

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Especialización Gestión del Emprendimiento



PROPUESTA METODOLÓGICA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL  
PARA LA EMPRESA DIRINTGES.

Preparado por:

Gloria Patricia Quiroz Henao

Medellín, Colombia.

2012.



## CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA

### DIVISIÓN DE INVESTIGACIONES Y POSGRADOS

CENTRO DE INVESTIGACIONES  
EN POSGRADOS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

#### NOTA DE ACEPTACIÓN

Los suscritos miembros de la comisión Asesora del Proyecto de Grado: **“Propuesta Metodología de Planeación Estratégica Integral para la Empresa Dirintges”**, elaborado por la estudiante: GLORIA PATRICIA QUIROZ HENAO, de la Especialización en Gestión del Emprendimiento, nos permitimos conceptuar que éste cumple con los criterios teóricos y metodológicos exigidos por la División de Investigaciones y Posgrados y por lo tanto se declara como:

Aprobado

Medellín, Mayo 24 de 2012

Esp. Ana Isabel Gutiérrez  
Presidenta

Esp. Rubén Vásquez  
Secretario

Gloria Patricia Quiroz Henao  
Estudiante

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme vivir nuevas experiencias y adquirir nuevos conocimientos cada día, orientada por mis docentes que me acompañaron con su sabio conocimiento en esta etapa de formación, a mis padres por el apoyo incondicional en todos los aspectos de mi vida, a mis hermanos por la contribución al inicio de una gran sueño y a mis sobrinos por ser el motor de mis metas y propósitos.

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	15
Planteamiento del problema.....	16
Palabras claves.....	17
Antecedentes.....	19
Formulación del problema.....	21
Justificación.....	22
Objetivos.....	25
General.....	25
Específicos.....	25
Hipótesis.....	25
Alcance.....	26
Delimitaciones.....	26
Conceptual.....	26
Temática.....	26
Espacio temporal.....	27
Enfoque.....	29
Limitaciones.....	29
Autores.....	31
Enfoques.....	37
Enfoque sistémico organizacional.....	37
Subsistemas de metas y valores:.....	37
Subsistema técnico:.....	37
Subsistema Psicosocial:.....	38
Subsistema estructural:.....	38
Subsistemas administrativo.....	38
Enfoque de Lorange.....	38
Enfoque de Henry Mintzberg.....	38
La estrategia como plan:.....	38
La estrategia como Estratagema:.....	38

La estrategia como Pauta: .....	39
La estrategia como Posición: .....	39
La estrategia como perspectiva: .....	39
Enfoque de Russell Ackoff.....	39
Enfoque de Free David .....	39
Enfoque de H Igor Ansoff.....	40
Enfoque de Chandler .....	40
Enfoque de Porter.....	40
Enrique Ogliastri .....	43
La prospectiva y el análisis de los escenarios futuros .....	43
James Taylor .....	44
Kenichi OHMAE .....	46
Estrategia. ....	48
Los componentes de una estrategia empresarial son: .....	49
Estrategias a nivel empresarial .....	52
Estrategias a nivel funcional .....	59
Estrategias a nivel corporativo .....	60
Estrategia de contención. ....	65
Estrategia de penetración. ....	66
Estrategia de afianzamiento.....	66
Estrategia de recolección.....	66
Estrategia de disociación o retirada. ....	66
Estrategia de negocios basada en los FCE (Factores Claves de Éxito). ....	67
Estrategia de negocios basada en la superioridad relativa. ....	68
Estrategia de negocios basada en iniciativas agresivas.....	68
• El pensamiento táctico, .....	68
• la consistencia,.....	68
• y la coherencia. ....	68
Estrategia de negocios basada en grados de libertad estratégica. ....	69
Clases de estrategias .....	70
Estrategias basadas en el cliente:.....	70

Estrategias basadas en la corporación. ....	72
Estrategias basadas en los competidores. ....	73
Unidades de la Planificación Estratégica. ....	73
Planeación.....	75
Niveles de la planeación .....	76
A nivel de la empresa total.....	76
A nivel de división .....	77
A nivel funcional.....	77
Elementos Básicos de la planeación.....	77
Plan estratégico .....	77
Ventajas y desventajas de un plan estratégico. ....	78
Importancia de un Plan Estratégico .....	78
Elementos de un plan estratégico.....	79
La planeación estratégica .....	80
Proceso de Planificación Estratégica.....	83
El análisis Estratégico.....	83
Herramientas de análisis estratégico .....	84
Análisis externo o del entorno de la empresa .....	87
Diagnóstico estratégico.....	87
Marco referencial .....	89
Formulación estratégica.....	93
Búsqueda de valores .....	93
La misión y la visión empresarial. ....	93
Análisis interno de las fortalezas y limitaciones de la empresa .....	94
Análisis y selección estratégicos.....	95
Definición de estrategias.....	96
La ejecución estratégica .....	96
Evaluación de la estrategia .....	97
Control estratégico.....	97
Indicadores de gestión .....	98
Balance Score Card.....	99

Marco Legal .....	102
Unidad de tiempo: Planeación estratégica para el primer trimestre. ....	110
Unidad geográfica: Envigado .....	110
Unidad de Análisis: Empresa DIRINTGES .....	110
Unidad de estudio: Plan estratégico.....	110
Impacto esperado .....	110
. .....	110
Cronograma.....	111
Presupuesto .....	113
Bibliografía.....	115
Diagnóstico Estratégico .....	117
Conclusiones .....	151
Recomendaciones .....	153
Desarrollo Planeación Estratégica .....	156
Análisis del Entorno .....	160

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz resumen de Autores. ....	30
Tabla 2. Planteamientos de autores clásicos y neoclásicos. ....	37
Tabla 3. Resumen de estrategias.....	52
Tabla 4. Tipos de estrategias. ....	64
Tabla 5. Ventajas y desventajas.....	78
Tabla 6. Cuadro explicativo del Modelo de Planeación Estratégica.....	109
Tabla 7. Factores .....	119
Tabla 8. Factores claves. ....	128
Tabla 9. Capacidades .....	131
Tabla 10. Resumen capacidades. ....	138
Tabla 11. Plan de acción estratégico .....	147
Tabla 12. Evaluación de objetivos.....	149



## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Antecedentes empresariales según motivación para crear empresa en Colombia, 2010.....	23
Gráfica 2 Crecimiento económico mundial.....	24
Gráfica 3. Modelo de planeación estratégica.....	107

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa físico departamento de Antioquia. ....	28
Figura 2. Cadena de valor. ....	41
Figura 3: Cinco fuerzas competitivas.....	43
Figura 4. Ciclo de vida del producto. ....	58
Figura 5. Matriz Boston Consulting Group.....	84
Figura 6. Modelo Frederick .....	91
Figura 7 . Desarrollo planeación Estratégica .....	117

## RESUMEN DE PROYECTO DE DESARROLLO

Corporación Universitaria Adventista

Facultad: Ciencias Administrativas y Contables.  
Programa: Especialización en Gestión del Emprendimiento.  
Línea: Gerencia y Organizaciones.

### PROPUESTA METODOLÓGICA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL PARA LA EMPRESA DIRINTGES

Elaborado por: Gloria Patricia Quiroz Henao

Asesores: Temático: Rubén Darío Vásquez Estrada

Proyecto terminado en Mayo 2012.

## Problema

El grado de racionalidad con que se manejan las Mipymes en la actualidad es prácticamente desconocido, esto impide emprender acciones de mejoramiento, en la práctica muchas empresas pierden energía y cometen muchos errores en su camino, por lo tanto un plan estratégico es tanto o más importante para una mini, pequeña y mediana empresa (Mipymes) como para una grande.

Los niveles de angustia y ansiedad de los directivos son elevados por la cantidad de trabajos y tareas, laboran jornadas de 14 a 16 horas diarias incluyendo en ocasiones sábados y domingos, por lo que no se tiene el tiempo ni el conocimiento para organizar y racionalizar la gestión de sus negocios.

Pero no todos los problemas dependen del control gerencial o administrativo otros razones corresponden a factores externos e internos que las empresas y sus dirigentes deben aprender a controlar.

Procesos de control que han configurado un nuevo esquema de competencia, en la cual los empresarios tenemos que hacer uso de toda nuestra capacidad y experiencia para salir exitoso, para tal efecto es importante desarrollar un modelo de planeación estratégica que permita orientar los esfuerzos y servir de base hacia una mejor posición competitiva en el mercado.

Las nuevas exigencias del cliente, del mercado y del gobierno, sumado a la apertura económica que en Colombia inició para 1990 y se está materializando con la vigencia del TLC con Estados Unidos y otros acuerdos y tratados de orden internacional, ubica a las empresas como jugadores del proceso globalizador, el cual representa atractivas oportunidades de importación y exportación, sumada al bajo nivel de preparación de algunos empresarios y directivos en temas de gerenciamiento integral y estrategia.

## Método

La investigación desarrollada es descriptiva ya que en la práctica se observa un hecho que conforma el problema de investigación, de carácter documental, consulta de fuentes diversas y un marco general de teoría relacionada con la planeación estratégica, caracterización y análisis del sector, finalmente una estrategia integral.

Para el desarrollo de la metodología se partió de las variables a tratar, seguidamente se definen las fuentes primarias a) Libros, b) Enciclopedias, c) Revistas y secundarias a) Trabajos de grado, b) Tesis de grado, y otras fuentes como el internet, de la información, las técnicas y los instrumentos a emplear para la recolección de datos, una vez diseñadas las técnicas y los instrumentos, se hace aplicación de los mismos, por lo cual se recopila la información requerida, se organiza, es procesada, mediante la comparación y análisis.

El trabajo se desarrolla a través del método análisis, se aplico una metodología descriptiva edificando una guía metodológica llevando a los interesados a generar estrategias efectivas e integrales, según sus aspectos más relevantes, identificados a través del análisis interno y externo, información plasmada en formatos constructivos que al final se convierten en un esquema estructurado y direccional de la planeación estratégica integral.

La característica integral se estructura bajo 5 componentes estratégicos vitales y definidos según el comportamiento de las pymes, 5 capítulos, que de manera sencilla llevan al lector a un proceso de conocimiento de la empresa Dirintges; la planeación estratégica, el proceso de diagnóstico, la orientación estratégica, la formulación, la implantación y el monitoreo estratégico

Esquemas que buscan apoyar los procesos de creación y fortalecimiento empresarial, orientados a modernizar y lograr un mejor nivel competitivo, tomando el foco de su razón de ser y apoyarse en terceros para suplir las demás necesidades, siendo Dirintges una alternativa como un proyecto de empresa familiar que ofrecerá sus servicios de asesoría integral en Gestión administrativa, Publicidad e Ingeniería de la información.

## Resultados

El modelo representa una idea general de lo que representa una herramienta poderosa, ya que proporciona una guía adecuada del funcionamiento de los planes llevados a la práctica tanto para Dirintges como para aquellas Mipymes que su perfil se ajuste.

## Conclusiones

En el desarrollo del presente trabajo se encontraron diversas conclusiones que reflejan los alcances, limitaciones y las recomendaciones que representan parte del aprendizaje logrado al abordar los componentes de planeación estratégica integral que busca aportar al conocimiento del conocimiento organizacional de las Mipymes.

El trabajo permite a la empresas contar con una valiosa herramienta para la toma de decisiones a través de la aplicación de las estrategias y planes de acción establecidos previamente.

## CAPITULO UNO: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### Introducción.

Haciendo parte de uno de los tres pilares que la institución asume como función sustantiva “la proyección social”, he decidido formular una Propuesta Metodológica de Planeación Estratégica Integral para la empresa DIRINTGES, un proyecto de empresa de carácter familiar dirigida a la asesoría integral de las Mipymes (Micro, pequeña y mediana empresa), actuando como agente de gestión en búsqueda de nuevos mercados y mejores productos y/o servicios para satisfacer las necesidades que está demandando la sociedad actual, desarrollando dos de los tres enfoques que tiene la especialización “Empresarismo y Asesoría”

Esta propuesta de “Modelo de Plan Estratégico para la empresa DIRINTGES”, proyecto consiste en la creación de una empresa de asesorías integrales dividida en 3 unidades de negocios: Gestión administrativa, Publicidad y Tecnologías de la información, desarrollada por 3 profesionales especializados en cada una de las áreas mencionadas anteriormente, surgida para dar una alternativa de proyección a las Mipymes, mediante una propuesta metodológica integral de planeación estratégica enfocada en la empresa de asesoría y consultoría DIRINTGES con aplicabilidad a las Mipymes, basada en estudios de teorías económicas, de la administración y el mercadeo.

## Planteamiento del problema.

El grado de racionalidad con que se manejan las Mipymes en la actualidad es prácticamente desconocido, esto impide emprender acciones de mejoramiento, en la práctica muchas empresas pierden energía y cometen muchos errores en su camino, por lo tanto un plan estratégico es tanto o más importante para una mini, pequeña y mediana empresa (Mipymes) como para una grande.

Los niveles de angustia y ansiedad de los directivos son elevados por la cantidad de trabajos y tareas, laboran jornadas de 14 a 16 horas diarias incluyendo en ocasiones sábados y domingos, por lo que no se tiene el tiempo ni el conocimiento para organizar y racionalizar la gestión de sus negocios.

Pero no todos los problemas dependen del control gerencial o administrativo otros razones corresponden a factores externos e internos que las empresas y sus dirigentes deben aprender a controlar.

Procesos de control que han configurado un nuevo esquema de competencia, en la cual los empresarios tenemos que hacer uso de toda nuestra capacidad y experiencia para salir exitoso, para tal efecto es importante desarrollar un modelo de planeación estratégica que permita orientar los esfuerzos y servir de base hacia una mejor posición competitiva en el mercado.

Las nuevas exigencias del cliente, del mercado y del gobierno, sumado a la apertura económica que en Colombia inició para 1990 y se está materializando con la vigencia del TLC con Estados Unidos y otros acuerdos y tratados de orden internacional, ubica a las empresas como jugadores del procesos globalizador, el cual representa atractivas oportunidades de importación y exportación, sumada al bajo nivel de preparación de algunos empresarios y directivos en temas de gerenciamiento integral y estrategia.



## Palabras claves

**Administración:** Proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

**Administrador:** Persona dentro de la empresa que soluciona problemas, mide recursos, planea su aplicación, desarrolla estrategias y efectúa diagnósticos de situaciones.

**Asesor:** Persona o grupo de ellas que ofrecen conocimientos y consejos sobre un tema a alguien que carece de esos conocimientos y los necesita.

**Balance scorecard:** Es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores.

**Consultoría:** Es el servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos de trabajo de una organización.

**Coordinación:** Integración y enlace de distintos departamentos con el fin de realizar un conjunto de tareas compartidas.

**Diagnóstico:** Aquel que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir y aprovechar las segundas.

**Mapa estratégico:** Es una herramienta del Balance Scorecard que permite implementar y comunicar la estrategia.

**Plan:** Es una intención o un proyecto, que a partir del conocimiento pretenden establecer determinados objetivos.

Plan estratégico: Documento formal que consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización.

Planeación: Proceso administrativo, la cual consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización,

Planeación estratégica: Elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas.

Proceso: Conjunto de tareas relacionadas de forma lógica, llevadas a cabo para lograr un resultado de negocio definido.

Procedimiento: Es la acción de proceder o el método de ejecutar algunas cosas, se trata de una serie común de pasos definidos, que permiten realizar un trabajo de forma correcta.

