis tools such as PESTEL, the five Porter forces, the DOFA matrix, the chain of value and the Ansoff matrix, the foundations will be left to begin the process of strategic development. Following this analysis, all this conceptual framework was applied and will help to know in depth both the current situation of the company under study and its environment. Finally, the strategy chosen for the period 2017-2020, at the corporate, competitive and functional level, is formulated, complemented by a series of specific and general objectives, an organizational structure and a balanced scorecard approach with eight indicators that will serve to measure the progress of the strategies and the overall performance of the organization. The study does not go deep into the implementation stage, since it is not part of the scope.

Key words: strategic direction, strategic plan, strategies, mission, vision, PESTEL, five Porter forces, value chain, DOFA matrix, strategic capability, organizational structure, balanced scorecard

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
1. OBJETIVOS	11
1.1. Generales.....	11
1.2. Específicos.....	11
2. MARCO CONCEPTUAL	12
2.1. Definición de estrategia.	12
2.1.1. Niveles de estrategia.....	17
2.2. La planeación estratégica.....	18
2.2.1. Misión y visión.....	22
2.2.2. Los objetivos o metas.....	23
2.3. Etapas del proceso.	24
2.3.1. Análisis estratégico.	24
2.3.1.1. El análisis PESTEL.....	25
2.3.1.2. Las cinco fuerzas de Porter.....	26
2.3.1.3. La matriz DOFA.....	29
2.3.1.4. La cadena de valor.....	31
2.3.2. Elección estratégica.....	34
2.3.2.1. Las alternativas estratégicas.	35
2.3.2.2. La matriz de Ansoff.	39
2.3.3. Implementación.....	41
2.3.3.1. La estructura organizacional.....	42
2.3.3.2. El sistema de control.....	46
3. CONCLUSIONES	49
Referencias bibliográficas	53

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. El marco PESTEL.	26
Figura 2. Las cinco fuerzas de Porter.	27
Figura 3. La matriz DOFA.	30
Figura 4. La cadena de valor.....	32
Figura 5. La matriz de Ansoff.....	40

INTRODUCCIÓN

El presente estudio busca presentarle a la compañía en estudio una propuesta que le muestre la dirección estratégica sugerida que debe implementar en cuatro años, entre 2016 y 2020, que le permita crecer y ser sostenible.

La estrategia es uno de los temas sobre los que se encuentra más bibliografía y hay más interés no solo en la Academia sino en las organizaciones. La búsqueda permanente por conocer el camino que deben recorrer tanto las nuevas organizaciones como las ya establecidas, sean estas de servicio, comerciales o manufactureras, y que conduzca al cumplimiento del objetivo último: la generación de riqueza (Goldratt, 2005), convierte a la estrategia en el actor principal de cualquier organización. Cada cual decide qué tanto protagonismo darle, cómo diseñar su guion, cómo implementarlo y cómo hacerle seguimiento, pero todas, en últimas, de una manera explícita o implícita basan su desarrollo en una o varias estrategias (Andrews, 1984).

En los últimos 15 años se han presentado a nivel mundial cambios en el campo económico, político y social que vienen transformando nuestra manera de vivir, de construir sociedad y, por supuesto, de hacer negocios. El crecimiento de las actividades terroristas desde el 9/11 y la dificultad de las grandes potencias económicas para crecer de manera sostenible, junto con la lentitud de los países emergentes para desarrollarse según lo esperado, han sido protagonistas de la historia del planeta. Más recientemente hemos sido testigos de la crisis económica de la Comunidad Económica Europea y de su más reciente evento, el retiro de Gran Bretaña. Más cerca observamos la dificultad de varios países de Latinoamérica para sostener sus economías, que están basadas principalmente en productos primarios que pierden valor (como es el caso de Chile con el cobre, y de Venezuela y Ecuador con el petróleo) y que han traído un gran déficit de su balanza comercial y un retraso en el desarrollo de la región (Crespi, Fernández-Arias y Stein, 2014).

No se puede dejar de mencionar la velocidad con la que estos cambios se vienen dando y cómo han influido en la cultura de cada país. El movimiento que se ha denominado la “cuarta revolución industrial”, donde la nanotecnología, la investigación cerebral, el acceso a la tecnología y la conectividad son los pilares de esta nueva era, será el nuevo escenario al que Colombia debe llegar preparada si quiere alcanzar el objetivo de convertirse en un país desarrollado (Moreno, 2016).

Si bien Colombia ha tenido su propia crisis, también ha resultado afectada por algunos de los fenómenos de la economía global que hemos mencionado, específicamente por la debilidad en las economías de sus principales socios comerciales. La dificultad de Estados Unidos para crecer, la situación política de Venezuela y las políticas económicas proteccionistas de Ecuador han afectado a los exportadores colombianos, quienes han salido a buscar nuevos mercados para colocar sus productos; y aunque lo han hecho con relativo éxito, el proceso ha sido lento.

También la política económica y social ha sido deficiente e inconsistente, y ha estado lejos de la implementada por países como Corea del Sur, que con una décima parte del territorio colombiano, un tamaño de población similar y sin fronteras que le proporcionen vecinos con los cuales realizar intercambio comercial, es decir sin un mercado natural, gracias a una política de Estado y al involucramiento del sector privado, entre 1962 y 1994 logró crecer alcanzando promedios anuales por encima del 10% en su PIB. Corea del Sur ocupa hoy el puesto número 15 entre las economías más importantes del planeta, es miembro de la OCDE, ocupa el sexto lugar entre los países que más importan y ha logrado radicar la pobreza de su país (The World Bank, 2016).

En la economía colombiana el panorama es lo opuesto al de este país asiático. Según el Dane, las exportaciones dependen todavía en un 70% de productos primarios. La corrupción del Estado, reflejada por el índice de percepción de corrupción, que en el 2015 deja a Colombia en el puesto 37 entre 100 calificados (siendo 0 la mayor

percepción de corrupción), ha permeado todos los sectores: el político, el económico y el social, aumentando así la desigualdad social y la pobreza (Dinero, 2016). El conflicto interno armado con diferentes grupos guerrilleros y otras formas de crimen, por ejemplo, para el 2016 requirió que un 14 %, o \$ 30 billones, del presupuesto nacional se fuera a las actividades de las Fuerzas Armadas y a las de la Policía (Banco de la República, 2015). El equipo industrial utilizado en el agro colombiano es improductivo y obsoleto, por lo que la productividad queda en poder de una mano de obra informal no calificada, y a esto se suma la baja productividad del aparato productivo colombiano. Según Luis Alberto Moreno (2016), presidente del BID: “Colombia no ha crecido en sus indicadores de productividad en los últimos 20 años”.

Además de los problemas mencionados, debemos referirnos a la deficiente infraestructura logística del país. Si bien se han hecho grandes inversiones en los puertos marítimos, las mercancías de importación y exportación se topan con una red de carreteras deficiente y con un sistema fluvial y de trenes inexistente. Recientemente el gobierno colombiano se trazó un plan a diez años para construir cerca de 8.000 kilómetros de carreteras, con una inversión de \$ 47 billones, llamadas de Cuarta Generación, o 4G, que, sin duda, al reducir sus tiempos y costos, ayudarán al intercambio de mercancías, haciéndolas más competitivas a la hora de exportar y más convenientes en costos a la hora de importar.

Colombia ha suscrito varios tratados de libre comercio que no han producido los crecimientos esperados. Las razones por las cuales no se han explotado estas oportunidades que siguen la doctrina de Smith y Ricardo, que afirma que el comercio internacional está ligado con el crecimiento económico de un país y que beneficia a la mayoría de los sectores que participan en él, es porque Colombia no ha desarrollado un plan económico pensado a largo plazo y de forma integral (Mejía, 2011).

Pero, es precisamente por circunstancias como las mencionadas, en las que se mueven las organizaciones colombianas, que el proceso de establecer el

direccionamiento estratégico se convierte en una tarea obligatoria para la sostenibilidad y crecimiento de cualquier organización.

En el presente trabajo, se desarrolla el proceso que permitirá establecer las estrategias en una empresa de *software* líder en el sector de entretenimiento en Colombia. No se llega hasta el proceso de implementación, pero si se presentan los aspectos más relevantes de las estrategias por implementar, para que en un paso posterior la organización ejecute la etapa de implementación.

Esta investigación se sustenta en la visión que Henry Mintzberg le ha dado al tema de la estrategia, pero, por supuesto, planteamos una visión ampliada con respecto a la de dicho autor, para así obtener herramientas que nos guíen en el camino hacia la definición de una estrategia para la compañía en estudio.

Dada la información desplegada en este estudio, y por petición expresa de los accionistas de la compañía, el documento completo se conserva como confidencial, y debe ser utilizado fuera de la empresa solo para cumplir con los requisitos académicos para la obtención del título de MBA del autor. Como documento que queda a disposición de la Universidad EAFIT y para consulta pública, se presenta el siguiente resumen ejecutivo.

1. OBJETIVOS

1.1. Generales

Elaborar una propuesta de direccionamiento estratégico para la compañía en estudio, utilizando herramientas de análisis de planeación estratégica, que sirvan de base para construir la carta de navegación para los próximos cinco años que le permitan a la compañía crecer y lograr sostenibilidad. Esta propuesta no incluye el proceso de implementación.

1.2. Específicos

- a) Realizar un diagnóstico de la situación interna de la compañía, y externo del sector, de tal manera que le permita a la empresa crecer en el entendimiento del mercado y dejar una base que justifique las propuestas que se vaya a hacer.
- b) Analizar la parte conceptual y general de la bibliografía acerca del concepto de estrategia, con el propósito de encontrar aquella que se ajuste más a la situación de la compañía.
- c) Presentarles a los accionistas de la compañía un documento que contenga la estructuración del plan estratégico para seguir para los próximos años, y que satisfaga las necesidades de la compañía.
- d) Entregar el modelo de estructura organizacional y los indicadores que la compañía debe implementar y que están alineados con el plan estratégico presentado.

2. MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se hace una descripción general del marco teórico y conceptual que servirá para integrar la teoría y la situación de estudio que se va a desarrollar. Esta representación de la información que se ha usado va acompañada de las definiciones de algunos de los más importantes autores que han estudiado y escrito acerca del tema de la estrategia y de su implementación en la organización.

2.1. Definición de estrategia

La palabra estrategia es hoy en día usada con plena libertad no solo en ámbitos empresariales, sino también en la vida cotidiana. Es una de las palabras protagonista del lenguaje ejecutivo, favorita de los consultores, y hasta parece otorgar estatus y producir la sensación de estar frente a una mente más trabajada en aquellos que la mencionan.

La estrategia acoge toda acción consciente o inconsciente del ser humano para ejecutar una acción o plan, que se puede elaborar ya sea solo o con otros, que necesita de recursos para poder llevarse a cabo, que se vuelve la carta de navegación, que contiene un tiempo y un espacio, que organiza a un grupo de personas con diferentes responsabilidades, que espera obtener resultados, que a veces son los esperados y que a veces solo traen frustración. Este intento apresurado de describir la estrategia busca reforzar la idea de que esta no tiene una definición única, y que, por el contrario, se encuentran tantas definiciones como bibliografía existe, basadas en el punto de vista que cada autor tiene al observar el comportamiento de las organizaciones y los desafíos que estas tienen en la consecución de sus objetivos.

La palabra “estrategia” (s. f.) tiene origen en el griego “strategia”, que significa “arte de dirigir ejércitos”, y resulta de la relación entre la palabra “stratós,”, que significa “ejército”, y “ago”, que significa “hago, dirijo”. “Estrategia” hace entonces referencia al

arte de dirigir con destreza las operaciones militares propias de un ejército. Los generales griegos fueron los primeros en usar la palabra, para referirse a enfrentar diferentes conflictos que requerían el despliegue de sus ejércitos, en los que se hacía necesario el análisis, la planeación, la definición de los recursos militares requeridos según sus condiciones y habilidades y, muy importante, la ejecución en batalla.

A continuación, presentamos algunas de las definiciones o frases más reconocidas de la bibliografía acerca de la estrategia.

Para Mintzberg y Quinn (1995):

Las estrategias militar y diplomática existen desde los tiempos prehistóricos. De hecho, una de las funciones de los primeros historiadores y poetas era testimoniar y recopilar conocimientos acumulados relativos a la vida y la muerte, tanto de las estrategias exitosas, como de las fallidas, transformarlas en una sabiduría que sirviera de guía para el futuro. Con el crecimiento de las sociedades y la creciente complejidad de los conflictos sociales, generales, hombres de estado y capitanes, estudiaron, codificaron y probaron los conceptos estratégicos esenciales hasta lograr una estructura coherente de principios. La esencia de esos principios fue afinada de varias formas en las máximas de Sun Tzu (1963), Maquiavelo (1950), Napoleón (1940), Montgomery (1958) o Mao Tse-Tung (1967). (p. 7).

Para Tsu (1999): “El general (strategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados”. (Capítulo VIII Versículo 9).

Para Chandler (1962): “La determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas” (p.196).

Para Andrews (1984):

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 que clase de empresa es o quiere ser.

Para Ansoff (1976): “El lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.

Para Hamel y Prahalad (1995): “Hacer estrategia tiene que ser subversivo, tanto con relación a las normas internas de la empresa como con las de la industria”.

Para Porter (2011 [1996]): “La esencia de la estrategia es elegir una posición única y valiosa basada en sistemas de actividades que son mucho más difíciles de armonizar”. (p. 103).

Para Ohmae (2004): “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”.

Para Johnson, Scholes y Whittington (2006):

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.

En las anteriores citas encontramos una serie de autores que definieron el concepto de estrategia desde diferentes ángulos o desde diferentes puntos de vista. De Tzu, se valora una definición que viene después de la experiencia en el campo de batalla; de Chandler, el énfasis en los objetivos y metas a largo plazo; Andrews habla de que la organización debe definir en qué negocio se está y qué clase de empresa se quiere

ser en el futuro; Ansoff pone en claro la importancia de la conexión, o lazo, entre las actividades de la empresa y el mercado que quiere satisfacer; Porter, con su propuesta muy actual, ve la estrategia como un proceso que termina en la diferenciación y el posicionamiento únicos de la organización; y Ohmae introduce el muy valioso concepto de separarse un poco de la planeación y darle más protagonismo a lo emergente, que obliga al uso de la intuición.

También, por supuesto, está la definición de Henry Mintzberg y sus cinco “P” para la estrategia (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998), donde la estrategia es un *plan* “un camino para llegar de aquí hasta allí” (p. 5). Un *patrón*, que examina la conducta pasada (p. 7) o “la coherencia de conducta en el tiempo” (p. 7). Una *posición*, o “la ubicación de determinados productos en mercados particulares” (p. 8). La cuarta P de esta definición amplia de Mintzberg es que la estrategia es una *perspectiva*, una mirada más introspectiva y conservadora que valora “la visión principal de la empresa” (p. 8). Por último, la estrategia es una *estratagema* (*pauta* de acción) o “‘maniobra’ realizada con la intención de burlar al oponente” (p. 9).

Mintzberg et ál. (1998) amplían el concepto de estrategia y hacen énfasis en que esta no puede ser solo un proceso de planeación, ignorando la realidad de que las organizaciones se mueven en un campo movedido, en un entorno altamente cambiante en el que el estratega tiene que estar atento a aquellas estrategias emergentes que van apareciendo espontáneamente.

Mintzberg et ál. (1998) afirman:

La creación de la estrategia debe tomar la forma de un proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo donde, en el límite, formulación y aplicación se vuelven imposibles de distinguir [...]; esto significa que las estrategias pueden surgir en toda clase de extraños lugares y en formas inusuales. (pp. 264-265).

Por esta razón, la idea de “planeación estratégica”, como lo ampliamos más adelante, ha perdido adeptos. Esto, por cuanto la estrategia no es siempre algo que se puede anticipar, y el modelo de planeación estratégica, donde todo ha sido bien analizado y proyectado, desconoce la realidad de lo cambiante del entorno y la velocidad en la que se mueven las organizaciones, haciendo que dicha planeación corra el riesgo de rápida obsolescencia. La estrategia entonces debe moverse en círculos de aprendizaje continuo, que reconoce que existen estrategias emergentes que la organización debe ser capaz de interpretar y de poner en marcha. Para esto, la organización debe estar acomodada de tal manera que la estrategia no sea solo una responsabilidad de la alta gerencia, sino que más bien, se cree un ambiente de aprendizaje en el que con la continua innovación se logre alinear permanentemente la dirección del negocio en relación con los movimientos del mercado y hacerlo de una manera más rápida de lo que lo hace la competencia.

Mintzberg et ál. (1998) finalizan su estudio —que habla de las diferentes escuelas de creación de estrategia, y que estos investigadores resumieron en 10 (el lector puede ampliar este tema en el libro titulado *Safari de la estrategia*)— afirmando que:

El proceso de creación de estrategia puede ser de diseño conceptual o planificación formal, de análisis sistémico o de liderazgo imaginativo, de aprendizaje cooperativo o de política competitiva, centrado en el conocimiento individual y en la socialización colectiva, o una simple respuesta a las fuerzas del entorno; pero en todos los casos debe ser hallado en su propio momento y contexto. (pág. 387).

Se concluye entonces que la esencia de la estrategia es reconocer el momento y el contexto en el que se encuentra la empresa, que no existe una única decisión válida para todas las organizaciones, que la estrategia es un movimiento colectivo que no se puede planificar del todo y que debe estar atenta a aquellas situaciones emergentes, que la organización debe crear un ambiente de aprendizaje e innovación y que el rol del estratega no es la emisión de ideas iluminadas que guíen a la organización, sino más bien, el de *crear las condiciones* para que esta se mueva en un ambiente propicio

que provea el direccionamiento estratégico óptimo para ese momento de la organización, y la lleve hasta la meta deseada.

2.1.1. Niveles de estrategia

La importancia del reconocimiento de que en una organización hay diferentes niveles de estrategia es hacer de esta última un concepto más incluyente en todas las áreas y personas de la organización. Esto dinamiza e impulsa a una creatividad participativa que, por supuesto, robustece la capacidad de la organización para competir.

Johnson et ál. (2006) analizaron tres tipos de estrategia ubicadas en los diferentes niveles de la estructura de una organización: la estrategia corporativa, la competitiva y la operativa o funcional.

Estrategia corporativa: es la estrategia de más alto nivel, relacionada con los objetivos más globales de la organización que satisfacen las expectativas de los accionistas y del entorno donde esta se mueve. Son las estrategias de los aspectos generales.

Estrategia competitiva o de negocios: corresponde a las estrategias más específicas, las de cada negocio, las que buscan salirle al paso a las iniciativas de la competencia. Las estrategias competitivas deben saber leer el entorno interno y externo y buscar anticiparse a las necesidades del mercado. Esta debe esforzarse por entender las necesidades del mercado en el que quiere estar, para satisfacer las necesidades de sus clientes o, como lo expresan Johnson et ál.: “Se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado”. (p. 12).

Estrategias operativas o funcionales: son aquellas propias de cada departamento o área funcional de la organización. Se ocupan de las tareas operativas y de cómo estas se enlazan para apoyar las estrategias corporativas.

La estrategia entonces no es una tarea exclusiva de la alta gerencia, si bien desde allí debe partir la descripción de las estrategias generales o corporativas que sirven de sombrilla para las demás áreas de la organización. A partir de estas estrategias corporativas las demás áreas de la organización deben definir las suyas propias, con el desafío de hacerlo de tal manera que estén alineadas con las corporativas, y así todas en conjunto puedan trazar el camino hacia el logro de los objetivos.

2.2. La planeación estratégica

La planeación estratégica es una herramienta o proceso formal a través del cual se obtienen las estrategias que se requieren para cumplir con los objetivos propuestos en un plazo definido. Sin un proceso de planeación, la empresa estaría viviendo peligrosamente en el día a día.

Tal y como lo advierten Johnson et ál. (2006):

La ausencia de planificación produce falta de control dentro de la 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 a realiza.