## PROPUESTA METODOLÓGICA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL PARA LA EMPRESA DIRINTGES.

### Antecedentes

La primera escuela de planeación basada en los conceptos de área estratégica y generación de políticas surgió de Harvard y se populariza después de la Segunda Guerra Mundial, pero es asociada entonces casi exclusivamente con actividades totalitarias de control social. Gradualmente se expande su uso y hoy se considera una actividad relacionada con la consecución de fines; así por ejemplo, se planea o planifica el desarrollo de un país o de una empresa, la construcción de obras de ingeniería, la educación y hasta la familia.

Partimos de base con la palabra estrategia se encuentra ligada históricamente al lenguaje militar, siendo los chinos quienes primero usaron este concepto hace más de 2.500 años como lo expresa Sanabria en su libro *Formulación y pensamiento estratégico* (2005), quien afirma que fue después de 1960 que se dio inicio el uso del concepto de estrategia, como respuesta al entorno cambiante.

La palabra estrategia proviene del antiguo título *Trastejos* (estratega), figura que surgió en la Grecia Clásica (siglo V a C.) a causa de la creciente dimensión y complejidad de las ciudades estado griegas, con el inicio del siglo XX el término estrategia comienza a utilizarse en el mundo de los negocios.

Luego se pasó al concepto de planeamiento estratégico como un concepto que data del siglo XX, como una herramienta administrativa de alta dirección de las empresas, el autor George Steiner (1986) nos dice “que la planeación estratégica fue introducida por primera vez en 1950, en algunas de las empresas comerciales más importantes de aquel tiempo, denominándolo sistema de planeación a largo plazo, hasta entonces era predominante la dirección y

planeación de tipo operacional, la cual se centraba en la gestión de áreas específicas, resolviendo problemas a corto y mediano plazo; la dirección que se llevaba en los niveles más altos de la organización no era de tipo operacional sino estratégica”.

Su aplicabilidad en Colombia se da a comienzo de los años 50 en el gobierno del doctor Laureano Gómez, con el apoyo de una misión del Banco Mundial, recibiendo un impulso en 1958 con la creación del Departamento Nacional de Planeación, donde comienza a hablarse de planes de desarrollo con el fin de señalar los propósitos, objetivos, metas y estrategias de cualquier tipo de organización, apoyado por aportes de autores destacados como Enrique Ogliastri y Humberto Serna, donde expresan el propósito de la planeación estratégica como la posibilidad de un desarrollo coherente de las organizaciones, que permite coordinar las acciones de las diferentes subunidades mediante criterios unificados que resuelvan conflictos de interés y que proveen suficiente claridad a los estamentos de la empresa sobre los objetivos que persiguen y los métodos escogidos para ello.

Ogliastri en su opinión en el artículo de Sánchez (Revista EAN, pág. 34) precisa “las diferentes escuelas e instrumentos de planeación estratégica responden a momentos concretos del desarrollo de las empresas, surgen dentro de circunstancias específicas de tipo social, económico y empresarial”.

En el ámbito regional para 1958, se creó la ordenanza N° 20 de la oficina de Planeación de Antioquia, hoy Departamento Administrativo de Planeación, destinada a orientar los destinos de Antioquia, posibilitando la creación de empresas como Acuantioquia, Eade, Eda y Cornare, apoyó a los estudios que llevaron a la creación de metro. (Ospina).

Es así como la planeación estratégica ha sido abordada de diversas formas por autores y por las pymes, hacen 10 años estaban cómodas ante un mercado creciente y con pocos competidores, ahora la dinámica ha cambiado y se debe competir por un espacio en el mercado.

### Formulación del problema

El mundo actual presenta cada día ciento de variables y cambios, la globalización de los mercados, la apertura económica, los avances en tecnología, y las telecomunicaciones han roto las fronteras de los mercados.

Hoy ya no existen límites geográficos, generando impactos significativos para nuestro país, departamento y nuestras empresas, la afectación de la tasa de cambio, el impacto del comercio de china, la recesión económica, las decisiones políticas, los cambios culturales de los clientes, son algunos de los componentes que las empresas antioqueñas ha tenido que ir administrando para permitir la continuidad de su empresas y evitar momentos de estancamiento.

Factores que deben de evaluar más del 80% de las empresas pertenecientes al grupo de las Mipymes, ya que en el momento actual trabajan con recursos y experiencia limitada, razón por la que muchas de ellas fracasan, las estadísticas del GEM (Global Entrepreneurship Monitor), indican que en promedio el 80% de las Pymes fracasan antes de los cinco años y el 90% no llegan a los 10 años y la responsabilidad está dada en la capacidad de gestión de sus responsables, quienes no cuenta con un plan estratégico de asesoramiento y consultoría de manera interna, por ello DIRINGTES se presenta como una alternativa que coadyude al desarrollo económico y social, mediante un plan de asesoría, consultoría y capacitación empresarial, que le permita a las Mipymes hacer un análisis de su situación actual y así poder presentar alternativas encaminadas al logro de los objetivos y productividad de sus empresas, surgiendo el interrogante:

¿Qué metodología de planeación estratégica integral se aplicará a la empresa Dirintges?

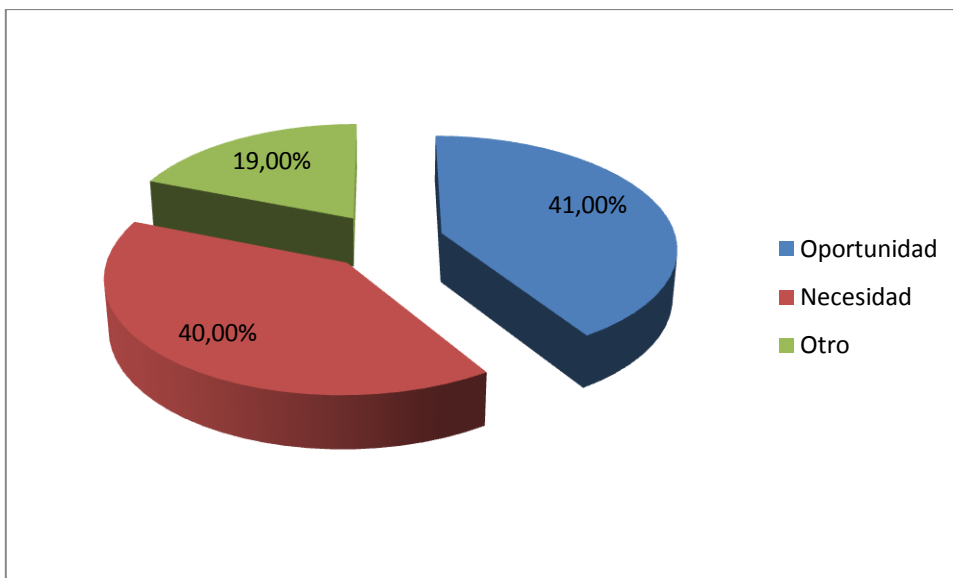
¿Cómo la metodología propuesta se integrará a otras Mi pymes

### Justificación

Colombia es un país cuya economía se soporta en empresas de pequeña escala, representando el menos 90% del parque empresarial nacional y generan el 73% del empleo y el 53% de la producción bruta de los sectores industrial, comercial y de servicios, de igual manera, representan el 31% de la inversión neta del país y participan con el 33% de las exportaciones, según datos suministrados por el DANE.

Es el octavo país del planeta donde más están naciendo nuevas empresas a la fecha, emprendimientos creados por personas entre los 18 y 64 años y siendo el tercer país emprendedor en América Latina, después de Perú y Ecuador, dato reportado por el GEM (Global Entrepreneurship Monitor), estudio que analizó 59 economías del mundo hallando un índice para Colombia del 20.6%; 8.6% de empresarios naciendo (entre 0 y 3 meses), 12.7% de nuevos empresarios entre (entre 3 y 42 meses), donde de este porcentaje el 40% nacieron por necesidad y el 41% por oportunidad, el 19% restante por la combinación de las dos.

Gráfica 1 Antecedentes empresariales según motivación para crear empresa en Colombia, 2010.



Tomado de : [www.gemcolombia.org/images/Reporte%202010.pdf](http://www.gemcolombia.org/images/Reporte%202010.pdf)

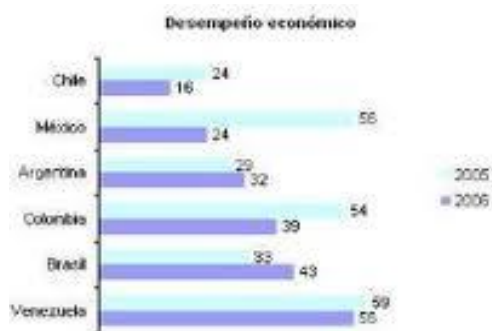
Reflejado en la creación de 227.555 nuevas empresas, respondiendo a las mejores condiciones macroeconómicas del país, representado en un crecimiento del 6.74% con respecto al año 2010, de las cuales 76.3% correspondieron a personas naturales y el 23.7% restante a sociedades, representadas en un 90% con las Sociedades de Acciones Simplificadas S.A.S, desplazando a las sociedades limitadas.

El 70% de las empresas creadas corresponde a los sectores de Actividades inmobiliarias, comercio, manufacturas y construcción, Bogotá continúa como el principal centro receptor de inversiones en Colombia con una participación del 72.3% de las nuevas sociedades, seguido por Atlántico con el 9.7% y Antioquia con el 8.1%, regiones que suman el 90% del total, mercados de nuestro interés.

Esto es una buena señal, pues indica que muchas personas están logrando pasar de la primera etapa y están avanzando en el desarrollo de su empresa, todo dado a las condiciones del nuevo ambiente nacional sumado al

fortalecimiento de la Red de Cámaras de Comercio de Colombia, lo que ha permitido que el país se convierta en un atractivo tanto para inversores nacionales como extranjeros, gracias al diseño de programas enfocados a la reducción y simplificación de trámites empresariales y al grado de calificación de riesgo del país ante las agencias internacionales, donde Banco Mundial ubica a Colombia para finales del año 2011 según la Gráfica 1 de crecimiento económico mundial, en el puesto N° 39 en el ranking de facilidad de realizar en negocios a nivel mundial y en el puesto N° 3 a nivel de Latinoamérica.

**Gráfica 2 Crecimiento económico mundial.**



Tomado de [www.google.com/imgres?q=facilidad+para+hacer+negocios+colombia](http://www.google.com/imgres?q=facilidad+para+hacer+negocios+colombia)

A raíz de la importancia de estas cifras, consideré importante desarrollar la propuesta metodológica de planeación estratégica tema que pocas empresas se han decidido abordar, convirtiéndose este trabajo en una fuente y guía para las empresas del mismo sector y Mi pymes, buscando introducir variables administrativas poco tratadas en este tipo de empresas.



## Objetivos

### *General*

Diseñar una propuesta metodológica integral de planeación estratégica aplicable a la empresa Dirintges, mediante el estudio de los modelos de planeación estratégica.

### *Específicos*

1. Identificar los tipos de metodología de planeación estratégica más conveniente para la empresa Dirintges.
2. Desarrollar un modelo de plan estratégico para la empresa Dirintges.
3. Orientar al equipo directivo en la formulación de la visión, misión, valores, objetivos y metas empresa DIRINTGES.
4. Proponer un direccionamiento estratégico con base en la misión y visión de la empresa con mira a los próximos 5 años.

## Hipótesis

La planeación estratégica es una metodología que pretende establecer metas organizacionales, definir estrategias y políticas, para lograr desarrollar las metas y elaborar planes detallados.

Todo los ítems mencionados anteriormente permitirá a la empresa DIRINTGES, tener una visión global del estado de los procesos y procedimientos, adquiriendo una posición estratégica ante situaciones específicas, ya sea a corto, mediano y largo plazo, armonizando los objetivos de la empresa con la planeación

de desarrollo de la organización, obteniendo una forma de incorporar las variables necesarios para **realizar un diseño de planeación estratégico integral que aporte a las Mipymes**

#### Alcance

Aplicar los conceptos de planeación estratégica para ser implementados en la empresa DIRINTGES, mejorando los procesos administrativos, asegurando la supervivencia, el crecimiento y las utilidades de la organización, adquiriendo técnicas y herramientas que nos permita explorar el estudio de situaciones reales, generando planes de mejoramiento continuo dentro de la organización a partir de la formulación de estrategias que permitan el desarrollo integral de la empresa.

#### Delimitaciones

##### *Conceptual*

El problema planteado incide en las Mipymes, perteneciente a la disciplina administrativa y se enfocará teóricamente en la administración estratégica y campos disciplinares de la administración, publicidad e ingeniería informática.

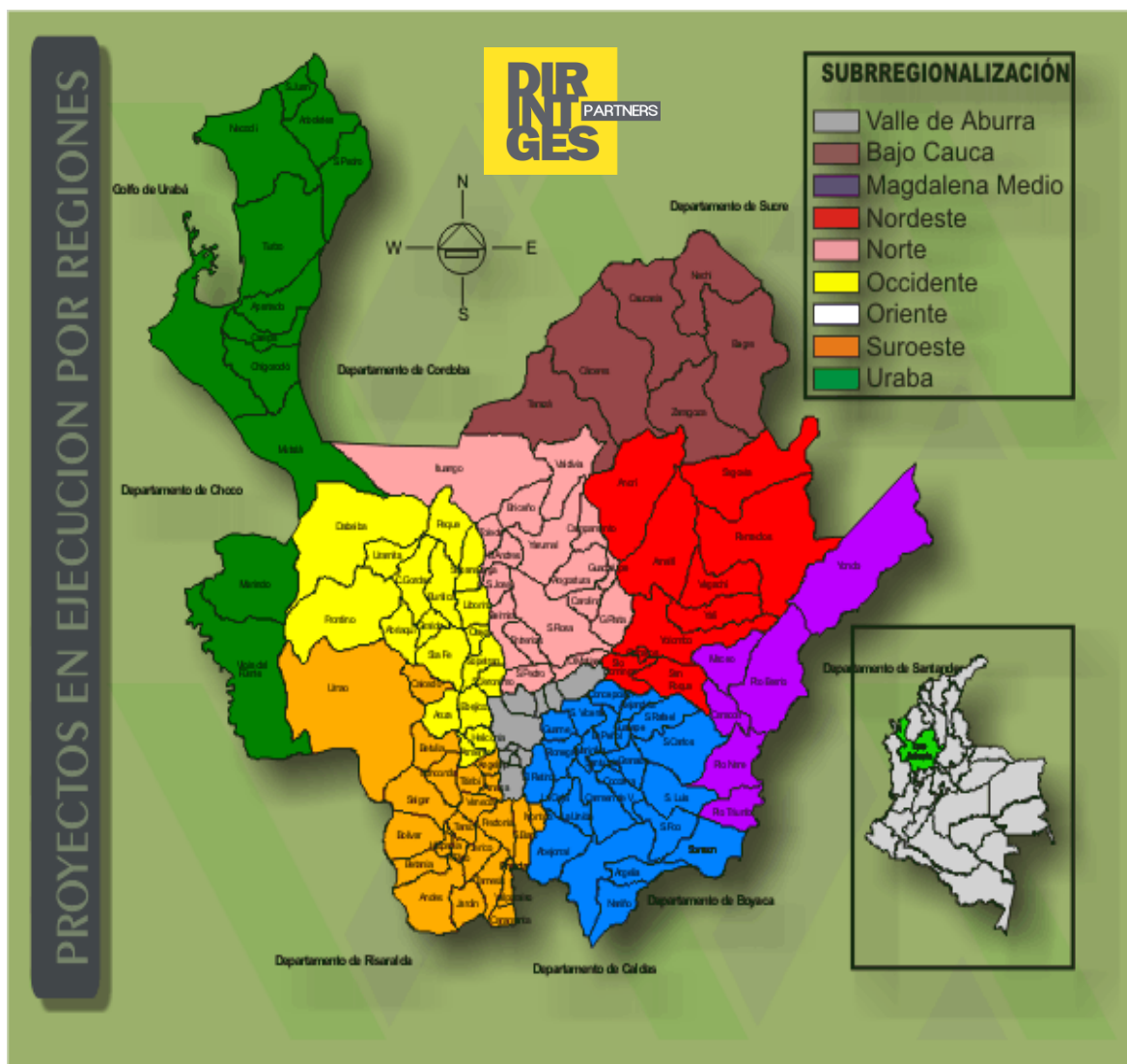
##### *Temática*

1. Definición de misión, visión, valores, objetivos, metas y planes de acción organizacionales
2. Evaluación interna y externa.
3. Análisis funcional y organizacional

### *Espacio temporal*

Se desarrolla en la empresa DIRINTGES, que se ubicará en el Municipio de Envigado, departamento de Antioquia como se muestra en la figura 1, con posibilidad de replicarse a otras empresas Mipymes tanto del municipio como del área metropolitana.