La planeación estratégica hace una coordinación de la información, las ideas, los talentos, la infraestructura, los recursos existentes y requeridos y, en general, de múltiples variables que se entrelazan en las secuencias y tiempos necesarios para orquestar los movimientos de la organización, de tal manera que dé un direccionamiento hacia los objetivos deseados. Se convierte en la guía de la alta gerencia para administrar los recursos que siempre son escasos y para anticiparse a los posibles movimientos del mercado, y debe ser una fuente de motivación de ideas innovadoras que alimentan cada etapa del proceso, desde el diseño hasta la implementación.

La tarea de la planeación estratégica es responsabilidad principalmente de la alta dirección de la organización, pero hace mucho rato los estudios demostraron que una mayor participación de otros directivos de menor nivel o empleados de diferentes áreas no solo enriquece el proceso, sino que generan mayor compromiso en las etapas de ejecución.

En su libro *Safari a la estrategia*, Mintzberg et ál. (1998) afirman que la escuela de planificación se inició hacia 1965, con Igor Ansoff (1976) y su libro *La estrategia de la empresa (Corporate Strategy)*, seguido por “cientos de modelos” que han sido plasmados en una gran variedad de bibliografía acerca del tema.

Mintzberg et ál. (1998) resumen en tres elementos las premisas de la escuela de planificación:

- 1) Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnicas.
- 2) En principio, la responsabilidad por ese proceso general descansa en del directivo superior; en lo que se refiere a la ejecución práctica, los responsables son los encargados de planificación.
- 3) A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas prestando minuciosa atención a los detalles objetivos, presupuestos, programas y planes [...] (p. 82).

El apogeo de la planeación estratégica duró hasta 1985. Después de Ansoff, aparecieron otros importantes autores como Michael Porter, Peter Drucker y George Steiner, que le aportaron a esta herramienta, que ha sido una de las más importantes en el mundo de la gestión empresarial. He aquí algunas definiciones:

Para Peter 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”.

Para Michael Porter (1995): “La planificación estratégica es el camino que guía a la empresa durante un periodo determinado y la misma está compuesta por estrategias y objetivos estratégicos que permiten el logro eficaz y eficiente de lo planificado”.

Para George Steiner (1983):

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.

Según Mintzberg et ál. (1998), varios aspectos causaron el retroceso de la planeación estratégica como modelo preferido de las organizaciones, especialmente las americanas: la iniciativa del nuevo presidente y CEO de General Electric, de desmontar el sistema de planeación estratégica que, en su opinión, se convirtió en "burocrático"; la bibliografía de autores como el mismo Ansoff (1976), Steiner y Kunin (1983), Wilson (1994) y el mismo Mintzberg (1994) con su artículo *La caída y el ascenso de la planeación estratégica*; además de portadas de revistas prestigiosas como *Business Week*, que en 1984 listaba los problemas que las organizaciones estaban teniendo con la planeación estratégica. La inflexibilidad, la burocracia, la poca efectividad, entre otras, fueron las críticas hechas durante este período.

Una de las mayores dificultades que se ha observado en el uso de la herramienta de la planeación estratégica es que esta le da demasiada importancia al análisis de la estadística, para hacer pronósticos en un mercado que año tras año es cada vez más cambiante y dinámico. No se afirma que es imposible hacer análisis o pronosticar hacia el futuro, sino que hay que emplear estas herramientas con más cuidado y menos protagonismo. Mintzberg et ál. (1998) lo dicen con tono de sátira: "La

planificación estratégica no solo requiere un seguimiento de los pronósticos, sino también estabilidad durante la creación de la estrategia. El mundo debe permanecer inmóvil mientras se despliega el proceso de planificación". (p. 95).

El otro aspecto crítico de la planeación estratégica, como se mencionó anteriormente, es su inflexibilidad, convirtiéndose así en la máxima autoridad de la vida de una organización y hasta desmotivando la presencia de un ambiente de creatividad entre sus directivos, los cuales están obligados a seguir el guion. La demasiada formalidad y el protagonismo centrado en algunos pocos, llamados planificadores, le restan capacidad de reacción a la organización para leer un entorno cambiante e imprevisible y para proponer estrategias que respondan a estos imprevistos y que podrían ser aún más importantes que las ya planificadas. Mintzberg et ál. (1998) lo mencionan en su libro de la siguiente manera: "La estrategia premeditada se centra en el control –en asegurar que las intenciones directivas sean llevadas a cabo– mientras que la emergente pone el énfasis en el aprendizaje" (p. 243). También hablan de cómo, al apartarse de la planeación estratégica como única opción para la búsqueda del direccionamiento estratégico, la organización logra estimular el pensamiento estratégico colectivo y libera a la dirección para hacer su trabajo de una manera más eficaz. Dice así: "El papel del liderazgo no es el de preconcebir estrategias premeditadas, sino administrar el proceso de aprendizaje estratégico a través del cual pueden emerger las nuevas estrategias". (p. 265).

Dicho esto, no se pretende descartar la planeación estratégica como una herramienta útil para este estudio, y válida para cualquier otra organización; sin embargo, no se utilizará como un dogma o como la única guía para descubrir el camino que se debe seguir, sino que se buscará que prevalezcan una serie de elementos coordinados tomados de la planeación estratégica y que, en todo caso, conduzcan el proceso utilizando una mirada holística.

Por esto preferimos usar el término usado por Johnson et ál. (2006), de “direccionamiento estratégico”, quienes no solo están “orientados hacia la acción, o hacia una planificación o los análisis detallados”, sino que: “Ponen el principal énfasis en la importancia de comprender los conceptos estratégicos que informan este análisis y esta acción”. (p. 17).

2.2.1. Misión y visión

Además de definir las estrategias que se vayan a implementar en una organización, el proceso de planeación estratégica reconoce como necesario el establecimiento de la misión y la visión, que servirán de rieles sobre los cuales se moverá dicha organización, donde cada decisión debe ser filtrada a través de lo que ella misma, en cabeza de sus directivos, ha definido que es su misión y visión.

De una manera general, la misión define lo que la compañía es, su razón de ser y su propósito y el motivo por el cual existe para la comunidad donde se mueve. La misión les comunica a sus clientes el negocio en el que la organización está.

Thompson y Strickland (2001) escribieron acerca de la misión de la siguiente manera:

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 la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir.

La visión, por su parte, es más el sueño adonde se quiere llegar, define el camino adonde se quiere llevar la compañía a largo plazo.

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

La visión y la misión van juntas. Que una compañía defina solo la misión, la deja con una mirada inmediatista. Al definir la visión, esta le da a la organización la orientación que muestra un punto del futuro al que las estrategias deben apuntar. Estos dos rieles que avanzan paralelos se convierten en el fundamento sobre los cuales se sostiene la organización, los que le dan identidad y sobre los cuales también debe definir sus objetivos no solo a corto plazo, sino también a largo plazo, independientemente del tamaño que tenga la organización.

Sin duda, más importante que determinar una misión y una visión de la organización, es el contenido de cada una de ellas. La gran dificultad, y en especial para determinar la visión, radica en que estas sean alcanzables; es decir, no solo que se puedan lograr, sino que sean ambiciosas; que, siendo sencillas en su definición, también contengan la suficiente materia prima para mostrar lo que una compañía es, y el camino que quiere seguir. La misión y la visión también deben ser inspiradoras, y que motiven a todos los individuos de la organización para anhelar llegar allí.

Hoy en día está muy de moda que en las entradas a las oficinas de las compañías se instalen cuadros con la misión y la visión. Eso está bien, pero hay que cuidar que el contenido sea lo suficientemente relevante para cada miembro de la organización, y que exprese claramente lo que es la organización y hacia dónde ha decidido ir.

2.2.2. Los objetivos o metas

Los objetivos o metas establecen el alcance de la existencia de una organización, y son el puerto de llegada, la aspiración que tienen los accionistas y la dirección de la organización, en cuanto a qué se quiere lograr, y cuándo. Como lo dicen Mintzberg y Quinn (1995): “Establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados”.

Las metas se establecen en todas las áreas de la organización; pero las principales, las que competen al éxito de la organización y que son responsabilidad de la alta dirección, se denominan metas estratégicas. Las metas y objetivos deben llevar a la organización hacia la visión deseada, y refuerzan la misión establecida. Las metas pueden ser cuantitativas, pero las cualitativas son las que debe dominar el contenido, de manera tal que se conozca de forma concreta lo que se quiere lograr y cuándo se debe lograr. Esto también permitirá un seguimiento y evaluación objetiva.

El proceso de direccionamiento estratégico se inicia con el entendimiento de los objetivos o metas que la organización quiere conseguir en un tiempo determinado y busca los “cómo” para alcanzarlas. Los “cómo” son precisamente las estrategias que resultan del proceso de planeación estratégica.

2.3. Etapas del proceso

De acuerdo con Johnson et ál. (2006), el proceso de direccionamiento estratégico está compuesto por tres etapas principales: la primera es el *análisis estratégico*, donde se analiza la situación actual del entorno y cómo este influye en las estrategias; la segunda etapa es la *elección estratégica*, en donde se seleccionan un número de estrategias para responder al entorno y establecer las decisiones del futuro de la organización; y la tercera es la etapa de *implementación*, que son todas las acciones que se vayan a gestionar para materializar todo lo hecho en la etapa de análisis y en la de la elección estratégica (p. 16).

2.3.1. Análisis estratégico

Para Johnson et ál. (2006), la etapa del análisis estratégico ayuda a comprender, a través del uso de algunas herramientas, cuál es la posición estratégica de la organización en relación con su situación interna y su entorno. Esta etapa tiene como tarea principal analizar y entender las fuerzas alrededor de la organización y su

influencia sobre ella. Estas herramientas nos permitirán desarrollar estrategias y también comprender cuáles son las capacidades estratégicas de la organización, entendiendo el concepto de capacidad estratégica como: “Los recursos y competencias que puede utilizar la organización para ofrecer valor a sus consumidores o clientes”. (p. 14).

Las herramientas que se usan en el presente trabajo de investigación son el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, la matriz DOFA, la cadena de valor y la comprensión de la capacidad estratégica.

2.3.1.1. El análisis PESTEL

Se debe reconocer que el macroentorno influye en la organización, de múltiples maneras, cada vez más rápido y en formas cada vez más complejas. El marco PESTEL (Johnson et ál., 2006): “Clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal”. (p. 65), y ayuda a identificar con más claridad ese entorno y a entender cuáles son las principales variables que están impulsando el cambio en el mercado que se analiza. El término proviene de las siglas inglesas *PESTLE* (*Political, Economic, Sociological, Technological, Legal, and Environmental*). La idea del presente trabajo es describir la empresa en relación con cada uno de los aspectos mencionados.

En la figura 1, se observan en forma gráfica la herramienta y el contenido de cada uno de los aspectos que se agrupan.

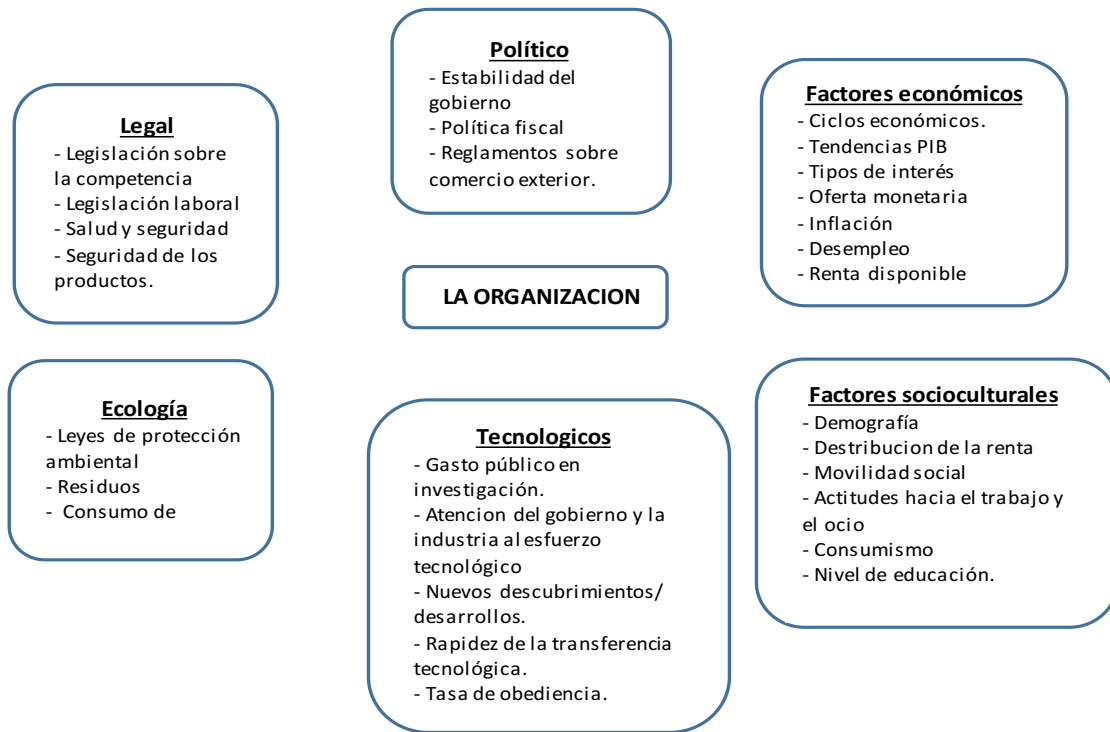


Figura 1. El marco PESTEL.

Fuente: Johnson et ál. (2006, p. 68).

El análisis PESTEL nos ayudará a tener una comprensión más integral del entorno del negocio donde se mueve la organización. Esta reflexión nos permite intuir escenarios futuros que son parte fundamental de la planeación estratégica.

2.3.1.2. Las cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter son una herramienta de gestión desarrollada por Michael Porter (1995), que permite analizar una industria o una unidad de negocio y que ayuda a comprender la posición en el mercado en el cual esta interactúa y el grado de competencia que en un momento dado existe en ese sector específico.

Porter habla de cinco fuerzas que se muestran a continuación en la figura 2.

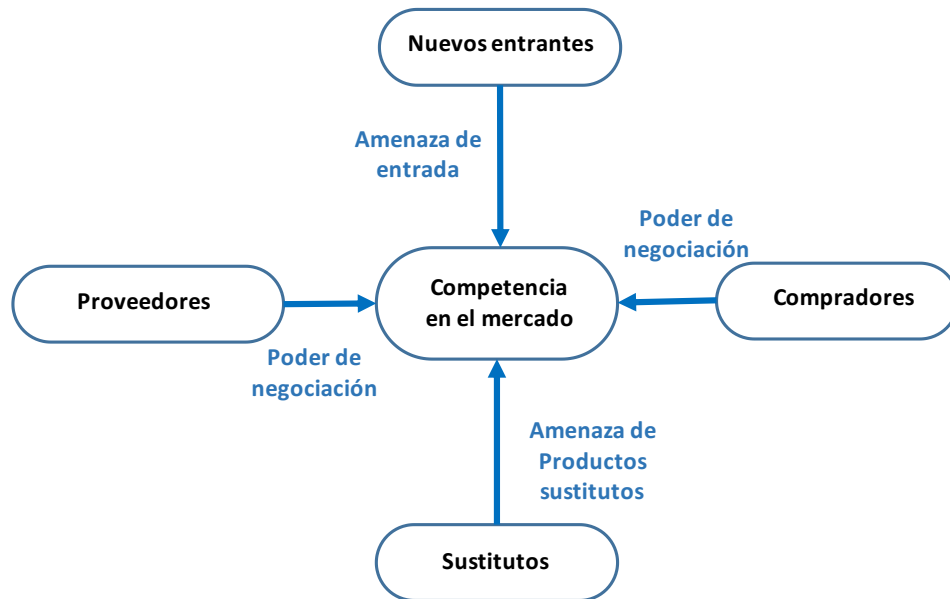


Figura 2. Las cinco fuerzas de Porter.

Fuente: Johnson et ál. (2006, p. 79).

La virtud de esta herramienta estratégica es forzar a la compañía a hacer análisis periódicos y a evaluar las presiones en las que se encuentra el negocio, y a partir de ese punto generar nuevas oportunidades.

Las cinco fuerzas que constituyen la herramienta se describen a continuación.

1. Competencia en el mercado: muestra la situación de los competidores que existen en el mercado, y su grado de rivalidad. Una gran cantidad de competidores aumenta la complejidad, hace más desafiante la permanencia en el negocio e impacta las utilidades de la organización. La complejidad del negocio, su grado de tecnificación o las barreras de entrada de competidores nacionales o internacionales, entre otros, son generadores de rivalidad en los negocios.

2. *Nuevos entrantes*: entrada potencial de nuevos competidores. Aquí la empresa debe evaluar la posible aparición en el mercado de nuevos competidores que venden el mismo tipo de producto o servicio.

3. *Proveedores*: aquí la empresa debe evaluar el poder de negociación de los proveedores en el manejo de precios, prestación de servicios, etc. Si es un mercado con una mayor cantidad de proveedores, su poder de negociación será limitado en favor de los intereses de la organización que es su cliente.

4. *Compradores*: son los clientes y su poder de negociación. Si se tienen pocos clientes, la dependencia hará que el poder de negociación de la organización sea menor. En la gran mayoría de sectores es usual que el cliente tenga mayor poder de negociación; de ahí que una organización debe buscar aumentar su cartera de clientes, para que sus ingresos no dependan de unos pocos.

5. *Sustitutos*: la organización debe analizar los productos que pueden sustituir a la oferta que sus propios productos le hacen al mercado y que pueden convertirse en una amenaza. El mundo de las gaseosas es un buen ejemplo, ante la aparición de productos sustitutos como el agua, los jugos, los líquidos hidratantes, etc. Es verdad que algunas veces esos productos sustitutos hacen crecer una categoría específica, pero la herramienta sirve precisamente para estar atentos a estas apariciones y para analizar sus efectos.

Dado que las cinco fuerzas no son independientes entre sí, esta herramienta nos ayuda a tener una comprensión holística del mercado y nos permite ponderar cada una de las fuerzas, para así conocer cuál está haciendo más presión que las otras y generar las iniciativas apropiadas. Con el uso de esta herramienta, la organización permanecerá alerta y reflexiva a los movimientos del mercado.

2.3.1.3. La matriz DOFA

La matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, también conocida como *FODA* o *SWOT*, por sus siglas en inglés) es otra herramienta que resume en forma gráfica y sencilla los factores que afectan a la compañía, y que pueden provenir de adentro o de afuera de la organización. Los nombres de las cuatro categorías que integran este acrónimo se presentan en forma de matriz con igual número de casillas, sobre las cuales se anotan los factores de la organización que correspondan, lo cual facilita la posterior formulación y evaluación de estrategias.

Según afirma Morffe (2014), en su blog *Marketing y Gerencia Estratégica*, acerca de la matriz DOFA:

Su origen se remonta a la década de los 70 debido a la investigación conducida por un equipo de trabajo del *Stanford Research Institute*, cuyo propósito era descubrir por qué falla la planificación corporativa, para luego conseguir alguna solución o crear un modelo que permitiera recopilar, estructurar y analizar la información clave para las decisiones estratégicas. El modelo no surgió como un invento producto de la creatividad y el ingenio, fue el resultado de una indagación con abundante fundamento empírico; ya que entre 1960 y 1969 alrededor de 1100 empresas y organizaciones fueron consideradas, encuestando a unos 5000 ejecutivos con un cuestionario de 250 preguntas. (s. p.).

De acuerdo con Johnson et ál. (2006), en la matriz, las fortalezas y debilidades describen factores internos, mientras las oportunidades y amenazas describen los factores externos (figura 3). Según estos autores, la matriz en sí misma no es una solución estratégica, pero el proceso de describir cada uno de sus componentes provee enriquecedoras oportunidades que conducen a la organización a generar opciones que ofrecen una combinación distinta de los factores internos: “Por ejemplo, el cuadrante superior izquierdo debería mostrar una lista de opciones que utilizan las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades del entorno empresarial” (p. 343).

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

Figura 3. Matriz DOFA.