Figura 1. Mapa físico departamento de Antioquia.



Tomado de:

[www.google.com.co/imgres?imgurl=http://galeon.hispavista.com/turismobarbosa/img/MAPAANTIOQUIA](http://www.google.com.co/imgres?imgurl=http://galeon.hispavista.com/turismobarbosa/img/MAPAANTIOQUIA).

### *Enfoque*

Este trabajo se realiza bajo un enfoque cualitativo de alcance mixto; descriptivo y exploratorio: el descriptivo basado en la recolección de información relevante del contexto y de datos describiendo cada paso de las variables del plan estratégico mediante una recopilación conceptual y documental para conocer el conjunto de variables propuestas para el diseño del modelo de planeación estratégica y un alcance exploratorio mediante una revisión documental, ubicando información que se manifiesta en cada una de las variables, permitiendo categorizarlas y darles aplicabilidad en el desarrollo del plan estratégico.

### *Limitaciones*

La decisión de la implementación del plan estratégico queda a consideración de los accionistas de la empresa DIRINTGES y de tiempo, para desarrollo de todas las variables propuestas dentro del plan estratégico.

## CAPITULO 2. MARCO TEORICO.

Algunos trabajos de grado han tratado el tema de planeación estratégica como el de Aguilera Adriana et t, 2009 donde afirma “Que la dirección estratégica debe ser un proceso continuo que apoye los objetivos a largo plazo trazados dentro de la empresa, este proceso involucra la ejecución de un plan estratégico que sea reconocido, comprendido y aceptado por el personal encargado de ejecutarlo” al igual que define algunos conceptos de estrategia como se observa en la tabla 1.

**Tabla 1. Matriz resumen de Autores.**

<b>MATRIZ RESUMEN</b>	
AUTOR	DEFINICIÓN
Peter Druker 1954	La estrategia de la organización es la respuesta a dos preguntas; ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser?
Alfred Chandler 1962	La estrategia es la determinación de metas y objetivos Básicos de largo plazo en la empresa.
Kenneth Andrews 1962	La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas.
Igor Ansoff 1932	La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y de las relaciones de producto Mercado.
Henry Mintbert 1987	La estrategia "es un modelo en una corriente de decisiones o acciones"
Michael Porter 1982	La estrategia competitiva como "La búsqueda de una Posición competitiva favorable en un sector.
Michael Porter 1996	La estrategia competitiva consiste en ser diferente

## Autores

Los planes, las decisiones y las acciones, nos ayudan a preparar para poder planear nuestro futuro y el de las empresas, la dinámica actual no puede soportarse sobre prácticas de improvisación, siendo la planeación una herramienta que sirve como base para proyectar las acciones organizacionales.

Es así como la Teoría administrativa comprende varios factores que nos ayudan a que la organización se centre en sus objetivos, buscando la eficiencia, eficacia y obtener así la productividad en su interior, a través del análisis de varias definiciones del concepto de planeación.

Koontz (1958), la planificación en una determinación consciente de acciones definidas para alcanzar unos objetivos.

Steiner, G. A. (1969) La planeación es un proceso que comienza con el establecimiento de objetivos; define estrategias, políticas y planes detallados para lograrlos, es lo que establece una organización para poner en práctica las decisiones, e incluye una revisión del desempeño y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planeación.

Ackoff (1972) La planeación es algo que hacemos antes de efectuar una acción; o sea, es una toma de decisión anticipada. Es un proceso de decidir lo que va a hacerse y como se va a realizar antes de que se necesite actuar.

Van Gusteren (1976) La planeación es un proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de que se inicie una acción, en una situación en la que se crea que a menos que se emprenda tal acción, no es probable que ocurra el estado futuro que se desea y que, si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable.

Debes del Pino (1982) Es el proceso de mirar hacia el futuro para determinar el curso de acción que la empresa deberá seguir para alcanzar los objetivos.

Jiménez (1982) Es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo. Implica conocer el objetivo, evaluar la situación considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger la mejor.

Chiavenato (1991) La planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura.

Gorostegui (1994) La planificación comporta el establecimiento de objetivos y la decisión sobre las estrategias y las tareas necesarias para alcanzar esos objetivos. Es previa a las otras funciones de dirección; es imposible organizar, gestionar y controlar con eficacia sin unos planes adecuados.

Mintzberg (1994) La planeación se refiere a la formalización, lo que significa la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados... y de esta manera replicados y verificados formalmente. La planeación está asociada de esta manera a un análisis racional.

Murdick (1994) Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse. Se erige como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir.

Navas López y Guerras Martín (1996) Es un razonamiento acerca de lo que se quiere que la empresa sea en el futuro.



Stoner (1996) Es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones. Es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y se adapta a ellos.

Cortés (1998) Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado.

Goodstein (1998) Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

Koontz O' Donnell (1998) Consideran la planeación como: función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas.

Serna (1999) El proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, que da como resultado un curso de acción recomendado: un plan.

Corredor (2001) Proceso para determinar a donde ir y establecer los requisitos para llegar a ese punto de manera eficiente y eficaz.

Caldera (2002) Proceso sistemático de acción para alcanzar los objetivos a través del análisis, selección y evaluación entre las oportunidades que hayan sido previstas.

Jiménez Gómez; Pons Duarte y González París (2003) Como una visión de futuro que tiene como componentes una evaluación de las situación actual, su proyección dinámica y el diseño de un imaginado porvenir, en el que se inserta el proceso de control sistemático, periódico y permanente, que permite comprobar el

ejercicio de la actividad y la evaluación del resultado en función de priorizar el grado de satisfacción de las necesidades sociales.

Dale E. (2004) Determinación del conjunto de objetivos para obtenerse en el futuro y los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos.

Massie J. L. (2004) Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre las alternativas; cursos de acción a partir de los cuales establece los objetivos.

Ramos (2004) Acción para satisfacer necesidades, situaciones a través de estrategias con el fin de lograr objetivos, para el control y toma de decisiones, en función del tiempo y los recursos disponibles.

La Asociación Americana de Administradores (2005) Plantea que la planeación consiste en obtener qué se debe hacer, cómo se debe hacer, qué acción debe tomarse, quién es el responsable de ella, entre otros factores.

Melnik y Pereira (2005) La planeación es un proceso mediante el cual la organización piensa anticipadamente las acciones que va a desarrollar para alcanzar los objetivos que se fijan.

Naciones Unidas (2005) La planeación es un proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción, con vistas a la asignación de recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubra todos los factores relevantes que puedan ser identificados.

Scanlan, B. K. s/f Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.

Diccionario de la Lengua Española Plan general, científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado [...]

Ander – Egg De Yerhezkeldror E., s/f Toman la planeación como el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigida al logro de objetivos por medio preferibles. Consideran además que la planificación y ejecución son procesos interrelacionados, pero que deben considerarse analíticamente por separado

Guzmán Valdivia, s/f La planeación es la actividad sistémica apoyada en datos objetivos en posibilidades reales, en estudios técnicos para que la previsión sirva de fundamento sólido a las políticas y programas y estos sean a su vez instrumentos eficaces y de verdadera utilidad.

Fayol H., s/f Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.

Luther Gulik, s/f Es tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos.

Ortiz, s/f Es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos.

Drucker Peter, s/f Asegura que pocas compañías tienen ideas precisas de su misión, lo que ocasiona tomar un camino equivocado que conduce a sus peores errores, y de ahí la falta de planeación de muchas empresas.

Sánchez Guzmán, s/f La planeación es aquella herramienta de la administración que nos permite determinar el curso concreto de acción que debemos seguir, para lograr la realización de los objetivos previstos.

Sisk, s/f Es el proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, da como resultado un curso de acción recomendado: un plan.

En todas las definiciones anteriores es posible encontrar algunos elementos en común importantes en materia de planificación, como: el establecimiento de objetivos o metas y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes, estrategias, políticas, programas y procedimientos); implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de predecir el futuro).

Dentro de los planteamientos de autores clásicos y neo clásicos del proceso administrativo, se puede ilustrar en la tabla 2 el hecho de que todos coinciden en que la planeación es un componente vital para el desarrollo de las actividades organizacionales y lo que define las funciones del administrador.

**Tabla 2. Planteamientos de autores clásicos y neoclásicos.**

<b>Fayol</b>	<b>Urwick</b>	<b>Gulick</b>	<b>Koontz y O'Donnell</b>	<b>Newman</b>	<b>Dale</b>	<b>Wadia</b>	<b>Miner</b>
Prever Organizar Comandar Coordinar Controlar	Investigación Previsión Planeación Organización Coordinación Comando Control	Planeación Organización Administración de personal Dirección o comando Coordinación Información Apoyo	Planeación Organización Designación de personal Dirección Control	Organización Planeación Liderazgo Control	Planeación Organización Dirección Control	Planeación Organización Motivación Innovación Control	Planeación Organización Dirección Coordinación y control

CHIAVENATO, Idalberto. "Introducción a la teoría general de la administración.

Es fundamental tener en cuenta que no existe un camino único en el tema de planeación en las organizaciones, es por esta razón que a continuación se presentan diversos enfoques:

### Enfoques

#### *Enfoque sistémico organizacional*

La organización, como organismo abierto está fuertemente impactada por las fuerzas del entorno y en su interior cuenta con subsistemas.

*Subsistemas de metas y valores:* Define y especifica los propósitos de la organización mediante la formulación de (Misión, Visión y valores), donde se establecen las bases para planear.

*Subsistema técnico:* Se configura los aspectos de competencias desarrolladas por la organización, despliega todos los procesos de razón de ser de los negocios, procesos, procedimientos, entre otros.

*Subsistema Psicosocial:* Conjunto con el subsistema de metas y valores define el saber ser de la organización, abarca todo lo relacionado con las personas.

*Subsistema estructural:* Establece todo lo relacionado con la organización interna de la empresa, delimitación de áreas y responsabilidades.

*Subsistemas administrativo:* Es el integrados de los subsistemas mencionados anteriormente.

### *Enfoque de Lorange*

Ha argumentado que cualquier sistema de planificación estratégica debe abordar cuatro elementos fundamentales: ¿A dónde vamos? (Misión), ¿Cómo llegamos allí? (estrategias), ¿Cuál es nuestro modelo para las acciones? (presupuestos) y ¿Cómo sabemos si vamos por buen camino? (control).

### *Enfoque de Henry Mintzberg*

Mintzberg realizó una clasificación muy completa en el tema de pensamiento estratégico, que podría denominarse Escuela de Pensamiento Estratégico, las cuales exponen los diferentes aportes que se han dado a los temas relacionados con la estrategia como proceso, ha identificando cinco facetas que abarcaría una definición comprensiva de la estrategia:

*La estrategia como plan:* Una especie de curso de acción consciente proyectada, una directriz ( o conjunto de directrices) para abordar una situación.

*La estrategia como Estratagema:* Un plan específico, una maniobra determinada proyectada para burlar un adversario o a un competidor.

*La estrategia como Pauta:* Una pauta o patrón en una corriente de decisiones o acciones que lleva a cabo la empresa.

*La estrategia como Posición:* Un medio de ubicar una organización en su entorno, la fuera mediadora o el ajuste entre la organización y el entorno, entre el contexto interno y externo.

*La estrategia como perspectiva:* Una forma arraigada de percibir el mundo.

#### *Enfoque de Russell Ackoff.*

El modelo de Russel Ackoff, resalta la necesidad de comprender los cambios de forma global y no parcial, basado en las siguientes fases: formulación de la problemática, preparación de proyecciones de referencia, planeación de los fines, selección de la misión, especificación de las propiedades deseadas, diseño del sistema, planeación de los medios, planeación de los recursos, diseño de la implementación y el control, modifique si es necesario y el sistema y su medio ambiente.

#### *Enfoque de Free David*

Describe su modelo como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones, a través de tres etapas: La formulación, ejecución y evaluación de estrategias, apunta a abarcar toda la empresa, se centra en el crecimiento general y global de la organización.

Para la formulación a través de la investigación interna y externa , para el análisis utilizando técnicas como la BCG del Grupo consultor de Boston, y la DOFA, matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, todas usadas

para la creación y evaluación de estrategias alternativas y para la toma de decisiones de acuerdo a los objetivos fijados.

Para la ejecución se hace una fijación de metas, fijación de políticas y asignación de recursos y finalmente para la evaluación de la estrategia se realizarán tres actividades básicas: analizar los factores internos y externos, medir el desempeño de la organización y tomar medidas correctivas para verificar el curso de la acción.

### *Enfoque de H Igor Ansoff*

En su modelo representa una estructura conceptual para la administración de discontinuidades, H Igor comienza su modelo con: Medio ambiente, continúa con la evaluación de los sistemas de respuesta, la postura estratégica, el sistema de administración de eventos estratégicos.

### *Enfoque de Chandler*

Chandler lanzaba así las bases de lo que se denomina hoy una teoría contingente, admitiendo que no existe una estructura ideal y que todas las estructuras no son igualmente valiosas, todo depende de la estrategia; después de Chandler, numerosos autores (entre otros: Salter, Scott, Stopford, Franko, Smith y Charnoz), han laborado modelos de desarrollo organizacional ligando las modificaciones de las estructuras con los cambios estratégicos.

### *Enfoque de Porter*

Plantea su modelo con la importancia del análisis competitivo, no solo en la formulación de la estrategia de la empresa sino también en las finanzas corporativas, en la comercialización, en el análisis del mercado de valores y muchas otras áreas profesionales de la dirección.



Considerado un “Gurú” de los temas de estrategia, propuso la cadena de valor como esquema para identificar métodos de creación de valor para los clientes, dentro de su enfoque expone que toda organización en un conjunto de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, vender, entregar y apoyar su producto.

La cadena de valor propuesta por este autor, establece nueve actividades claves para crear valor como se muestra en la Figura 1 y posee ventajas en el costo en una organización, cinco de estas consideradas primarias y las otras cuatro de apoyo.

Figura 2. Cadena de valor.