Fuente: Johnson et ál., 2006, p. 343).

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

La idea es entonces obtener de este análisis opciones estratégicas que se apalanquen al usar unas variables de la matriz, para aprovechar, evitar o superar otras. La matriz DOFA se ha convertido en una herramienta muy usada no solo para analizar la organización como un todo, como es el caso del presente trabajo, sino también para situaciones más puntuales dentro de las diferentes áreas de la organización. Por ejemplo, cuando se quiere hacer una inversión significativa o cuando se quiere analizar un cambio en la estructura de la organización, e incluso para la toma de decisiones personales.

2.3.1.4. La cadena de valor

La cadena de valor es una propuesta presentada por Michael Porter (1985) en la primera edición de su libro *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*, considerada muy valiosa dentro del proceso de direccionamiento estratégico, que está enfocada al análisis interno de una organización. Al abrir los procesos de la organización y ordenarlos en la forma como estos funcionan, se busca identificar cómo estos procesos le generan valor al cliente y crean una ventaja competitiva para la organización.

Un resultado del uso de la cadena de valor es identificar la capacidad estratégica de la organización y cómo esta le aporta a la ventaja competitiva. Johnson et ál. (2006) afirman que si las organizaciones van a lograr una ventaja competitiva a través de su funcionamiento generándole valor a sus clientes, primero tienen que comprender en dónde se crea o se pierde valor en las actividades que se realizan (p. 133). Al final, y dependiendo de cómo se administre la cadena de valor, sea optimizando costos o aumentando ventas, esta deberá generar un margen que satisfaga a los accionistas. Cuando este margen aumenta más que el de la competencia, se dice que se tiene una ventaja competitiva.

En la figura 4 encontramos la cadena de valor (Porter, 1995). Porter dividió la cadena de valor en dos partes: las actividades primarias y las secundarias. Las actividades primarias incluyen la logística interna (recepción de materias primas, almacenamiento, inventarios, etc.), la producción u operaciones (transformación en productos), la logística externa o de salida (facturación, despacho), el mercadeo y las ventas (publicidad, promociones, impulsadoras) y la actividad de servicios posventa (soporte técnico, garantías). Las actividades secundarias, o de apoyo, corresponden a la infraestructura de la organización (gerencia, finanzas, contabilidad), la gestión del talento humano, el desarrollo de tecnología (sistemas, IT) y las compras.

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 es identificar cuáles son las actividades que generan ventaja competitiva para la empresa, haciéndola más rentable y fortaleciendo su posición en el mercado. Aquellas actividades que no sean consideradas como creadoras de valor deben convertirse en un objetivo de reducción de costos, afirma Porter.

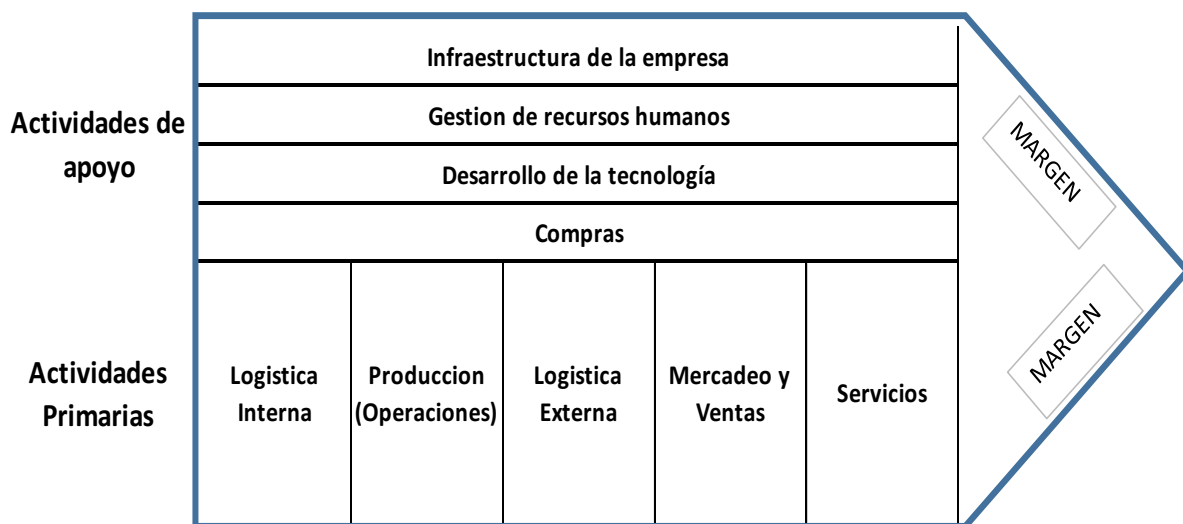


Figura 4. La cadena de valor.

Fuente: Ventaja competitiva (Porter, 1995).

Los recursos y la capacidad estratégica

Luego del debilitamiento de la planeación estratégica como única herramienta para la definición de estrategias, entre muchas ideas o técnicas nuevas que ya se mencionaron anteriormente, surgió también la idea de los recursos de una organización como motor de competitividad.

Johnson et ál. (2006) definen la capacidad estratégica como: “La adecuación y ajuste de los recursos y competencias de una organización para que pueda sobrevivir y prosperar”. (p. 115). La capacidad estratégica de una organización la lleva a construir

la ventaja competitiva que la diferencia de otras empresas, las cuales probablemente tienen las mismas estrategias, pero usan sus recursos de una manera diferente o, simplemente, tienen recursos no tan competitivos.

Collins y Montgomery (1990) afirman que debe haber una conexión, o un *link*, entre las capacidades internas y el entorno. Las capacidades internas deben ser capaces de satisfacer lo que los clientes demandan y superar lo que la competencia ofrece.

Collins y Montgomery (2008) afirman que:

No hay dos empresas que sean idénticas porque no hay dos empresas que tengan el mismo conjunto de experiencias, que adquieran los mismos activos y capacidades o que construyan las mismas culturas organizacionales. Estos activos y capacidades determinan cuán eficiente y eficazmente una empresa desempeña sus actividades funcionales. (p. 2).

Para ellos, el raciocinio lleva a concluir que las estrategias o las ideas innovadoras se pueden eventualmente copiar, pero que la manera como una organización ha invertido en sus recursos, sean estos activos tangibles (una ubicación excelente), intangibles (una marca fuerte) o capacidades (un proceso de manufactura eficaz), determinan la capacidad estratégica de la organización (p. 2).

Los autores dan cinco argumentos muy importantes acerca de lo valioso que son los recursos estratégicos:

- 1) Son difíciles de copiar.
- 2) Se deprecian lentamente.
- 3) La empresa —no los empleados, los proveedores o los clientes— es la que controla su valor.
- 4) No son fácilmente reemplazados.
- 5) Son recursos que llegan a ser superiores a los de la competencia (p. 2).

Sin duda los recursos y capacidades de una organización son muy importantes, pero más importantes aún son sus competencias, los recursos financieros, el talento, los proveedores y la planta de producción. Las competencias corresponden a la forma como se utilizan los recursos que la organización tiene, cómo los conecta, cómo los organiza en su conjunto y cómo los gestiona; en cuanto a los recursos financieros, cómo los invierte; en lo que tiene que ver con el talento, cómo los desarrolla y motiva; en cuanto a los proveedores, cómo genera alianzas; en cuanto a la planta de producción, qué tan eficiente es, etc.

En cómo desarrollar las capacidades estratégicas está la clave de la construcción de la ventaja competitiva, que al diferenciar la organización la hace generar márgenes mayores que su competencia. Hamel y Prahalad (1990) las llamaron “competencias nucleares” (p. 79).

El gran desafío para los directivos de una organización es no solo entender cuáles son sus recursos, que le definen su capacidad estratégica y sus competencias nucleares, sino también cómo gestionar el continuo desarrollo de estas capacidades, de tal manera que sigan siendo apreciadas por el consumidor y que, por supuesto, estos estén dispuestos a pagar por ellas.

2.3.2. Elección estratégica

Esta es la etapa en donde se decide acerca del futuro de la organización y de las estrategias corporativas y competitivas que los directivos elegirán, y así cumplir las expectativas de los accionistas, los empleados, el gobierno y, muy especialmente, de sus clientes, siendo el gran desafío encontrar la coherencia en todo este proceso. Es la etapa de la formulación de las estrategias, y debe hacerse con mucho cuidado 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. Como advierten Johnson

et ál. (2006): “[Se debe cuidar] el grado en que estos distintos niveles de la elección estratégica son coherentes entre sí”. (p. 235).

En este capítulo se revisará la bibliografía que ayude a la comprensión de algunas alternativas de estrategias, en especial la matriz de Ansoff.

2.3.2.1. Las alternativas estratégicas

Las alternativas estratégicas son las que la organización tiene que encontrar para trazar el camino de cara a la búsqueda del crecimiento y la generación de valor. Porter (1995) afirma que existen dos tipos básicos de ventajas competitivas: bajo coste o diferenciación. A partir de esto, y según el alcance de cada organización en particular, planteó tres estrategias genéricas: liderazgo de costes, diferenciación y concentración, que se definen a continuación.

Liderazgo de costes: todo el énfasis de la dirección y la organización está orientado a la disminución o el control de costos. Normalmente la organización compite por precio y está enfocada a buscar los costos más bajo del sector. Factores como la experiencia, la producción a gran escala y, más actualmente, los programas de mejoramiento continuo son herramientas para esta estrategia.

Diferenciación: existe una condición única del producto o servicio que el cliente percibe como superior a la de la competencia. Se trabaja buscando que el cliente desarrolle una lealtad a la marca.

Concentración o focalización: la organización está concentrada en un grupo específico de clientes, en un segmento más estrecho, en una línea de productos o en un mercado geográfico.

Las tres estrategias genéricas de Porter han sido cuestionadas por considerarse demasiado simples con respecto a las múltiples posibilidades estratégicas a la que una organización podría recurrir.

En la bibliografía existe una variedad amplia sobre cómo agrupar y presentar los diferentes tipos de estrategia. Si bien esto es importante, es aún más importante el que dichas estrategias tengan ciertas características que las hagan relevantes para la organización, tales y como que sean los medios para conseguir los objetivos, que estén alineadas con los recursos disponibles y con el tiempo requerido, que sean claras y comprensibles, coherentes, retadoras y realizables (Arrelucea, s. f.).

Con respecto al concepto de estrategia eficaz, Mintzberg y Quinn (1995) afirman que, como mínimo, debe abarcar factores y elementos estructurales básicos tales y como que la estrategia eficaz está dirigida hacia objetivos claros y decisivos, debe tomar la iniciativa, define con precisión la ventaja competitiva de la empresa, es flexible y utiliza los recursos disponibles para que la organización tenga maniobrabilidad, induce el liderazgo y el compromiso y contiene un elemento de sorpresa que deje a sus competidores con dificultades para reaccionar.

En este estudio, las estrategias se van a agrupar así: estrategias de integración, estrategias intensivas, estrategias de diversificación y estrategias corporativas.

Estrategias de integración

Consisten en la agrupación de procesos que son de diferentes tecnologías, pero que al complementarse producen el mismo producto o servicio. Buscan ampliar el control de la cadena, desde los proveedores hasta la distribución. Para Porter (1991), se dividen en integración hacia adelante o hacia atrás, también llamadas de integración vertical, y la otra es la de integración horizontal.

Hacia adelante: sucede cuando los procesos que se integran están ubicados dentro de la cadena productiva, y son posteriores a la actividad principal de la organización. Por ejemplo, cuando un productor adquiere el proceso de distribución para llevar el producto o servicio hasta el consumidor final.

Hacia atrás: sucede cuando los procesos que se integran están ubicados antes de la actividad principal de la organización. Aquí el ejemplo corresponde a cuando esta misma organización manufacturera invierte en procesos de transformación de materias primas.

Horizontal: es la agrupación de negocios distintos al principal de la organización, que busca dominar el mercado o un segmento específico. Esta sucede típicamente por adquisidores o fusiones, cuando se busca adquirir acciones de la competencia. El mercado automotriz o tabacalero es un ejemplo de dos marcas que se fusionan para fortalecer su presencia en el mercado.

Estrategias intensivas

Penetración: busca el fortalecimiento en el mercado donde se opera con los productos o servicios presentes. La herramienta más usada es la de hacer mayor inversión en los esfuerzos de ventas y mercadeo, más vendedores, más publicidad, más promociones, etc. Compañías de consumo masivo usan frecuentemente esta práctica para dominar más ampliamente el mercado.

Desarrollo del mercado: se busca introducir los productos en zonas geográficas nuevas, que pueden estar dentro o fuera del país donde la organización opera. La internacionalización es un ejemplo de estrategia de desarrollo de mercado. Elegir explorar un alcance internacional es un asunto de apalancar la cadena de valor de la organización y así analizar qué mercados son viables y qué productos llevar, de tal manera que los consumidores perciban el valor agregado que se ofrece. Esta estrategia requiere el conocimiento del mercado que se quiere abordar no solo en los

hábitos del consumidor, sino también en los aspectos regulatorios y en las costumbres sociopolíticas.

Desarrollo del producto: se busca ampliar o mejorar los productos o servicios actuales para incrementar ventas. Cuando una compañía lanza nuevos sabores, tamaños o presentaciones busca desarrollar el mercado. Esta estrategia requiere inversiones importantes en procesos de investigación y desarrollo.

Estrategia de diversificación

La estrategia de diversificación hay que analizarla en función de la capacidad estratégica y de la viabilidad de que esta pueda apoyar dichas iniciativas. Diversificar es una estrategia muy importante, que también tiene riesgo de desenfocarse. Con la estrategia de diversificación, la organización busca crecer llegando a nuevos mercados y aumentando su oferta, y puede ser:

Concéntrica: se adicionan nuevos productos o servicios dentro de la misma línea de negocio.

Horizontal: se adicionan productos o servicios que complementan el portafolio y que no están relacionados con los que produce o comercializa la organización. El grupo Nutresa, con un fuerte desarrollo de marcas en sus diferentes tipos de negocio, es un buen ejemplo de la estrategia de diversificación horizontal.

Conglomerado: se adicionan nuevos productos, buscando nuevos clientes a través de conglomerados que se desmantelan o que se reenfocan de acuerdo con el beneficio que se busca. Procter & Gamble compró a Wella hacia inicios del 2000, y cerró el negocio de *retail*, dejando solo el negocio dirigido al sector profesional de peluquería.

Estrategias corporativas

Las fusiones (dos o más organizaciones integran sus recursos en forma parcial o total), adquisiciones (se compra el control de todo el negocio), alianzas estratégicas (se hacen acuerdos entre dos o más organizaciones, con un fin específico y sin necesidad de unir los recursos) y reestructuraciones (cambios estructurales en alguna o varias áreas de la organización) son otras formas de estrategia corporativa. En este caso, la decisión de fusionar les compete a dos organizaciones que están buscando un beneficio mutuo, y que resulta en una nueva organización. En la mayoría de los casos requiere que los socios hagan grandes inversiones, y su desarrollo está basado en la confianza entre ellos, que los llevaría a obtener una mayor ventaja competitiva que si actuaran de manera independiente.

2.3.2.2. La matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff, creada por Igor Ansoff (1957) fue publicada por primera vez en el año 1957, en su artículo "Strategies for Diversification" (Estrategias para la diversificación). Esta matriz es una herramienta de uso estratégico que ayuda a evaluar las opciones con las que cuenta la organización a la hora de elegir la estrategia que mejor se ajuste a la situación actual y que le dé mejor retorno de la inversión.

La idea es diseñar una matriz en donde se muestran cuatro opciones de crecimiento que resultan de confrontar los productos o servicios con los mercados existentes o nuevos en donde la organización puede funcionar de acuerdo con su objeto comercial. En la figura 5 se observa el diseño de la matriz de Ansoff.

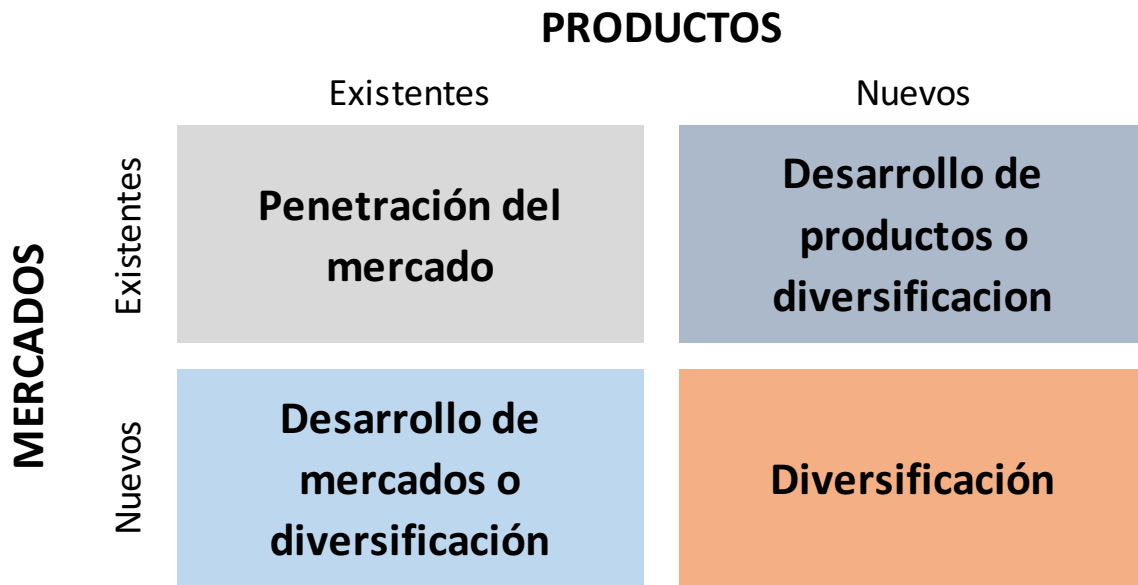


Figura 5. Matriz de Ansoff.

Fuente: *Estrategias para la diversificación* (Ansoff, 195).

Una de las utilidades de esta matriz es poder determinar los riesgos que implica moverse de un lado al otro, lo cual no significa que para una determinada organización en un determinado momento el mayor riesgo sea quedarse quieto.

Definiciones

Penetración del mercado: la idea es vender más del mismo tipo de productos, que se logra utilizando publicidad, estrategias de precio, mayor actividad en ventas, programas de fidelidad de clientes o aun adquisición de empresas que compiten con el mismo producto.

Desarrollo de mercados: se busca vender más del producto que se tiene, pero a un mercado nuevo, que puede estar en una zona geográfica nueva o en canales de distribución nuevos o tecnologías nuevas, como es el caso de las ventas por internet.

Desarrollo de productos: se invierte en el desarrollo de nuevos productos, para venderlos en el mismo mercado o grupo de personas que lo integran. Puede presentarse como un nuevo producto, como una variación del producto existente o con una forma de empaque diferente. En el caso de los servicios, se trata de modalidades ampliadas o de nuevas formas de ofrecer el servicio.

Diversificación: es la estrategia más compleja, casi siempre la que requiere más inversión y, por lo tanto, es de más riesgo. Se busca lanzar productos diferentes, que pueden ser o no ser complementarios, que se ofrecen al mismo grupo de persona o aún a mercados desconocidos.

La matriz de Ansoff ha sido denominada también matriz producto-mercado. Es una herramienta importante para el estudio que se está haciendo, ya que por definición es una herramienta útil en momentos en que los objetivos de crecimiento son prioritarios.

2.3.3. Implementación

Muchas organizaciones invierten gran cantidad de recursos en procesos de direccionamiento estratégico, pero fallan en la etapa de su implementación. La gestión del proceso de direccionamiento estratégico es la que produce resultados, y no el análisis o la elección de las estrategias. La implementación requiere acomodar al equipo de manera diferente, en mayor o menor grado, y pedirles a sus integrantes que interactúen de diferente manera. También hay que hacerle seguimiento al proceso a través de indicadores que sirvan para medir el progreso y hacer ajustes en él.