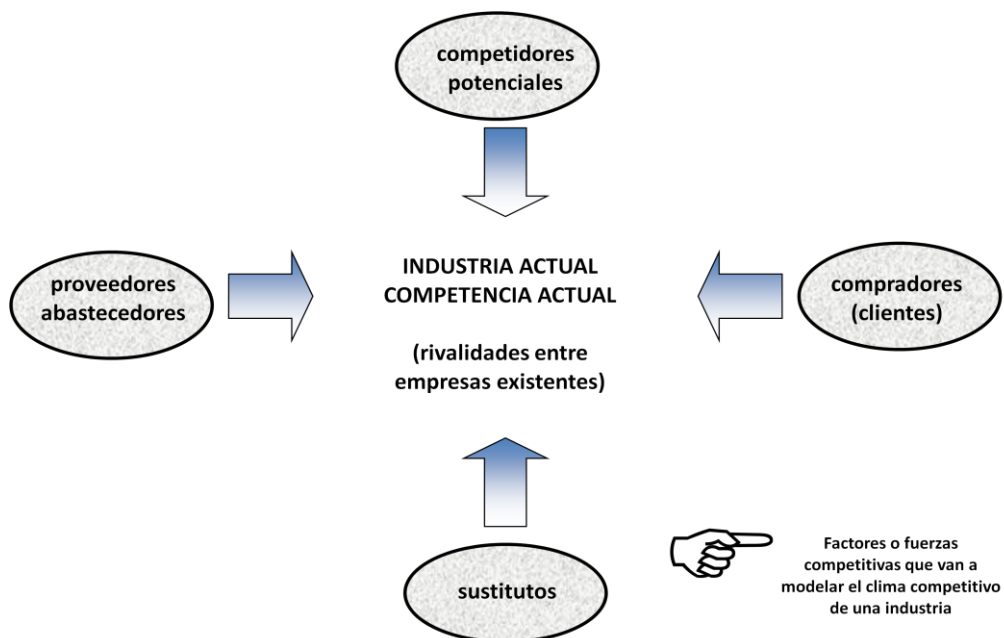
Las actividades primarias, consistente en logística de entrada (aprovisionamiento de materiales al negocio, operaciones (convertir las materias primas en productos terminados), logística de salida (despachar los productos terminados), mercadeo, ventas y servicio. Las otras actividades de apoyo, como compras, desarrollo de tecnología, manejo de recursos humanos e infraestructura de la empresa, se operan en ciertas áreas pero son transversales a los demás procesos.

El reto es mejorar el desempeño organizacional, a través de la revisión y control de los costos y el desempeño de las actividades que generan valor, buscando la forma de mejorar.

También trata el tema del diamante de la competitividad, donde en el se relacionan cuatro elementos de competitividad; condiciones de la demanda, factores de producción, sectores conexos y de apoyo, estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, los cuales establecen la formación y la competitividad de los diferentes sectores económicos y su posibilidad de incursionar en los mercados extranjeros.

Y propone cinco fuerzas competitivas que permite diagnosticar la empresa; intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales, identificación de la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de los productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de los proveedores, plasmadas en la figura 3.

Figura 3: Cinco fuerzas competitivas.



Jean Paul Sallenave (2002) en su libro planeación y gerencia estratégica, permite entender conceptos claros sobre el análisis, estructura y la decisión estratégica, que permiten avanzar en la diferenciación y construcción de medidas que respondan a las actuales necesidades.

### *Enrique Ogliastri*

En el “Manual de Planeación Estratégica” propone una sencilla metodología para la concreción del pensamiento estratégico en estrategias concretas para la empresa.

### *La prospectiva y el análisis de los escenarios futuros*

La prospectiva es una actitud de análisis que viene del futuro hacia el presente, anticipa la configuración de un futuro deseable y desde allí retrocede hasta el presente para construir planes adecuadamente insertados en la realidad

que le permitan construir momento a momento un accionar eficaz y orientado hacia dicho futuro objetivado como deseable.

La metodología prospectiva cuenta con tres pasos:

1. La actitud prospectiva, que se ubica en el continente de la percepción y de la creatividad.
2. En análisis prospectivo, que tiene que ver con el razonamiento y la comparación entre las metas y los escenarios con la realidad presente.
3. La presupuestación y la programación, que debe ir acompañado las acciones desde el presente hasta el horizonte futuro de manera de lograr los objetivos buscados.

*James Taylor*

Resume el objetivo de la planificación estratégica con la idea de que “los negocios del mañana serán diferentes a los de hoy”. Asimismo señala que, “la planificación estratégica prepara a los administradores para el cambio y les ayuda a valerse de él, les permite optimizar sus beneficios y reducir al mínimo sus problemas”. Esto se logra dentro de una organización si existen vías de comunicación abiertas que ayuden a lograr una buena predisposición hacia el cambio en sus integrantes.

Taylor la define como un método para transitar ordenadamente hacia el futuro que contiene cinco etapas de análisis que son universales y obligatorias:

1. Analizar el presente

Se trata de comprender cuáles son los negocios actuales de la compañía a través de la evaluación de sus productos, mercados, rendimientos, capacidad de producción, recursos humanos.

2. Predecir el futuro

Lo importante en este paso es pronosticar las tendencias hacia el futuro de manera objetiva.

3. Fijar objetivos

De acuerdo con lo analizado en los pasos anteriores debe fijarse cuál será el rumbo de la compañía es decir hacia dónde debe ir. En este punto es dónde comienza el proceso de toma de decisiones.

4. Evaluar programas

Se trata de definir planes de acción a seguir para cumplir los objetivos trazados que tienen relación con la asignación de recursos.

## 5. Analizar la marcha del plan

Se trata de analizar el comportamiento de la organización con relación al plan trazado a efectos de detectar posibles desvíos y adoptar medidas correctivas.

### *Kenichi OHMAE*

Sostiene que la diferencia de la palabra estrategia de todos los demás tipos de planificación de negocios, es la ventaja competitiva.

Sino existiesen los competidores no existiría la planificación estratégica, y tampoco se buscan estrategias “perfectas” sino que se busca un mejor desempeño con relación a los competidores; por lo tanto una buena estrategia de negocios es la que permite a una empresa ganar terreno de forma significativa sobre sus competidores a cambio de un costo aceptable.

## Marco conceptual

El ejecutivo, administrador o dirigente actual de las pymes actualmente no domina los conceptos, las técnicas y herramientas global de la empresa, y los estudiantes recién egresados no saben por dónde empezar cuando se enfrente a una situación empresarial compleja.

Se supone que cada empleado de la empresa domina las técnicas de su cargo, el vendedor sabe las técnicas de ventas, el programador conoce los lenguajes de programación y el contador las reglas de contabilidad, pero los dirigentes no conocen de forma integral su correcto funcionamiento.

Entonces ¿Cómo aprender a conocer la empresa?, debe de aprender con el aprendizaje de conceptos, técnicas y herramientas propias de cada función de la empresa y no conocer tan solo la empresa de ayer, ya que la empresa evoluciona y con ella la acción empresarial, necesaria para la correcta toma de decisiones estratégicas.

Pero no hay acción sin actores, estos son los funcionarios que diariamente toman las decisiones que afectan el futuro de la empresa, dirigen no solo personas sino la organización de las personas, son los responsables de los ejes estratégicos de la empresa, de la determinación de sus objetivos y los medios necesarios para lograrlos.

La acción empresarial debe tener una finalidad, pero solo se logra cuando hay planes, donde el plan pasa a ser definido como una serie de actividades relacionadas entre si para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas, donde su importancia radica en la oportunidad para elaborar un análisis en que se piensa

administrar y operar y como cumplir con el plan maestro relacionado en la misión de la empresa.

Steiner nos habla de cuatro tipos de planes: a) planes estratégicos, b) programas a mediano plazo, c) presupuestos a corto plazo y d) planes operativos, elementos que proporciona la dirección de la misión de la organización, los objetivos y estrategias y los detalles de cómo los planes estratégicos se llevarán a cabo.

Para comprender como llevar a cabo un buen plan estratégico deberemos estudiar el concepto de estrategia entendido como un conjunto de conceptos , técnicas y herramientas que el dirigente debe conocer, también es un proceso según el cual el dirigente utiliza para elaborar la acción empresarial, fijando la dirección hacia donde irá nuestra empresa, eliminando la improvisación, disminuyendo la incertidumbre y alineando los recursos , para lograr mejores resultados de ahorro de dinero, tiempo y esfuerzo.

### Estrategia.

Serna define la estrategia como “el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión”

La organización logra un desempeño superior cuando tiene clara sus estrategias y aunque son muy variadas las definiciones de estrategia es uno de los conceptos más relevantes para comprender la orientación efectiva de una compañía

Sallenave (2002) se refiere a estrategia de empresa al “conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y el medio externo de la empresa.



*Los componentes de una estrategia empresarial son:*

1. Los objetivos de la acción empresarial claramente definidos (atributos, escalas de medida, normas, horizonte temporal)
2. El plan de acción a nivel de la empresa total y a nivel de las divisiones.
3. Los programas funcionales que describen y miden las consecuencias del plan para cada una de las funciones (finanzas, mercadeo, personal, etc).
4. Los recursos requeridos para llevar a cabo los programas.

Mintzberg trata la estrategia como un plan, donde la estrategia debe ser desarrollada por adelantado y con un propósito, como una táctica, donde la estrategia es una forma de engañar a la competencia, tratando la estrategia desde 5 enfoques diferentes: a) plan, b) táctica, c) patrón, d) posición y d) perspectiva

Mediante la comprensión de cada uno de ellos se puede desarrollar una estrategia de negocios.

1. El primer enfoque, "La estrategia como plan" es el valor predeterminado, el enfoque automático que se adopta como opciones de intercambios de ideas y la planificación de la forma de entregarlos.
2. El segundo enfoque, "La estrategia como táctica" conseguir el mejor de los competidores para desalentar o influir de alguna manera en ellos.

3. El tercer enfoque “La estrategia como Patrón” define la estrategia como un elemento que surge de la conducta organizacional pasado.
4. El cuarto enfoque “La estrategia como Posición”, como otra manera de definir la estrategia.
5. Y el quinto enfoque “La estrategia como Perspectiva”, que se basa en gran medida de su cultura.

Keniche Ohmae en su obra “La Mente del Estratega”, propone la construcción de estrategias basadas en lo que denomina el triangulo estratégico: Clientes, competencia y corporación.

Freeman (1974) analiza en su libro “La Teoría económica de la innovación industrial “las diferentes estrategias que pueden adoptar una empresa ante la innovación: a) Estrategia innovadora “ofensiva”, b) Estrategia innovadora “defensiva”, c) Estrategia “imitativa, d) Estrategia “dependiente”, e)Estrategia “tradicional”, f) Estrategia “oportunista o de nicho”

En la actualidad se ha cambiado el enfoque por la formación de la estrategia. El primer autor en mencionar este enfoque es HENRY MINTZBERG. Este concepto implica que la estrategia se “forma” en la mente del número uno y este una vez aprobada la comunica al resto de la organización.

En 1980 MICHAEL E.PORTER publica “Competitive Strategy” y se constituye en el líder de la moderna estrategia competitiva, desarrollando un análisis de los mercados industriales y de las características de la lucha competitiva y exponiendo además técnicas para su aplicación en esas condiciones estratégicas.

Una de las partes de su libro, denominada “Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial”, lleva a ampliar el concepto clásico de competencia, reservado para la rivalidad de los operadores que circunstancialmente luchan en un mercado determinado. PORTER lo amplía a los competidores potenciales, o de productos sustitutos, de proveedores que quieren integrarse hacia adelante y de clientes o compradores que evalúan la posibilidad de integrarse hacia atrás.

Los competidores potenciales y sustitutos pueden ser analizados en función de la cantidad de recursos con los que ingresarán al sector existente -en caso de los potenciales-, o a un nuevo sector- en el caso de los sustitutos.

La identificación de los potenciales está referida a la búsqueda de competidores que no pertenezcan pero que estén en condiciones de ingresar, con una estrategia similar a la ya existente, al sector.

En un sentido amplio, los productos sustitutos son aquellos que, con una estrategia diferente, inician un nuevo sector, dejando total o parcialmente obsoleto al anterior. Los sustitutos no se refieren solamente a productos o servicios con una tecnología diferente.

Tomando las cinco fuerzas como base de análisis, se puede determinar el grado de atractividad del sector y las oportunidades y amenazas provenientes de éste.

El profesor de la universidad de Harvard, Michael Porter, define la estrategia “como la creación de una posición única con valor, cuya esencia es escoger un conjunto de actividades en la empresa, diferente de los competidores”,

dividida en 3 estrategias: La estrategia a nivel empresarial, a nivel funcional y a nivel corporativo.

**Tabla 3. Resumen de estrategias.**

Estrategia a nivel empresarial.	Estrategia funcional	Estrategia Corporativa
Concierne a las acciones y los enfoques creados por la administración con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea de negocios específica; la estrategia de negocios pretende desarrollar una posición competitiva poderosa a largo plazo.	Es el plan de acción administrativo para manejar una actividad funcional o un proceso importante dentro de un negocio, como investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia, servicio al cliente, distribución, finanzas, recursos humanos, etc. Un negocio necesita tantas estrategias funcionales como número de actividades principales tenga.	Es la forma en la cual una compañía diversificada pretende establecer posiciones de negocios en diferentes industrias, así como las acciones y los enfoques empleados para mejorar el desempeño del grupo de negocios hacia los cuales se ha diversificado.

### *Estrategias a nivel empresarial*

Definido a través del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, la formulación de la estrategia a nivel empresarial se centra en una sola rama industrial y la intensidad de su competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se generan en determinado sector.

Este análisis debe ser dinámico, o sea proyectado hacia el futuro. Se debe analizar cada fuerza por separado y ver si juega en forma positiva o negativa.

La importancia de la evaluación de estas fuerzas competitivas sería relativa, si sólo se la tomara en forma estática, y para un momento dado del tiempo, en

cambio, adquiere su plena magnitud, cuando se realiza un análisis dinámico y proyectado con un espíritu anticipado.

Uno de los elementos a tener en cuenta en la lucha competitiva lo constituyen las ventajas estratégicas derivadas de colocar altas barreras de ingreso al mercado, con ello se protege el segmento en forma más segura y la obtención de barreras resulta más importante que el mero conocimiento de estar en una posición de privilegio o de contar con una “estrella” o con una “vaca lechera”.

Porter toma cinco fuerzas como base de análisis para determinar el grado de atraktividad del sector y las oportunidades y amenazas provenientes de éste. (ver grafico 3)

Ellas son:

1. Entrada potencial de nuevos competidores, aquí la empresa debe evaluar la posible inserción en el mercado de nuevos competidores.
2. Proveedores: aquí la empresa debe evaluar el poder de negociación con los mismos, recordemos que a mayor cantidad de proveedores mayor será nuestro poder de negociación.
3. Clientes: aquí se analiza en poder de negociación de los clientes o compradores, si tengo muy pocos clientes que estén dispuestos a comprar mis productos, mi poder de negociación será inferior al de ellos.

4. Productos sustitutos: La empresa debe estar atenta a la oferta de productos similares a los ofrecidos por ella que se encuentren en el mercado y que estén amenazando o intenten amenazar la pérdida de clientes.
  
5. Competidores: A diferencia de los competidores potenciales que todavía no se encuentran en el mercado, estos si lo están y constituyen una amenaza para la empresa.

Mediante el análisis de estas cinco fuerzas la empresa puede diagnosticar su posición actual en el mercado en el cual interactúan; además puede llegar a conocer sus fortalezas y amenazas, las cuales le otorgan una ventaja competitiva.

PORTER categoriza a las barreras de entrada y de salida, en base a cuyo concepto desarrolla una matriz de dos por dos en la que se analizan las características de las utilidades a lograr y los niveles de riesgo para las inversiones en dichos mercados.

#### Amenaza del ingreso de nuevos participantes

- Barreras de Entradas:
  - 1) Economías de escala.
  - 2) Diferenciación de productos.
  - 3) Requerimientos de capital.
  - 4) Costos de transformación.
  - 5) Acceso a los canales de distribución.