El proceso de implementación estratégica se divide en cuatro componentes principales: el diseño de una estructura organizacional, el diseño de un sistema de control, la adecuación de la estrategia, la estructura y los controles y el manejo del conflicto, de las políticas y del cambio en sí. Según el alcance de este estudio,

dejaremos planteados solamente los conceptos del diseño de la estructura organizacional y del sistema de control.

2.3.3.1. La estructura organizacional

Para poner a funcionar sus estrategias de manera eficiente, la organización necesita acomodar de forma correcta su gente y sus competencias, independientemente de si las estrategias provienen del proceso de direccionamiento estratégico o de si resultaron de un proceso emergente. Para lograrlo, hay que hacer un gran esfuerzo por identificar las competencias que requiere la organización, y compararlas con las que tiene el recurso humano, con la conciencia de que es posible que no haya personal formado en las competencias requeridas y que tal vez haya que buscarlo afuera. Hay que organizar al equipo de tal manera que trabaje entrelazado buscando los mismos objetivos, y asignarles a sus integrantes tareas que vayan montadas dentro de una estructura con diferentes niveles jerárquicos de acuerdo con la autoridad y la subordinación.

Alfred Chandler (1962), firme defensor de la idea de que la estructura se debe adaptar a la estrategia para lograr los resultados deseados, afirmó: "Si la estructura no sigue a la estrategia el resultado final es la ineficiencia, y sus investigaciones en grandes empresas así lo demostraron. Los estudios de Chandler identificaron cuatro etapas de la evolución de la organización, y en cada una de ellas tuvo lugar una transformación de la estructura organizacional.

Después de Chandler, otros autores plantearon nuevas hipótesis del tema, como Richard Rumelt (1974), Miles y Snow (1978), Andrew Pettigrew (1985) y Chiavenato (2004) sobre los cuales el lector puede profundizar.

Johnson et ál. (2006), por su parte, afirman:

Tal vez el recurso más importante de una organización sean las personas. Así pues, el papel que desempeñan los individuos, los procesos por los que se relacionan y las relaciones que se crean son cruciales para el éxito de la estrategia. (p. 390).

Al respecto, estos autores amplían las definiciones del diseño estructural, los procesos y las relaciones:

El diseño estructural: "Describe los papeles, responsabilidades y relaciones jerárquicas". El diseño de la organización es relevante para el desarrollo de una ventaja competitiva con modelos flexibles y con habilidades para reorganizarse. (p. 390)

Los procesos: la forma como los individuos ejecutan sus responsabilidades y como se relacionan entre sí con otros y ponen en ejecución las estrategias.

Las relaciones: cómo se conectan las personas con otras áreas y con personas fuera de la organización

Las estructuras organizacionales son cada vez más dinámicas, y son cambiantes en la medida en que las estrategias cambian para responder a un mundo a su vez cambiante y dinámico. Estos cambios son impulsados por tendencias como la del enfoque hacia la innovación y el desarrollo, la globalización y el ritmo al que anda el entorno empresarial.

Mintzberg (1991) plantea que la responsabilidad del diseño de la estructura organizacional es del gerente general e identifica cinco configuraciones: la estructura simple, la burocracia mecánica, la burocracia profesional, la forma divisional y la adhocrática, que se describen a continuación.

La estructura simple: es aquella en que las decisiones se toman desde la gerencia, habiendo poca delegación y, por ende, poco *staff*. Existe una supervisión directa hecha desde la dirección. La estructura simple es común, propia de compañías familiares o de empresas pequeñas, donde el gerente o el dueño toman las decisiones, se rodean de pocos administrativos y, en un nivel más abajo, los

operativos solo ejecutan las tareas. No hay estandarización de procesos ni capacitación al personal, y su crecimiento está basado en la capacidad del líder, con estilo normalmente autoritario.

La burocracia mecánica: también se llama burocracia maquinista. Los protagonistas son el proceso y su estandarización del trabajo, por lo que requiere mucho analista para mantener los procesos, y la administración adquiere protagonismo engrosándose, para así poder hacer la supervisión que requieren los procesos y sus estándares. Esta configuración es propia de organizaciones estables, que tienden a integrarse verticalmente para perdurar en el tiempo y ampliar el control de los procesos. Un ejemplo de este tipo de estructura son las cadenas de negocios con recetas iguales en sus productos, que están en áreas geográficas grandes o que son internacionales. Para poder crecer, en este tipo de organización se debe aumentar la burocracia con la cual se pueden controlar mejor los procesos y la organización misma. Mintzberg dice que probablemente es la más común de las cinco configuraciones.

La burocracia profesional: los profesionales y sus conocimientos son los más importantes en esta configuración. Estos están rodeados de poco *staff* y la supervisión no es importante. Aquí la estandarización no es de procesos sino de técnicas, como sucede en los hospitales o en las universidades. Los profesionales pueden trabajar con mucha autonomía sin necesidad de relacionarse mucho con su *staff*; por ejemplo, un médico que realiza una cirugía con apoyo de instrumentalistas. En estas organizaciones, la gerencia que no necesariamente tiene las mismas competencias de los profesionales; por ejemplo, el director de un hospital no tiene mucha autoridad sobre el profesional.

La forma divisional: cuando las organizaciones están divididas en unidades operativas o de negocios en las que cada una tiene su propio gerente, y estos a su vez están coordinados por un *staff* centralizado. Se parece en sus características a la

profesional, solo que aquí no se tienen profesionales sino pequeñas entidades independientes. A pesar de la autonomía de cada división o unidad, estas funcionan matricialmente bien coordinadas por la dirección central, la cual ejerce una supervisión directa a cada entidad, y para esto desarrollan un grupo de *staff* fuerte para diferentes áreas de la organización.

La adhocrática: este tipo de organización es más compleja, con personal especializado que se agrupa en equipos y un esfuerzo para ejecutar proyectos. En esta configuración las líneas jerárquicas son difíciles de diferenciar entre línea y *staff*. Estas organizaciones son normalmente innovadoras, y crean ambientes en donde se forman equipos autónomos que no funcionan guiados sobre procesos o técnicas estandarizadas, sino que dependen de las competencias de cada individuo. Esta es una estructura atípica, en la que el poder se mueve constantemente y hay mucha informalidad en su comunicación, que descansa en individuos bien calificados que se unen con otros para crear. Aquí abundan los gerentes que algunas veces son temporales y que están asignados solo por la duración del proyecto.

La idea de Mintzberg no es tanto enumerar cuál estructura es mejor, sino más bien proveer bibliografía. De este modo, cuando se vaya a diseñar o modificar la estructura, como dijo Chandler, esté acorde con el tipo de organización y su estrategia. En el caso de la compañía en estudio, por ejemplo, no nos imaginamos que una estructura simple sea la más adecuada. Pero eso queda para analizarlo más adelante.

Las organizaciones de hoy están obligadas a hacerles revisiones permanentes a las estructuras y a preguntarse acerca de su pertinencia en relación con la dinámica de cambios del mercado. Dibujar el organigrama, es decir, el mapa de la estructura de la empresa donde se registran los cargos, se definen los niveles y las relaciones jerárquicas, es una tarea muy importante que requiere un análisis basado en lo definido desde la dirección estratégica.

2.3.3.2. El sistema de control

El proceso para implementar el direccionamiento estratégico requiere un sistema que mida el progreso de las estrategias implementadas. Este control organizacional se establece a través de indicadores de gestión.

Kaplan y Norton (1992) hicieron en 1992 una propuesta innovadora para la época, y útil para la administración, al introducir el cuadro de mando integral (*BSC*, por sus siglas en inglés, *Balanced Score Card*). El propósito era darle herramientas a la organización, para evaluar sus resultados con indicadores tangibles y ver qué tan alineados estaban con las estrategias del negocio. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles, como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.

Así mismo, estos autores (Kaplan & Norton, 1996) consideran que:

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro.

Las mediciones de esta herramienta se presentan agrupadas en cuatro categorías de negocios: perspectiva financiera, perspectiva de cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de formación y crecimiento que, sin ser una camisa de fuerza, son las que típicamente se han usado.

Perspectiva financiera

Históricamente la más usada y preferida, dado que se le está haciendo seguimiento al retorno de la inversión y, en general, al uso de los recursos financieros puestos al

servicio de la organización. Estos indicadores muestran qué tan bien va el negocio en el presente y ayudan a pronosticar el futuro.

Perspectiva de cliente

Reporta información y desempeño de las estrategias orientadas a los clientes. Conocer el comportamiento del cliente es una de las tareas más importantes en la administración. Para Kaplan y Norton (1996): “La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior”. Es lo que en el presente estudio se ha denominado: “un comportamiento de cara al cliente”.

Perspectiva de procesos internos

Son aquellos indicadores que no son de las perspectivas financieras o del cliente, sino de otros procesos internos. Medir el progreso de la implementación del sistema de ISO 9000 en un proceso o en todo el sistema es un ejemplo de esta perspectiva.

Perspectivas de formación y crecimiento

Se refiere a índices que miden intangibles, tales y como capacitación al personal, desarrollo de *software*, instalación de máquinas para el caso de procesos manufactureros, tecnología, etc.; es decir, todo aquello que hay que poner en marcha para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores. Uno muy importante que clasifica en esta categoría es la medición del desempeño de los empleados.

Luego de definidas la misión, la visión, las metas y las estrategias, se establecen los indicadores que ayudarán a hacerle seguimiento al progreso de lo planeado y, más importante aún, a efectuar ajustes cuando sea necesario.

Otro aspecto que se debe tener en cuenta es el número de indicadores por escoger. Según Kaplan y Norton (1996), un número adecuado para esta labor es de siete

indicadores por perspectiva, y si son menos, mejor. La idea es no tener que llevar a la organización a invertir un gran número de horas de trabajo en recoger y tabular toda la información que se requiere para obtener el indicador final; tampoco en el tiempo destinado al análisis que se debe hacer a partir de la información procesada. Aquí también, mientras menos, mejor.