- 6) Desventajas en costos independientes de la escala.
- 7) Precio deteriorado de entrada.
- 8) Grado de integración vertical o valor agregado.

- Barreras de Salida:

- 1) Activos especializados.
- 2) Costos fijos de entrada.
- 3) Interrelaciones estratégicas y entre otros negocios y diferentes áreas.
- 4) Barreras emocionales.
- 5) Restricciones sociopolíticas.

Adicionalmente, es necesario realizar un análisis del mercado en el cual se encuentra inserta la organización definiendo cuál es la posición que ocupa hoy la compañía en el mismo y quiénes son sus competidores.

#### Capacidad de negociación de los proveedores

- Tienen poder para aumentar los precios y calidad de los bienes y servicios que ofrecen.
- Si los proveedores son pocos y están mejores concentrados que las industrias que sirven.
- Si el cambio del proveedor tiene un alto costo.
- No existan productos sustitutos.

#### Capacidad de negociación del comprador

- El grupo compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor.

- El grupo de compradores tiene pocos costos cambiantes.
- El grupo obtiene bajas utilidades.

#### Amenaza de sustitutos

Los productos sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector, y lo que merecen una mayor atención son:

- Los que están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño con el producto de la industria.
- Los que generan industrias que obtienen altas utilidades.

#### Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales

La rivalidad se origina cuando uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición, por lo tanto cuando existe una rivalidad se produce una manipulación de factores como:

- Competencia de precios
- Guerras de publicidad
- Introducción de productos y mejor servicio o garantías a los clientes.

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter se convierte en la base para el desarrollo de la estrategia empresarial y sugiere que las empresas pueden elegir entre 3 estrategias genéricas que son:

1. Liderazgo de costos: en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector que se ve reflejada en la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, revisión minuciosa del presupuesto y la extensa participación de los empleados por controlar los costos.
2. Diferenciación: Crear al producto o servicio algo que sea percibido en todo el sector como único, es recompensada su exclusividad con un precio superior o una mayor participación del mercado.



3. Enfoque: Cuando los clientes tienen preferencias o necesidades distintas y las empresas rivales no intentan especializar en el mismo segmento de mercado.

Igualmente Michael Porter propone en su modelo cadena de valor de la figura 2, una clasificación que permite diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar un producto o servicio, con el fin de identificar y perfeccionar las estrategias que logren el éxito de la empresa ya sea mediante el liderazgo en costos o la diferenciación.

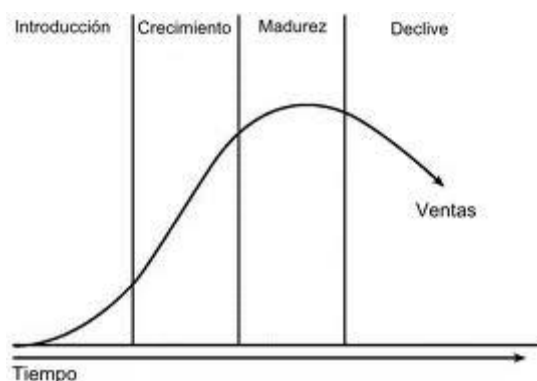
Las actividades que forman parte de la cadena de valor de una empresa deben ir en armonía con la estrategia genérica adoptada en base al análisis de las cinco fuerzas de Porter, donde cada actividad produce un valor agregado, que sumados proveen la ventaja competitiva que la empresa busca para ser diferente al resto de empresas.

James Taylor nos enseña una herramienta para comprender en qué estado se encuentra nuestro mercado y es la del “ciclo vital de los productos” ciclo análogo al de la vida humana.

1. Durante la etapa de desarrollo el producto exige inversiones en investigación y desarrollo.
2. En la etapa de crecimiento se imponen inversiones en instalaciones de fabricación.

3. Durante la etapa de turbulencia se necesitan inversiones en actividades de comercialización.
4. En la etapa de madurez el producto requiere muy poca inversión y genera muchas utilidades y fondos para invertir en nuevos productos.
5. Como última etapa llega la decadencia del producto descontinuándose con su producción.

Figura 4. Ciclo de vida del producto.



El entender este ciclo de los productos nos ayuda a realizar una correcta asignación de recursos. El ideal para una organización sería tener una cartera de productos que se encuentren en diferentes etapas del ciclo vital ya que con las utilidades de uno pueden ir financiándose los otros.

Una vez que el planificador reúne una gran cantidad de conocimientos acerca de sus mercados, sus productos, su empresa y sus competidores y ha pronosticado el futuro más probable de sus mercados y de qué manera su empresa podrá funcionar en el futuro, éste debe fijar cuáles son los objetivos específicos que desea lograr. Estos objetivos deben ser compatibles con la misión de la organización. Además deben ser cuantificables. Los mismos deben ser factibles y deben ser aceptados por todos los miembros de la organización.

### *Estrategias a nivel funcional*

Son estrategias que respaldan moderadamente la estrategia genérica adoptada por la compañía, estas dan los lineamientos para que las varias funciones o actividades internas aumente el valor agregado de los bienes y servicios que se ofrece en una empresa.

1. Estrategias de tecnología, de investigación y desarrollo (I+D): La I+D deberá comunicarse de la mejor manera con las demás actividades empresariales con las que interactúa para diseñar productos a costos bajos y altamente rentables.
2. Estrategias operativas: Tienen como finalidad: a) Control de costos, b) Mejorar la eficiencia de las operaciones.
3. Estrategias financieras: El departamento financiero tiene la responsabilidad de: a) Previsión y plan financiero, b) Evaluación de propuestas de inversión, c) Control de financiación de las inversiones, d), e) Control de recursos financiero y f) Análisis del valor actual.
4. Estrategias de comercialización: Mediante este proceso se determina los mercados apropiados para ofrecer los productos acompañados de un eficiente programa de marketing, da respuesta a preguntas como: a) ¿Cuál será el costo de una nueva iniciativa estratégica?; b) ¿Cuál es el menor costo para financiar una nueva iniciativa estratégica?

5. Estrategias de recurso humano: Consiste en atraer, evaluar, motivar y retener a los empleados que la empresa necesita para operar, se basan en el análisis tanto interno como externo de todos los factores que engloban el aparato laboral.

### *Estrategias a nivel corporativo*

También conocidas como estrategias de múltiples negocios, estas estrategias son:

#### 1. Integración hacia adelante:

- Cuando los distribuidores de la organización son demasiados caros, pocos confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la existencia de distribuidores es tan limitada que ofrece una ventaja limitada.
- Cuando la empresa compite en un sector que esta creciendo y se espera que siga creciendo mucho mas.
- Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios para administrar el negocio.

#### 2. Integración hacia atrás

- Cuando los proveedores de la organización son muy caros
- Cuando no hay muchos proveedores pero si muchos competidores
- Cuando la organización compite en un sector que esta creciendo a gran velocidad
- Cuando la ventaja de los precios estables tienen gran importancia

- Cuando la organización necesita adquirir a gran velocidad un recurso que necesita.

### 3. Integración horizontal

- Cuando la organización puede adquirir características monopolicas en una zona o región sin verse afecta por las leyes del gobierno.
- Cuando las economías de escala producen importantes ventajas competitivas.
- Cuando los competidores están fallando debido a la inexperiencia administrativa.

### 4. Penetración del mercado

- Cuando los mercados presentes no están saturados con su producto o servicio concreto.
- Cuando los competidores han disminuido.

### 5. Desarrollo del mercado

- Cuando existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad.
- Cuando la organización tiene mucho éxito en lo que hace.
- Cuando existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.
- Cuando la industrial puede lograr un alcance global a gran velocidad.

### 6. Desarrollo del producto

- Cuando la organización cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto.

- Cuando la organización compite en un sector que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos.
- Cuando la organización tiene capacidad muy sólida para la investigación y el desarrollo

#### 7. Diversificación concéntrica

- Cuando la organización compite en un sector que crece lentamente o nada.
- Cuando añadir productos nuevos, pero relacionados, eleva notoriamente las ventas de productos presentes.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se pueda ofrecer a precios muy competitivos.

#### 8. Diversificación en conglomerado

- Cuando la industria básica de la organización este registrando cada vez menos ventas y utilidades anuales.
- Cuando la organización cuenta con capital y talento gerencial para competir con éxito en un sector.
- Cuando la organización tiene la oportunidad de comprar un negocio no relacionado que parece una oportunidad atractiva para invertir.

#### 9. Diversificación horizontal

- Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios presente de la organización subieren significativamente gracias al aumentos de productos nuevos, no relacionados.
- Cuando los canales de distribución presentes se pueden aprovechar para comercializar productos nuevos a los clientes presentes.

## 10. Empresa en riesgo compartido

- Cuando dos o más empresas pequeñas tienen problemas para competir con una empresa grande.
- Cuando se presente la necesidad de introducir una tecnología nueva.

## 11. Encogimiento

- Cuando con el paso del tiempo, la competencia tiene una competencia claramente distintiva pero no ha podido alcanzar objetivos y metas en forma consistente.
- Cuando la organización se ve afectada por ineficiencia, poca rentabilidad, ánimo decaído de empleados y presión de los accionistas para mejorar los resultados.
- Cuando con el tiempo, la organización no ha podido capitalizar las oportunidades externas y minimizar las amenazas externas.

## 12. Desinversión

- Cuando la organización ha seguido la estrategia de encogimiento pero no ha logrado las mejoras que necesita.
- Cuando una división para ser competitiva, necesita más recursos de los que puede proporcionarle la compañía.
- Cuando una división es la responsable de los malos resultados de la organización entera.
- Cuando se requiere una gran cantidad de dinero en poco tiempo y esta no se puede obtener de fuentes razonables.

### 13. Liquidación

- Cuando la organización ha seguido la estrategia de encogimiento y de desinversión y ninguna de las dos ha tenido éxito.
- Cuando la única alternativa de la organización es la quiebra.
- Cuando los accionistas de una empresa pueden minimizar sus pérdidas vendiendo los activos de la organización.

**Tabla 4. Tipos de estrategias.**

TIPO	MOVIMIENTO ESTRATEGICO	SIGNIFICADO
INTEGRATIVAS	Integración hacia adelante	Ganar propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas.
	Integración hacia atrás	Buscarla la propiedad o un mayor control sobre proveedores
	Integración horizontal	Busca la propiedad o mayor control de los competidores
INTENSIVAS	Penetración del mercado	Busca mayor participación del mercado para los productos
		Actuales en los mercados existentes.
	Desarrollo de mercado	Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas.
	Desarrollo de producto	Buscar mayores ventas mejorando o modificando



		el producto actual.
DIVERSIFICADA	Diversificación concéntrica	Añadir nuevos productos pero relacionados.
	Diversificado de Conglomerado	Añadir nuevos productos no relacionados.
	Diversificación horizontal	Añadir nuevos productos nuevos no relacionados para clientes actuales.
OTRAS	Asociaciones o riesgo compartido	Una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial.
	Reducción	Una empresa que se reestructura mediante reducción de costos
	Desposeimiento	Venta de una división o parte de la organización.
	Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa por su valor tangible.
	Combinación	Una organización que sigue dos o más estrategias simultáneamente

James Taylor describe distintas opciones estratégicas que a continuación se detallan:

*Estrategia de contención.*

La estrategia consiste en permanecer firme y optimizar las utilidades de los productos existentes. En esta situación no es atinado intentar captar una fracción

de mercado porque el costo puede ser alto. Tampoco resulta atinado permitir que disminuya la misma. Por lo que la estrategia de la organización es la de mantenerse en el lugar en el cual está.

*Estrategia de penetración.*

En este caso el mercado es atrayente pero la posición de la compañía no es muy firme razón por la cual se necesita una gran inversión para mejorar la posición pero el grado de riesgo es muy alto al igual que las utilidades esperadas.

*Estrategia de afianzamiento.*

La posición ocupada por la empresa en el mercado es muy débil pero el mercado es muy atrayente. En este caso el riesgo es alto ya que aunque la organización afiance su posición la retribución puede ser escasa.

*Estrategia de recolección.*

En este caso el mercado no es atrayente y la posición de la empresa es firme. La estrategia puede ser hacer disminuir la fracción de mercado en pos de hacer que la misma sea más rentable.

*Estrategia de disociación o retirada.*

El mercado no es atractivo y la posición de la compañía es mala. En este caso debe evaluarse cuáles son los costos que se ahorrarían por retirar del mercado a determinados productos y qué recursos podrían liberarse.

Las tres primeras estrategias pueden englobarse en lo que se denominan “estrategias de expansión”, es decir de penetración del mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto. Las dos últimas podrían dar lugar a “estrategias de diversificación”.

Uno de los elementos a tener en cuenta en la lucha competitiva lo constituyen las ventajas estratégicas derivadas de colocar altas barreras de ingreso en el mercado. Con ello se protege el segmento en forma más segura y la obtención de barreras resulta más importante que el mero conocimiento de estar en una posición de privilegio o de contar con una estrella o vaca lechera.

Kenichi OHMAE

Para el logro del fortalecimiento de la posición de una empresa frente a sus competidores, existen básicamente 4 rutas hacia la ventaja estratégica:

*Estrategia de negocios basada en los FCE (Factores Claves de Éxito).*

En este método el punto esencial consiste en identificar cuáles son los factores claves de éxito (FCE) de la industria o del negocio en cuestión y después realizar una inyección de recursos concentrados en el área en que la compañía ve una mayor oportunidad de ganar una ventaja estratégica significativa sobre sus competidores. Si podemos identificar las áreas que realmente forman las claves de nuestra industria y a ellas dedicamos la adecuada mezcla de nuestros recursos, estaremos en condiciones de colocarnos en una posición de auténtica superioridad competitiva. No es fácil identificar los FCE, pero el estratega cuenta con dos enfoques; a) seccionar el mercado con el mayor grado posible de imaginación, para identificar sus segmentos claves y b) descubrir qué distingue a las empresas que logran el éxito de las que no lo consiguen y luego analizar las diferencias entre ambas.

*Estrategia de negocios basada en la superioridad relativa.*

El autor expresa que las empresas deberían poder comparar sus productos con los de sus competidores, con el objeto de identificar las características únicas de sus productos en los que podría basar el incremento de su participación en el mercado.

Una de las formas de lograrlo es efectuar una comparación en forma sistemática de nuestros productos con los de la competencia a fin de analizar las diferencias en donde se podría lograr cierta ventaja relativa, en precio o en costos.

OHMAE manifiesta que se puede establecer una posición de superioridad relativa en cualquier número de áreas y el análisis detallado de un producto y su mercado puede proporcionar dos o tres posibilidades de acción. Para evitar que la competencia imite una estrategia empresarial, una empresa debe desarrollar un producto totalmente nuevo o hacer uso de una posición de superioridad relativa empleando una combinación de los negocios y servicios existentes.

*Estrategia de negocios basada en iniciativas agresivas.*

Las principales herramientas del estratega son:

- El pensamiento táctico,
- la consistencia,
- y la coherencia.

Con estas herramientas el estratega se dispone a idear un método para aclarar y solucionar cualquier dificultad o confusión dentro de la empresa y para abrir cualquier cuello de botella existente.

El método del estrategia consiste en cuestionar los supuestos prevalecientes con una sola pregunta: ¿Por qué? y repetirla una y otra vez a las personas responsables de la actual forma de hacer las cosas; de esta manera se arribarían a los cuellos de botellas y a los problemas fundamentales que impiden las mejoras fundamentales y resulta posible lograr adelantos en la consecución de los objetivos.

En una situación de estancamiento, es decir cuando se ha llegado al límite tanto de los costos como de la eficacia por la lucha por obtener los FCE, factores claves de éxito (no producen ningún movimiento ni en la participación de mercado ni en la rentabilidad); la búsqueda de iniciativas de medidas estratégicas se vuelve imperativa.

*Estrategia de negocios basada en grados de libertad estratégica.*

Aún en casos de intensa competencia dentro de un mismo sector, es posible lograr el éxito en la lucha competitiva mediante el despliegue de innovaciones (nuevos mercados o nuevos productos). Ambas líneas de acción implican la explotación del mercado a través de medidas vigorosas en aquellas áreas particulares que no abarcan los competidores.

El término de “grados estratégicos de libertad”(Gel) tal como los designa el autor, son los ejes sobre los cuales es posible desarrollar dicha estrategia. El establecimiento del grado de libertad estratégica tiene por único objetivo evitar pérdidas de tiempo y dinero que pueden surgir si la gerencia no logra determinar con anticipación la mejor dirección para un mejoramiento.

Elaboración de estrategias eficaces: Triángulo estratégico.

Cuando se elabora cualquier estrategia de negocios, deben tenerse en cuenta los tres principales participantes: la corporación, el cliente y la competencia.

Cada una de estas “tres C estratégicas” es una entidad viviente con sus propios intereses y objetivos, lo que el autor denomina “Triángulo estratégico”.

### *Clases de estrategias*

OHMAE realiza una clasificación de las estrategias:

#### *Estrategias basadas en el cliente:*

La empresa no puede llegar a todos los clientes con la misma eficacia, debe hacer una distinción entre los clientes más accesibles y aquellos que no lo son. Además, la capacidad de los competidores para responder a las necesidades de los clientes y para cubrir los distintos grupos de clientes diferirá de la que tiene la empresa.

Para establecer un margen sobre su competencia, la empresa deberá segmentar el mercado, identificando una o más series de clientes dentro del mercado total y concentrando sus esfuerzos en la satisfacción de sus necesidades. Existen dos formas para llevar a cabo una “segmentación de mercado”:

1. Segmentación por objetivos (distintas formas en que los diferentes clientes utilizan el producto):

El objetivo de esta segmentación radica en dictaminar si los distintos subgrupos persiguen objetivos lo bastante diferentes entre sí como para que la

empresa (o los competidores) ofrezcan servicios o productos diferenciados. Debido a que el valor que el producto proyecta al cliente difiere según sus deseos o necesidades, un cuidadoso análisis de éstos conducirá a una segmentación estratégica eficaz.

## 2. Segmentación por cobertura de clientes (propias circunstancias de la corporación):

La capacidad de la empresa para satisfacer a los clientes puede estar restringida por recursos insuficientes, por vacíos en la cobertura de mercado en relación con la competencia o por el costo de servir a un mercado fragmentado a un precio atractivo para el cliente.

Los segmentos de mercado pueden sufrir dos tipos posibles de cambios estructurales: uno causado por cambios en los objetivos de los usuarios a medida que transcurre el tiempo; el otro causado por los cambios (geográficos y demográficos) en la distribución de los usuarios. Las estrategias basadas en el cliente son el fundamento de toda estrategia.

El autor Theodore Levitt (“Reflexiones en torno a la gestión de empresas”) expone distintos conceptos, que componen las hoy denominadas estrategias, como ser : planificación, planificación estratégica, estrategia de cartera, curva de experiencia, gestión por objetivos, ventaja competitiva, flexibilidad de producción, entre otras.

Pero sostiene que toda estrategia de una empresa debe tener como objetivo final la satisfacción de los clientes, ya que todo el trabajo de la organización es por y para los clientes; es por eso que adhiere primordialmente a las estrategias basadas en el cliente tal como postula OHMAE.

### *Estrategias basadas en la corporación.*

Estas estrategias son de tipo funcional, su propósito consiste en maximizar los puntos fuertes de la empresa, en relación con la competencia, en las áreas funcionales críticas para tener éxito en la industria. Después de analizar las necesidades y objetivos de los clientes, por lo general la estrategia de la corporación sería satisfacerlos con la mayor eficiencia en costos.

Para que la empresa pueda triunfar no es necesario que mantenga un claro liderazgo en todas las funciones, pero puede conseguir una ventaja decisiva en una de las funciones claves. Las estrategias funcionales no tienen como objetivo resolver los problemas operativos de un departamento en particular, sino reforzar el rendimiento funcional específico requerido para tener éxito en determinada industria. El otro objetivo principal de las estrategias funcionales es el diseño y distribución de las funciones efectivas de los costos. Esto puede conseguirse de tres maneras distintas:

1. Mediante la reducción de los costos con mayor efectividad que la competencia.
2. Ejercer mayor selectividad en lo referente a los pedidos que se aceptan, los productos que se ofrecen o las funciones que han de desempeñarse.
3. Compartir cierta parte de las funciones claves con otros negocios de la corporación o hasta con otras compañías.



## Estrategias basadas en los competidores.

Las estrategias basadas en los competidores pueden establecerse observando las posibles fuentes de diferenciación en todas las funciones, que van desde compras, diseño, ingeniería, hasta ventas y servicios. Lo importante es que cualquier diferencia entre nosotros y nuestros competidores debe relacionarse con uno o más de los tres elementos que conjuntamente determinan el beneficio: precio, volumen o costo.

En términos de estos tres participantes claves, una estrategia se define por la manera en que la corporación se esfuerza por distinguirse de sus competidores, empleando sus puntos relativamente fuertes para lograr mejor satisfacción de las necesidades del cliente.

### Unidades de la Planificación Estratégica.

Para una empresa compuesta de negocios distintos que venden a diferentes grupos de clientes, deberá tratarse con más de un triángulo estratégico y habrá que desarrollar más de una estrategia.

Para desarrollar y poner en práctica una táctica eficaz, la unidad de negocios debe contar con total libertad de operación frente a cada uno de los tres participantes claves. Por lo que respecta a los clientes, debe estar en condiciones de atacar el mercado total y no sólo alguna de sus partes.

Para estar en condiciones de responder con máxima libertad a todas las necesidades del cliente, la unidad de planificación estratégica (UPE) necesita, en términos de la corporación misma, abarcar todas las funciones críticas. Una buena estrategia de una unidad de negocios debe tener en cuenta todos los aspectos funcionales de las necesidades del cliente y de la competencia. Una

unidad de organización convencional puede no incluir todas las funciones claves en su plan de actuación, pero cuando se trata de la planificación estratégica, deberá explorar cada una de las posibilidades de utilizar los puntos fuertes relativos de la corporación, para lograr diferenciarse de los competidores.

Esta diferenciación sólo puede provenir de diferencias en los puntos fuertes funcionales, sólo o en combinación.

Además de vigilar todas las funciones críticas de la corporación, el estrategia debe poder contemplar a la competencia en su totalidad, incluyendo elementos estratégicos críticos, como la capacidad de investigación y desarrollo de los competidores, las fuentes de aprovisionamiento, su producción y su servicio.

También debe ser capaz de asumir mentalmente las funciones del planificador estratégico de las compañías rivales, y de esa manera tratar de descubrir las perspectivas o los supuestos claves sobre los que se basa la estrategia del competidor.

Las unidades de planificación estratégica, deben establecerse preferentemente en el nivel en el que más libremente puedan trabajar con:

- 1) Todos los segmentos claves de los grupos de clientes que tengan necesidades y objetivos similares.
  
- 2) Todas las funciones claves de la corporación en las que se puedan desplegar su experiencia funcional para establecerse una diferenciación positiva de la competencia a los ojos del cliente.

3) Todos los aspectos claves del competidor para que la compañía pueda aprovechar cualquier ventaja que se le presente, y a la inversa, para que los competidores no puedan aprovechar de algún descuido de la corporación.

Resulta una buena medida para reafirmar la validez de la unidad estratégica originalmente escogida mediante la formulación de las tres preguntas claves siguientes:

¿Están bien definidas y comprendidas por la actividad las necesidades de los clientes y se encuentra el mercado segmentado de forma que esas necesidades puedan tratarse de modo individual?

¿La unidad de negocios se encuentra equipada para responder de forma funcional a los deseos y necesidades básicas de los clientes en los segmentos definidos?.

¿Los competidores tienen diferentes conjuntos de condiciones operativas que puedan proporcionarles ventajas relativas sobre la unidad de negocios en cuestión?

En el caso que las respuestas den motivo a duda, deberá redefinirse la unidad de planificación estratégica para que se adapte mejor a las necesidades de los clientes y a las amenazas de la competencia.

### Planeación

La dirección ha considerado la planeación como una herramienta valiosa y muy importante para ayudar a los ejecutivos a controlar todo un sistema y lograr todo su buen funcionamiento, siendo de suma importancia que las empresas

estructuren y formulen sus propias estrategias, basadas en una planeación, desarrollando su capacidad creativa para adaptarse de manera adecuada a los cambios diseñando un futuro deseado e identificado las formas adecuadas de lograrlo.

La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción” Rusell Ackoff y por medio de el se pretende entender aspectos de una realidad presente, para después proyectarla hacia un futuro, con el propósito de contribuir alcance los objetivos o como lo expresaría Koontz y O`Donell “facilitar el logro de los objetivos de la empresa”.

La planeación es una actividad intelectual que todos hacemos y que consiste en pensar hoy lo que vamos hacer en el futuro, mientras que la planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo.

### *Niveles de la planeación*

#### *A nivel de la empresa total*

¿Dónde invertir los recursos actúales de la empresa?

¿De dónde se podrán obtener los recursos futuros?

¿Cómo asegurar la supervivencia, el crecimiento y las utilidades?

### *A nivel de división*

Una vez se ha decidido en cuales actividades de la empresa se va invertir los recursos, se determinará como se logrará el éxito en lo sectores escogidos.

### *A nivel funcional*

Cada gerente de área se responsabiliza de llevar a cabo el plan de estrategia elaborado.

Insertar tabla estructura proceso de planeación

### *Elementos Básicos de la planeación.*

La planeación contiene cuatro elementos básicos y son claves para su desarrollo que son los objetivos, a) el plan, b) la toma de decisiones c) y la previsión.

### *Plan estratégico*

El plan estratégico determina algunos objetivos precisos y los medios que deben emplearse para alcanzarlos en un plazo dado, también se define como el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos.

Otros autores como Leonard D Goodstein define el plan estratégico como: “El proceso por el cual los miembros de una organización prevé su futuro, desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para alcanzarlos”

¿Por qué desarrollar un Plan Estratégico?

Por que proporciona un direccionamiento de la visión y misión de la empresa, ya que son el punto de partida para la toma de decisiones.

*Ventajas y desventajas de un plan estratégico.*

**Tabla 5 Ventajas y desventajas.**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Ayuda a los administradores a estar orientados hacia el futuro, se ven esforzados a mirar más allá de sus problemas cotidianos para proyectar lo que podría suceder en el futuro.	Los administradores no cuentan con la información completa de toda su organización, lo que permite realizar un proceso de planeación adecuado al comportamiento continuo pero carente de una seguridad en las acciones predichas por los gerentes encargados de tomar todas las decisiones dentro de la organización.
La función de planeación ayuda a los administradores en sus esfuerzos por coordinar sus decisiones, ya que una decisión no debería tomarse sin tener alguna idea de la forma en la que afectará a una nueva decisión que tenga que tomarse del día de mañana.	El factor externo que influye de manera cambiante en el proceso de planeación, de manera que los planes deben ser flexibles y no estructuras rígidas, que sean susceptibles al cambio exógeno que se presente en el entorno de nuestras organizaciones
Pone de relieve los objetivos de las organizaciones con el punto de partida "La planeación"; quiere decir que los administradores se ven constantemente forzados a recordar con exactitud lo que su organización está tratando de lograr	El tiempo con el que dispone los administradores para verificar que todos los planes se estén ejecutando de la forma más adecuada para el desarrollo y el crecimiento de la empresa en un tiempo determinado es demasiado corto en oportunidades.

*Importancia de un Plan Estratégico*

Es importante porque ayudará a lograr una aplicación más efectiva de los recursos escasos: a) Identifica las oportunidades de negocios más prometedoras para la empresa, b) Define objetivos, políticas, programas, estrategias y

procedimientos que determinan el futuro de la empresa y c) Sirve de instrumento de comunicación que integra todos los elementos de la áreas funcionales de la empresa.

### *Elementos de un plan estratégico.*

Según Harol Koonitz y Cyril O'donell, los elementos del plan estratégico son:

1. Los objetivos: Son fines hacia los cuales se dirige la actividad, que representan el fin hacia el cual se encamina la organización, la integración de personal, dirección y control.
2. Visión: Consiste en redactar en lenguaje claro y objetivo a donde quieren llegar la organización o cuál es su meta, visión es proyectar a futuro la misión de la empresa.
3. Misión: Se entiende como la función o tarea básica de una empresa.
4. Estudio de los factores internos y externos: Se establece los problemas de actualidad en el entorno, así como las oportunidades de resolverlos.
5. Políticas: Son principios generales o maneras de comprender, que guían el pensamiento y la acción en la toma de decisiones.
6. Procedimientos: Establecen un método habitual de manejar actividades futuras, detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.
7. Estrategias: Son la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
8. Presupuesto: Es una formulación de resultados esperados, expresada en términos numéricos.

## La planeación estratégica

Es importante aclarar que no existe un sistema de planeación al cual cada empresa debe adaptarse, sino que deben adaptarse a las necesidades de los mismos, definiendo entonces la planeación estratégica como: un plan estratégico que representa el desarrollo de una estrategia para las organizaciones y nos ayuda a guiar una empresa durante un tiempo.

La planeación estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que sus gerentes y/o directivos en la compañía evalúen de forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender.

La planeación estratégica permite el análisis de las variables internas y externas para formular los propósitos, “misión, visión, objetivos y metas”, las estrategias, los planes de acción, y los indicadores de desempeño y logro, tanto para la empresa en su totalidad como para cada área en particular.

La planeación estratégica de una empresa es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo, definida por diversos autores como:

Contreras lo resume de la siguiente manera “La determinación de la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias de la organización, considerando las fuerzas y debilidades internas, así como también las oportunidades y riesgos del entorno.



Estos dos conceptos resaltan la herramienta fundamental del planeamiento estratégico, que es el análisis del entorno, la interacción de la organización con los factores que la rodean y determinan su comportamiento, conocida como “La planeación estratégica”

La planeación estratégica se ha enriquecido con la teoría denominada gestión del conocimiento, es así como Laura Zapata en su estudio sobre el tema presenta diversos autores que han contribuido a nutrir esta teoría, expuesta principalmente por NonakaTakeuchi (1995), KogutZander (1992), Szulanski (1996), Fiddler (2000) y Gupta y Govindarajan(2000), cuyo planteamiento señala que el conocimiento de la empresa es el único recurso fuente potencia de ventaja competitiva.

La planeación estratégica es una orientación que combina diferente enfoques analizados dependiendo del entorno, las condiciones de la empresa y los objetivos organizacionales, desde el punto de vista de Mintzberg, se puede observar que su corriente es más acertada por alcanzar un direccionamiento estratégico en una empresa.

La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo, que responden a preguntas sobre el presente y futuro de la empresa.

Proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un periodo razonable.

La planificación estratégica es una herramienta utilizada por la dirección de las empresas, nos facilita el análisis por un lado de los negocios actuales hallando oportunidades y debilidades con relación al futuro.