Los indicadores deben estar actualizados, ser claros, precisos, relevantes, conocidos por la organización, etc. Deben ir acompañados de un proceso sistemático de seguimiento por parte de la dirección, la cual, más que invertir esfuerzos en la obtención del indicador, debe hacerlo en el análisis y entendimiento de lo que este pueda estar comunicando. Los indicadores deben ir siempre acompañados de planes de acción que ayuden a maximizar el uso de los recursos de la organización. Estos planes de acción, junto con los indicadores del cuadro de mando integral, son una herramienta muy poderosa para que la gerencia pueda desarrollar su función de cara a liderar el plan estratégico.

El cuadro de mando integral de Kaplan y Norton ha tenido una evolución hacia herramientas más integrales. Algunos las han llamado *dashboard* (tablero), en donde se observan algunas características de la idea original del cuadro de mando integral, pero también contienen información relevante para gerenciar los diferentes planes de la organización, a través de una serie de indicadores de rendimiento (*KPI*, por sus siglas en inglés, *key performance indicators*).

Esto último es lo que se desarrolla como sistema de control en el presente trabajo.

3. CONCLUSIONES

Por muchos años, las organizaciones han crecido a través de grandes empresarios que, con un olfato de emprendedores y mucha perseverancia, se han ganado el respeto del mercado, por los productos y servicios que ofrecen. Muchas de estas compañías se han consolidado en momentos diferentes a los que se viven en la actualidad, con una competencia globalizada, un consumidor más exigente y una gran velocidad de cambio en las reglas de juego. Es aquí donde un modelo de direccionamiento estratégico se convierte en una herramienta necesaria para la sostenibilidad y crecimiento de las organizaciones.

La gran mayoría de las organizaciones en Colombia son de origen familiar, y aun hoy en día un porcentaje superior al 70% de estas siguen siendo controladas por las familias propietarias; sin embargo, aquellas empresas que más probabilidad tienen de competir y fortalecerse son las que sepan incorporar en sus organizaciones competencias externas y que tengan la habilidad para reconocer sus carencias y para capacitarse o dar un paso al lado, para que otros vengan a agregarle valor a su organización.

El proceso de elaboración de este estudio inició con conversaciones formales con los accionistas y fundadores de la compañía en estudio, quienes comunicaron los desafíos que desde su punto de vista estaban teniendo. Estas conversaciones se fueron documentando y ampliando a través de entrevistas con otros miembros clave de la organización, y más adelante con cada uno de los profesionales o técnicos de la base más operativa. Como resultado de esto, se listaron una serie de conclusiones preliminares, que nos llevaron a obtener un diagnóstico general de la situación. Junto con esto se analizó también la información financiera disponible de la compañía, en donde se podían observar los números del balance y del estado de resultados y las cifras básicas del desempeño de los clientes.

En una segunda fase se hicieron visitas a los tres clientes más importantes del negocio, que representan más del 70% de los ingresos. En estas visitas se ahondó en sus respectivos negocios, con el fin de ampliar la comprensión de sus objetivos y sus desafíos; también en entender su percepción de la solución que la compañía en estudio les provee. Se recogió la mayor información posible relacionada con percepción de servicio, necesidades no satisfechas por la solución, necesidades nuevas y también las fortalezas que el cliente percibe del producto instalado.

Una vez recopilada esta información, se hicieron reuniones al interior de la compañía para compartir y validar lo obtenido. Estas reuniones fueron privadas con los accionistas, pero también con los equipos de trabajo que tienen hoy diferentes responsabilidades. De forma paralela, se obtuvo información del mercado de TI en Colombia y del mercado específico en estudio, así como un análisis de la competencia no solo en Colombia sino en toda la región latinoamericana.

El siguiente proceso fue recopilar y analizar la bibliografía relevante que fuera útil para el desarrollo del estudio. Más específicamente, para entender el entorno del negocio y hacer un diagnóstico detallado de la situación de la compañía. Después de obtener información acerca de las definiciones de conceptos como estrategia, planeación estratégica, misión, visión, metas u objetivos, estructura organizacional y cuadro de mando integral, se aplicaron herramientas de diagnóstico como el análisis PESTEL, Las cinco fuerzas de Porter, la matriz DOFA, la cadena de valor y la matriz de Ansoff.

Estas herramientas nos sirvieron de base para ampliar la comprensión de la situación actual, del entorno, de la capacidad estratégica de la compañía y, finalmente, nos llevaron a redefinir la misión y la visión y a elaborar una propuesta de direccionamiento estratégico, en la que se establecieron las metas u objetivos y un detallado grupo de estrategias corporativas, competitivas y funcionales. Por último, entregamos una propuesta de estructura organizacional recomendada y ocho indicadores de gestión como cuadro de mando integral.

Con el estudio entregado, ahora la compañía dispone de los elementos suficientes para iniciar el proceso de implementación que le llevará a recuperar credibilidad, a fortalecer su relación con los clientes actuales y a crecer no solo en Colombia sino en otros mercados latinoamericanos donde la empresa ya ha operado. La propuesta combinada de penetración y diversificación son la base de la estrategia propuesta.

Como resultado del estudio, ahora la empresa dispone de una estructura organizacional que la habilitará no solo para cumplir los objetivos propuestos, sino para ser también sostenible en el tiempo. La misión y la visión presentadas le dan a la empresa claridad acerca de cuál es su negocio y hacia dónde se debe dirigir para el 2020.

El estudio aquí presentado debería implementarse lo antes posible, dado el ambiente de riesgo en el que la compañía se encuentra. Los accionistas deben tomar la decisión de rodearse de unas competencias apropiadas que, junto con su experiencia y su conocimiento, construyan el camino hacia su sostenibilidad y crecimiento. La percepción que se ha tenido durante el desarrollo de este estudio es que la compañía está iniciando este proceso un poco tarde, por lo que la velocidad es uno de los ingredientes que debe incorporar.

Con todo esto, se puede afirmar que la compañía es viable y tiene un futuro alentador; que, a pesar de los riesgos que la amenazan, tiene una capacidad estratégica y una experiencia que serán el fundamento sobre los cuales se puede construir el desarrollo estratégico que se plantea. Su liderazgo es sólido y tiene las competencias para sacar el proyecto adelante.

La implementación de este estudio debe asignársele a un líder que tenga las habilidades para poner en práctica la formulación planteada y para hacerle seguimiento a todo el proceso. Este debe acompañar a la organización con un énfasis comercial, dado el lema que se ha sugerido, y es que pase, de ser una compañía que

se ha enfocado en la producción, a ser una compañía que se enfoca DE CARA AL CLIENTE.

Por último, no se pretende afirmar que en este estudio se encuentran todas las tareas que la compañía debe desarrollar para seguir su camino, pero sí que es una base importante sobre la cual se debe construir. Tampoco debería significar el fin del estudio; por el contrario, debería ser el inicio de un camino que se construya sobre la base de la estrategia que señala un rumbo que se debe seguir, y que debe ser revisado cada vez que los vientos del entorno cambien.

Este resumen ejecutivo se entrega como parte del documento completo, que, dada la información que contiene de la compañía en estudio, se conserva para uso exclusivo del desarrollo estratégico de la compañía y como respaldo de la etapa de implementación.

Referencias bibliográficas

- Andrews, K. R. (1984). *El concepto de la estrategia corporativa*. Barcelona: Orbis.
- Ansoff, H. I. (1976 [1965]). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Eunsa.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Arrelucea, R. (s. f.). Estrategias Empresariales. *monografias.com*. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos87/estategias-empresariales/estategias-empresariales.shtml#caracteria>
- Banco de la República (2015). *Presupuesto y ejecución presupuestal del Banco de la República*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/presupuesto>
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Collins, D., & Montgomery, C. (2008). Competir con los recursos. Lo mejor de HBR. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://antoniobechara.files.wordpress.com/2010/08/competirconlosrecursos.pdf>
- Collins, D., & Montgomery, C. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4), 118-128.
- Crespi, G., Fernández-Arias, E., y Stein, E. (eds.) (2014). *¿Cómo repensar el desarrollo productivo? Políticas e instituciones sólidas para la transformación económica*. Banco Interamericano de Desarrollo - BID. Disponible en <https://goo.gl/YMxv4N>
- Dinero (28 de enero, 2016). Así le fue a Colombia en el índice de percepción de corrupción. *Dinero.com*. Obtenido de <http://www.dinero.com/actualidad/articulo/corrupcion-en-colombia-2015/218592>
- Drucker, P. (1984). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo.

- Estrategia (s. f.). *Etimología de ESTRATEGIA*. Disponible en <http://etimologias.dechile.net/?estrategia>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Goldratt, E. M. (2005). *La meta: un proceso de mejora continua*. (3ª. ed.) Madrid: Díaz de Santos.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1995). *Competiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Barcelona: Ariel.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1990). The core competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (7ª. ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Mejía, J. F. (2011). *Export Diversification and Economic Growth: An Analysis of Colombia's Export Competitiveness in the European Union's Market*. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2742-2>
- Mintzberg, H. (1994). *El ascenso y caída de la planeación estratégica*. *Harvard Business Review*, 4-18.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Argentina: El Ateneo.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Granica.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1995). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall.
- Moreno, L. A. (16 de febrero, 2016). Conferencia: *Estrategia de país del BID para Colombia: un análisis regional y local*. Universidad EAFIT, Medellín. Recuperado en 2017, de <http://envivo.eafit.edu.co/EnvivoEafit/?p=25057>

- Morffe, A. (11 de marzo, 2014). Matriz Foda: Origen y Características [comentario de blog]. *Marketing y Gerencia Estratégica*. Disponible en <https://sobregenerenciayempresa.blogspot.com.co/2014/03/matriz-foda.html>
- Ohmae, K. (2004). *La mente del estratega*. Madrid: McGraw-Hill.
- Porter, M. (diciembre, 2011 [1996]). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 74(6), 100-117.
- Porter, M. (1991). *Estrategia competitiva*. México: Continental.
- Porter, M. (1985) *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Nueva York: Free Press.
- Steiner, G. (1983). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso*. México: Continental.
- The World Bank (2016). Obtenido de <http://www.worldbank.org/en/country/korea/overview>
- Thompson, A., & Strickland, A. (2001). *Administración estratégica: conceptos y casos* (11ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Tsu, S. (1999). *El arte de la guerra*. México: Martinez Roca.