Al analizar el medio exterior lo que estamos analizando son oportunidades y amenazas del ambiente en el cual se encuentra inserta la organización en lo que respecta a:

1. El medio económico ya que afecta a la empresa a través de la tasa de crecimiento de sus mercados y a través de las condiciones financieras reinantes las cuales afectan la capacidad de financiamiento y crecimiento de la organización.
2. El medio tecnológico con relación a nuevos métodos de producción que disminuyan los costos actuales y cambios tecnológicos de la industria que afectan a los consumidores.
3. El medio social ya que existen cambios en la composición, actitudes y estilos de vida de los consumidores.
4. El medio político ya que las reglamentaciones oficiales gubernamentales y de otros organismos de contralor afectan a la organización.
5. El medio ecológico ya que los procedimientos utilizados en la producción pueden resultar perjudiciales para el medio ambiente por lo que reducir este impacto puede traer aparejado un aumento en los costos de producción. Asimismo la instauración en la población de una mayor conciencia ecológica puede provocar cambios en el consumo de algunos productos.
6. La competencia ya que es importante conocer el perfil de los competidores sobre la base de cada uno de los productos y conocer la historia de cada uno de ellos porque pueden ayudarnos a vislumbrar cuáles son sus planes futuros y de qué manera reaccionarán con relación a las acciones futuras de la organización.

Es así como la planificación estratégica nos brinda una serie de herramientas que permiten a los gerentes y a otros individuos en las empresas analizar diferentes situaciones estratégicas que permitan el desarrollo y organización de una empresa en el campo donde funciona teniendo en cuenta sus propias capacidades y limitaciones. (Goodstein, Nolan, Pfeiffer, 9:1997)

### Proceso de Planificación Estratégica.

Se compone según Sallenave de las actividades básicas de :

#### *El análisis Estratégico*

1. ¿Dónde estamos?.
2. ¿A dónde queremos ir?.
3. ¿Cómo llegar a ese lugar?.

Las primeras dos preguntas apuntan a un análisis de la situación y de las opciones estratégicas. La tercera, por el contrario, requiere una toma de decisión para lo cual se toma como base el análisis estratégico.

Para llevar a cabo este análisis lo hacemos a través de la **segmentación estratégica** que tiene como propósito redefinir de forma operacional el campo de acción de la empresa. Es necesario para ello dejar en claro los conceptos de producto y mercado:

- Producto: Se puede definir en sentido estricto, como una categoría de productos, según su utilización o en relación con su sector industrial.

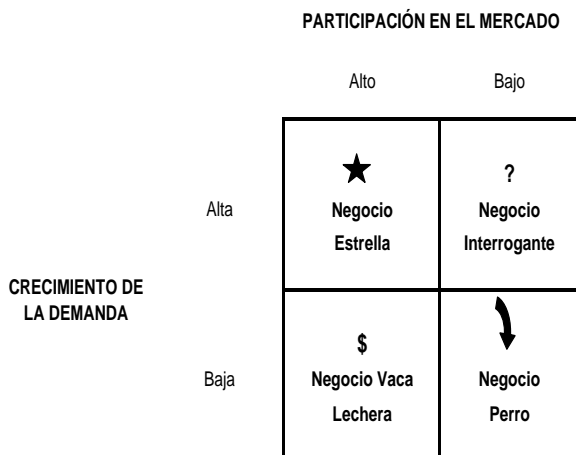
- Mercado: La forma más clara de definirlo es recurrir a la segmentación, esto significa dividir al mercado en subconjuntos o segmentos que ofrecen características comunes. Puede ser según criterios geográficos, de utilización, socio-económicos, o bien demográficos.

### *Herramientas de análisis estratégico*

La mejor expresión del portafolio de sectores estratégicos fue representada en los años 60 por el Boston Consulting Group a través de la Matriz que lleva sus siglas:

#### Matriz BCG

La matriz BCG es una herramienta que representa una gráfica (6) del portafolio de negocios de la organización es decir identifica los sectores estratégicos en los que opera y puede operar la compañía de acuerdo a su misión.



**Figura 5. Matriz Boston Consulting Group.**

El análisis del portafolio de negocio, nos ayuda a analizar cuál es nuestro negocio actual y cuáles son las posibles acciones estratégicas a futuro. Este análisis guarda relación con el “ciclo de vida del producto”

1. Participación en el mercado
2. Crecimiento de la demanda

1. **INCÓGNITA:** son negocios que se encuentran en una etapa de nacimiento, por ello su contribución al crecimiento es positiva. Requieren inversiones pero no generan utilidades, por el contrario su contribución a la utilidad es negativa. Representan el futuro probable de la compañía. Los mismos pueden pasar a convertirse en negocios estrella y luego vaca lechera o directamente pasar a ser un fracaso convirtiéndose en un negocio perro. Se encuentran en el cuadrante N° I, ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento, por regla general estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan muy poco efectivo. Se llaman interrogantes por que la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva o los vende.
2. **ESTRELLA:** son aquellos negocios que se encuentran en una etapa de crecimiento. Requieren inversión de recursos para su mantenimiento y su contribución a la utilidad es nula. Ubicados en el cuadrante II, representan las mejoras oportunidades para el crecimiento y rentabilidad de la empresa a largo plazo. Estas consideran las estrategias de la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.
3. **VACA LECHERA:** son negocios que se encuentran en una etapa de madurez. Aportan fuertes utilidades, no requieren grandes inversiones, pero tienden a agotarse a pesar de que su vigencia pueda prolongarse en el tiempo. Ubicada en el cuadrante III, tiene una gran parte relativa del mercado, son llamadas vacas por que generan más dinero del que necesitan y con frecuencia son ordeñadas. El desarrollo del

producto o la diversificación concéntrica pueden ser estrategias atractivas para las vacas de dinero fuertes.

4. **PERRO**: son negocios que se encuentran en la etapa de decadencia. No requieren inversiones pero tampoco generan utilidades y su contribución al crecimiento es negativa. Ubicadas en el cuadrante IV, debido a su posición débil, interna y externa, son negocios que con frecuencia se liquidan, descartan o recorta el precio

Cada situación implica un significado distinto:

**INTERROGANTE**    \_\_\_\_\_ **INVERTIR**

**ESTRELLA**    \_\_\_\_\_ **MANTENER**

**VACA LECHERA**    \_\_\_\_\_ **COSECHAR**

**PERRO**    \_\_\_\_\_ **LIQUIDAR**

Es necesario ligar el análisis y la acción, así partiendo de la definición de objetivos o misión, se procede a realizar dos análisis: el uno (externo), que examina las oportunidades que se ofrecen a la empresa y las restricciones que deben tenerse en cuenta; el otro (interno), que tiene por objetivo explicitar los recursos con que ella cuenta para aprovechar las oportunidades ofrecidas, al finalizar estos dos análisis es posible emitir un diagnóstico y así proceder a establecer los objetivos.

### *Análisis externo o del entorno de la empresa*

Se trata de un análisis del ambiente externo, es decir las condiciones externas que rodea la empresa, generalmente abarca:

1. Los mercados atendidos por la empresa, sus características actuales y tendencias futuras.
2. La competencia, las empresas que actúan en el mismo mercado.
3. Los factores externos, como la coyuntura económica, tendencias políticas, sociales, culturales, legales, ecológico.

Para clarificar el horizonte hay que analizar las situaciones contextuales por medio de la valoración de la naturaleza de los distintos factores, lo que se logra a través del análisis conocido como P.E.S.T.E (análisis de los factores Político, económico, Social, Tecnológico y Ecológico), analizado más adelante

El diagnóstico externo facilita la construcción de la matriz D.A.F.O, que permite enunciar las estrategias.

### *Diagnóstico estratégico*

Luego de confeccionar la Matriz BCG para mi empresa, es necesario hacer un diagnóstico estratégico y evaluar si se satisfacen las tres voluntades organizacionales de la empresa que son **supervivencia, crecimiento y utilidad**. Se puede agrupar los portafolios según las siguientes características:

1. **Portafolio equilibrado:** Los sectores están repartidos en los cuatro cuadrantes de matriz formando una estructura sana. Las vacas lecheras responden a las necesidades de las incógnitas y contribuyen además a las utilidades. Las incógnitas son muy importantes debido a que constituyen la garantía del

crecimiento futuro. Las estrellas sostienen el crecimiento actual de la organización. Finalmente, los perros permiten mantener el nivel de ventas aunque no contribuyen ni al crecimiento ni a la utilidad.

2. **Portafolio anémico:** Posee en su mayoría incógnitas y perros. Es posible pensar que con el paso del tiempo, todas las incógnitas siguen el camino del fracaso y pasan directamente a ser perros. Esta es una situación muy delicada para la empresa porque no tiene vacas lecheras para transferirle recursos a las incógnitas y ayudarlas a llegar al éxito. Es necesario que tome alguna acción, porque de lo contrario, la subinversión en las incógnitas la llevará a la quiebra por la crisis de liquidez. Para solucionar esta situación la empresa tiene tres soluciones posibles:
  
3. **Portafolio obeso:** La empresa cuenta con exceso de vacas lecheras. Esto significa que es muy rentable a corto plazo, pero no tiene crecimiento. Se trata generalmente de firmas que operan en sectores de bajo crecimiento, tradicionales, conservadoras, que se aferran al pasado invirtiendo en los sectores que alguna vez le dieron importantes ganancias. El riesgo que corre es seguir el ciclo de vida de los sectores que explota , y luego envejecer y morir.

Lo ideal es tener un portafolio de negocios equilibrado ya que los negocios vaca lechera financian los negocios interrogante mientras que los negocios estrella aportan utilidades; el portafolio sirve de marco conceptual y de herramienta técnica de análisis estratégico.



## Marco referencial

La metodología de planeación estratégica integral que se expone a continuación se construye de forma flexible, para llevarla a cabo es necesaria una guía metodológica que lleve a los interesados a generar estrategias efectivas a través del análisis interno y externo, a través de cinco componentes estratégicos vitales.

### Componente 1: Diagnóstico estratégico

¿Dónde estaba antes la organización? ¿Dónde está hoy? ¿Cuáles son las características del entorno y de la competencia?.

### Componente 2: Orientación estratégica

¿Cuál es su negocio? ¿Qué distingue a la organización de las demás?  
¿Qué quiere ser la organización? ¿A dónde quiere llegar?.

### Componente 3: Formulación estratégica

¿Cómo llegar? ¿Cómo direccionar los esfuerzos? ¿Cuáles serían los planes de acción?

### Componente 4: Implantación estratégica

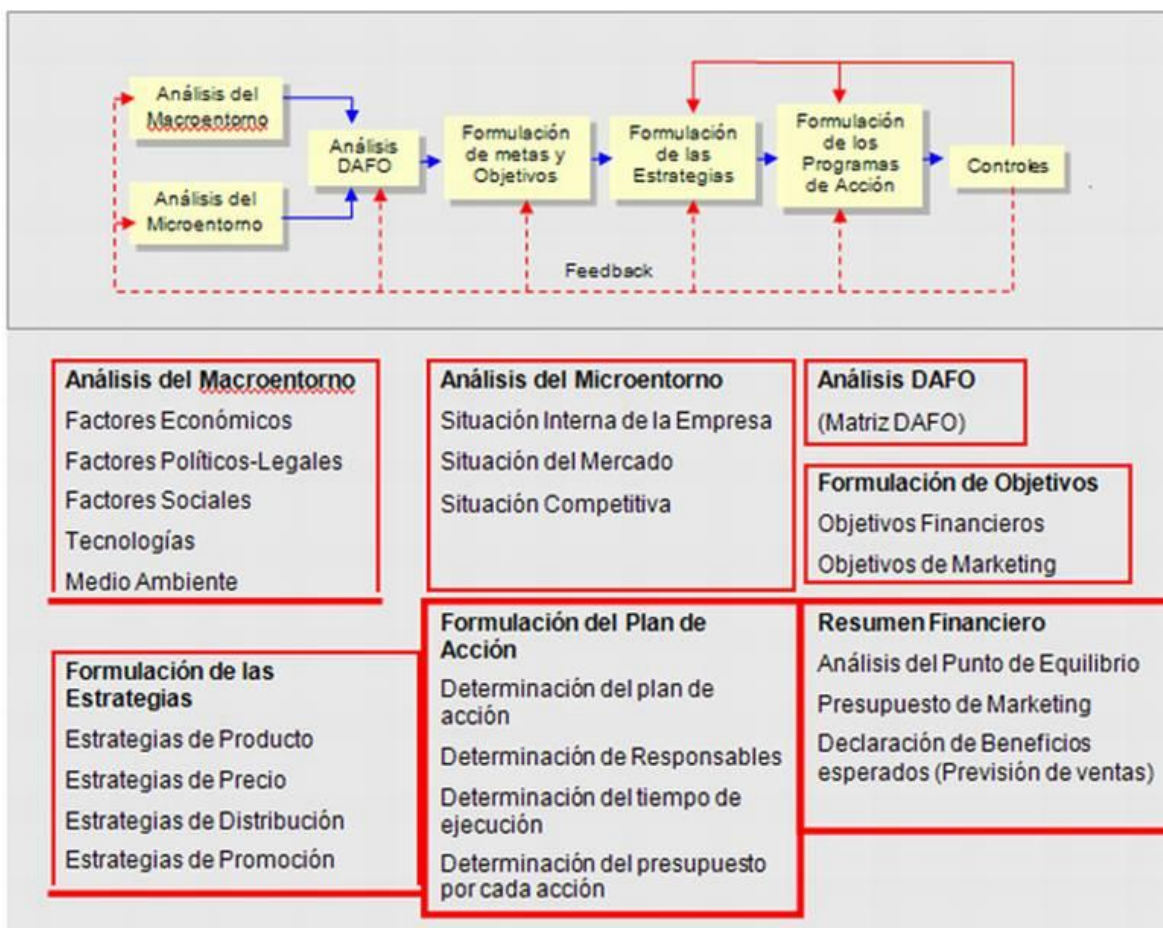
¿Qué se debe hacer? ¿Cómo comunicar y ejecutar los planes de acción?  
¿Cuáles serían los recursos? ¿Quiénes serán los responsables?.

### Componente 5: Monitoreo estratégico

Como se están desarrollando los planes de acción estratégicos? ¿Cómo medir que se estén logrando las metas y objetivos organizacionales?

Los anteriores componentes estratégicos constituyen el marco de referencia de la presente propuesta metodológica de planeación estratégica integral, integrada con el modelo de Frederick Davis.

Figura 6. Modelo Frederick



Frederick expone en la figura 6 que lo primero que debe hacer es formularse las estrategias de la organización, en esta fase deberá formularse la misión y la visión de la organización. La visión describirá el futuro que se desea para la organización y cuál debería ser la posición de la empresa a largo plazo; la misión será la razón de ser de la empresa.

Una vez formulada la misión y la visión se realizará una auditoría interna y externa con el propósito de identificar y evaluar las tendencias y los hechos competitivos sociales, políticos, económicos y tecnológicos, mediante la elaboración de las tablas de evaluación de factor interno y externo.

Una vez se ha planteado las tablas de evaluación deberán identificarse en las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa en una Matriz de análisis DOFA.

La siguiente etapa consiste en la ejecución de estrategias incluyendo todos los departamentos de la organización, fijando meta y políticas las cuales serán puestas en práctica.

La etapa final consiste en elaborar planes de trabajo con el fin de medir y evaluar los resultados obtenidos, etapa denominada Evaluación de Estrategias.

Sallenave en su libro Gerencia y planeación estratégica ayuda al lector al manejo de algunas herramientas de planeación, profundiza desde la razón de ser o misión de la empresa, como el dirigente debe de realizar una seria de análisis de resultados pasados y presentes, como se debe formular un diagnóstico estratégico de la situación actual de la empresa, como se debe proponer los objetivos con miras de mejorar la situación de la empresa e imagina un conjunto de acciones que permitan lograr dichos objetivos; todo esto como proceso necesario para tener en cuenta antes de tomar una decisión estratégica y finalmente llevarla a su implementación.

Son el medio para alinear los resultados con la estrategia, gracias a ellos se puede evaluar el desempeño de cada una de las áreas de la compañía y su relación de productividad o improductividad con las demás dependencias, para tomar decisiones pertinentes en mejorar el crecimiento o para corregir el rumbo ideal.

Para la formulación de las estrategias se tomara como referencia el “Marco General para la Formulación de, Estrategias”, planteado por Fred Red David en su

libro Conceptos de Administración Estratégica y “Formulación de Estrategias”, planteado por Samuel Certo, en su libro de Dirección Estratégica.

### *Formulación estratégica*

La formulación demanda las mejores habilidades analíticas y técnicas que un ejecutivo o un equipo de ejecutivos puedan reunir, en tanto que la ejecución gira en torno a las habilidades administrativas y de liderazgo de una persona o equipo.

Es desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos planteados, mediante el ajuste apropiado de la organización al ambiente que lo rodea

### *Búsqueda de valores*

Los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, la cultura organizacional predominante y los valores de los grupos de interés en su futuro.

### *La misión y la visión empresarial.*

Implica desarrollar un enunciado básico y claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía (o planea estar).

Por otro lado, el desarrollo e implementación de la visión es uno de los papeles centrales del líder y se refiere al estado futuro deseado, es decir la aspiración de la organización.

### *Análisis interno de las fortalezas y limitaciones de la empresa*

Se trata de un análisis organizacional, es decir un estudio de las condiciones internas , para permitir una evaluación de los principales puntos fuertes y débiles existentes de la empresa.

Implica generalmente dar un vistazo a:

- Su estructura económica
  - a. Sector o rama económica a la que pertenece
  - b. Campo de actividad de la empresa
  - c. Localización y movilidad
  - d. Dimensión en términos de tamaño
  - e. Personalidad Jurídica
  - f. Estructura organizacional
  - g. Ciclo de vida del producto
  
- Cadena de valor: La cual incluye actividades como obtener insumos, materias primas, diseñar productos o servicios, establecer contratos, y ofrecer productos y servicios a los clientes.

La cadena de valor permite la identificación de como cada una de las funciones impulsa valor y la determinación de si la empresa tiene las capacidades necesarias para satisfacer las demandas que imperan en el mercado.

- Recursos, capacidades y competencias

Las empresas disponen de recursos tangibles, humanos e intangibles sujetos a criterios de evaluación, son valiosos por que permiten explotar las oportunidades o neutralizar las amenazas.

La generación de capacidades es de orden interno, por ejemplo la integración de conocimientos especializados y el dominio de ciertas tecnologías y de orden externo radica en los objetivos de los programas de gestión.

- Estilo de dirección

En los sistemas de dirección se ha dado lugar a diferentes estilos de dirección:

1. Burocrático: Predominio del status, comunicaciones verticales, decisiones tomadas por el líder funcional, reducida interacción.
2. Orgánico: Orientado a las tareas, consenso a nivel de grupo sobre las decisiones, participación, satisfacción compartida.
3. Autocrático: Orientado al poder y la política, rechazo de las decisiones de grupo, insatisfacción.
4. Anárquico: Orientado a las personas, dominio de las individualidades, reducida interacción, satisfacción individual variable.

### *Análisis y selección estratégicos*

Se busca formular las diversas estrategias y posibles alternativas estratégicas o medios que la empresa puede adoptar para lograr mejor los objetivos organizacionales propuestos, teniendo en cuenta sus condiciones internas y las condiciones externas existentes a su alrededor.

### *Definición de estrategias*

Las estrategias definen el camino de acción para conseguir los objetivos propuestos, responde a la pregunta , ¿ Como lo vamos hacer?

El éxito de una organización se logra con la eficacia que se logre implantar sus estrategias, siendo el conjunto de actividades necesarias para la realización de las estrategias

En esta etapa se fijan metas, determinan políticas y asignan recursos.

La ejecución incluye acciones como adición de nuevos departamentos, cierre de instalaciones, contratación de nuevos empleados, cambios en la estrategia de precios de la organización, fijación de nuevos procedimientos, cambio en las estrategias publicitarias.

No existe una estructura optimo para todo tipo de organización, lo que resulta adecuado para una empresa es posible que no lo sea para otra, aunque las empresas exitosas en un sector dado tienden a organizarse en forma similar.

### *La ejecución estratégica*

Es el conjunto de actividades necesarias para la realización de estrategias lógicamente desarrolladas.

Para poner en marcha el plan de ejecución se debe cuestionar:

¿Quiénes serán las personas responsables de llevar a cabo el plan?

¿Qué tienen que hacer?

¿Cómo tienen que hacerlo?



## Modelo de negocio

Es el instrumento por el cual una empresa define la forma en la que se generarán sus ingresos y beneficios, es un resumen de cómo una empresa estructura y asigna sus recursos con el objetivo de crear un cliente.

Dando respuesta a:

¿Cual es su función?

¿Cual es el producto o servicio a través del cual se materializará el negocio?

¿Cual es la estructura básica de su cadena de valor?

¿Quién es el cliente?

¿Cual es la esencia básica de la estructura del sistema de negocio?

¿En donde se genera el ingreso?, ¿En dónde se genera el beneficio?

### *Evaluación de la estrategia*

Para conocer definitivamente cuando una estrategia esta funcionando y cuando no

### *Control estratégico*

Son una herramienta clave para orientar y evaluar los procesos dentro de una organización, los cuales deben ser comparados con las políticas y expectativas empresariales.

Es importante saber que para la evaluación de las estrategias se deben considerar las de corto y largo plazo, pues con frecuencia las estrategias no

afectan los resultados de las operaciones a corto plazo que son cada vez más difíciles de regular por diversas razones:

1. La economía nacional y mundial son menos estables.
2. Los ciclos de desarrollo de productos y servicios son más lentos.
3. El progreso tecnológico.
4. Hay mas competidores
5. Las compañías extranjeras son fuertes
6. Hay pocas empresa reguladas

El proceso de control estratégico comprende tres actividades básicas:

1. Medir el rendimiento de la organización.
2. Comparar el rendimiento con los objetivos y estándares.
3. Adoptar las medidas correctivas que se consideren necesarias.

#### *Indicadores de gestión*

Un indicador tiene como objetivo evaluar el desempeño, obteniendo resultados que permitan plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento de la misión, objetivos y metas de la organización y/ o llevar a cabo correctivos necesarios.

Adicional a establecer los correctivos permite motivar a los miembros del equipo a alcanzar metas y generar un proceso de mantenimiento continuo, estimular y promover el trabajo en equipo, contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como el del equipo de la organización y generar un proceso de innovación y enriquecimiento diario.

### *Balance Score Card*

Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación, desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica desde diferentes perspectivas:

#### Perspectiva financiera

¿Qué esperan de nosotros nuestros accionistas? Ganancias, crecimiento en las ventas, se debe agregar a otras medidas como riesgo y costo-beneficio, algunos indicadores de esta perspectiva son:

1. Valor económico agregado EVA
2. Retorno sobre capital empleado ROCE
3. Margen de operación
4. Ingresos, rotación de activos.

#### Perspectiva del cliente

¿Qué aspectos de la relación con el cliente gobiernan los resultados financieros?

Esta perspectiva está orientada a identificar los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir, mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados, evalúa las necesidades de los clientes como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad; los indicadores típicos de este segmento incluyen:

1. Satisfacción de clientes
2. Desviación de acuerdos en servicio
3. Reclamos resueltos
4. Incorporación y retención de clientes

#### Perspectiva interna o procesos de negocio

¿Cuáles son los procesos internos en los que debemos sobresalir para satisfacer a nuestros clientes?

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

1. Costo unitario por actividad
2. Niveles de producción
3. Costos de falla
4. Costos de Re-trabajo desperdicio.

#### Perspectiva de innovación y mejora

¿Qué debemos hacer para desarrollar los recursos internos necesarios para lograr la excelencia en los procesos clave?

Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa:

1. Brecha de competencias clave (personal)
2. Desarrollo de competencias
3. Retención de personal clave

4. Captura y aplicación de tecnologías
5. Disponibilidad y uso de información estratégica
6. Progreso en sistemas de información estratégica
7. Satisfacción del personal
8. Modelaje de valores

## Marco Legal

A través de la historia la legislación colombiana se ha convertido en una de las variables más importantes para la supervivencia de las organizaciones, las políticas, regulaciones y requerimientos del estado pueden convertirse en una amenaza o en una oportunidad para el desarrollo de la empresa, los siguientes son algunos aspectos legales a considerar.

Constitución política de Colombia, art 2: “Corresponde a las autoridades de la República proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra y bienes”.

Constitución política de Colombia, art 78: “Serán responsables, de acuerdo a la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios , atenten contra la salud, la seguridad, el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios

Constitución política de Colombia, art 333: “Corresponde a las autoridades de la República proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra y bienes”.

Código de Comercio, art 534: “Es patentable toda nueva invención que sea el resultado de una actividad creadora o que tenga altura inventiva, si es susceptible de aplicación industrial; también lo es el perfeccionamiento de la invención, si reúne los requisitos de novedad y aplicación industrial, cuando la solicitud la haga el titular de la patente original. No son patentables en sí los principios y descubrimientos de carácter puramente científico”.

Ley de ciencia y tecnología de 1990: Por la cual se dictan disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico.

Decreto 393 de 1991: Por el cual se dictan normas sobre asociaciones para actividades científicas y tecnológicas, proyectos de investigación y creación de tecnologías.

Decreto 585 de 1991: Por el cual se crea el consejo nacional de ciencia y tecnología, se reorganiza el instituto colombiano para el desarrollo de la ciencia y la tecnología -Colciencias- y se dictan otras disposiciones.

Ley 344 de 1996: Normas correspondientes a la creación de empresas. En el artículo 16 trata sobre el acceso a los recursos para proyectos de incubadoras asociadas al Sena.

Ley 361 de 1997: Por la cual se establecen mecanismos de integración social de la personas con limitación y se dictan otras disposiciones.

Ley 550 de 1999: Establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial, la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas, lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley.

Ley No. 590 10 de julio de 2000: Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Ley 789 de 2002: Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO.

Decreto 934 DE 2003: Por el cual se reglamenta el funcionamiento del Fondo Emprender FE. El artículo 40 de la ley 789 de 2002 creó el Fondo Emprender FE como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, el cual será administrado por esa entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales en los términos allí dispuestos.

Ley 905 de agosto 2004: Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

Sentencia C-448 del 3 de Mayo de 2005: Demanda de inconstitucionalidad contra la expresión “con concepto previo favorable de la Dirección de Apoyo Fiscal del Ministerio de Hacienda”, contenida en el artículo 21 de la Ley 905 de 2004 “por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones”. El demandante afirma que las expresiones acusadas vulneran los artículos 1º, 287 y 294 de la Constitución Política. Lo anterior, en procura de estimular la creación y subsistencia de las mi pyme.

Ley 1014 de 2006 de formalización y el primer empleo: Por la cual se dictan normas para el fomento a la cultura de emprendimiento empresarial en Colombia.



### CAPITULO 3. MARCO METODOLOGICO

La investigación desarrollada es descriptiva por que en la práctica se observa un hecho que conforma el problema de investigación, de carácter documental, consulta de fuentes diversas y un marco general de teoría relacionada con la planeación estratégica, caracterización y análisis del sector, finalmente una estrategia integral.

Para llevar a práctica el método se aplico una metodología descriptiva que facilita el establecimiento de las características necesarias para determinar las categorías relacionadas con la planeación estratégica, además permite la recopilación y presentación sistemática de datos y posibilita recoger, organizar, sumir, presentar y analizar los resultados.

Para el desarrollo de la metodología se partió de las variables a tratar, seguidamente se definen las fuentes primarias a) Libros, b) Enciclopedias, c) Revistas y secundarias a) Trabajos de grado, b) Tesis de grado, y otras fuentes como el internet, de la información, las técnicas y los instrumentos a emplear para la recolección de datos, una vez diseñadas las técnicas y los instrumentos, se hace aplicación de los mismos, por lo cual se recopila la información requerida, se organiza, es procesada, mediante la comparación y análisis.

#### Metodología del trabajo

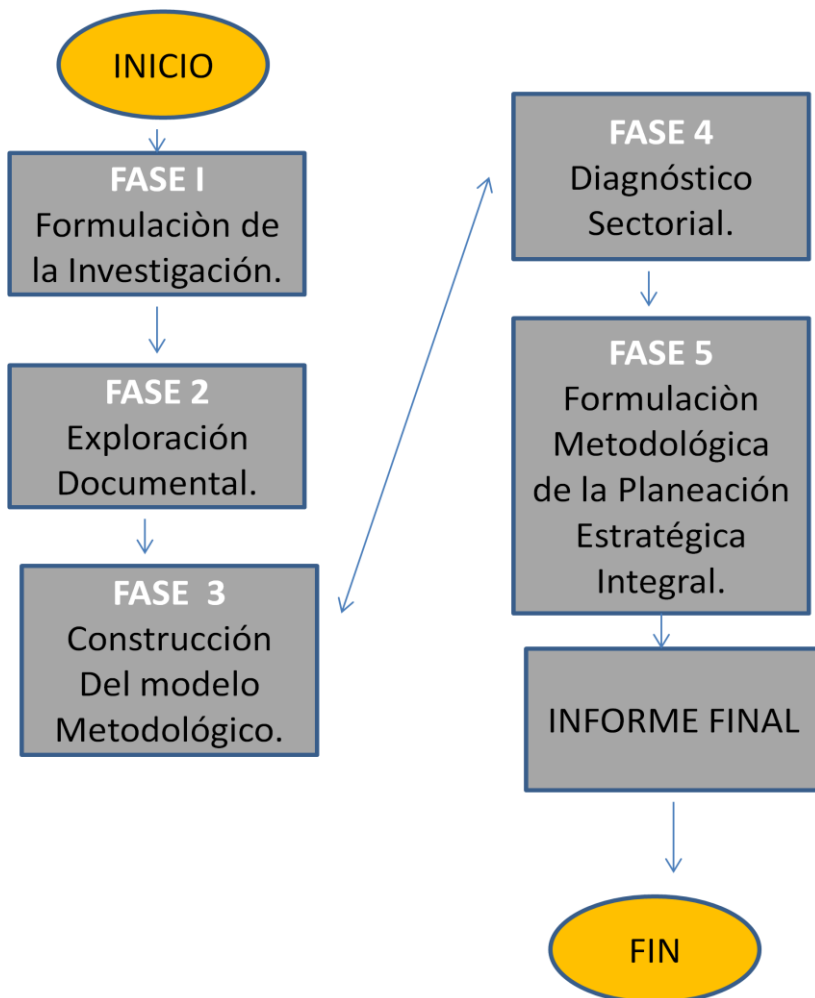
El trabajo se desarrolla a través del método análisis, se aplico una metodología descriptiva edificando una guía metodológica llevando a los interesados a generar estrategias efectivas e integrales, según sus aspectos más relevantes, identificados a través del análisis interno y externo, información plasmada en formatos constructivos que al final se convierten en un esquema estructurado y direccional de la planeación estratégica integral.

La característica integral se estructura bajo 5 componentes estratégicos vitales y definidos según el comportamiento de las pymes, 5 capítulos, que de manera sencilla llevan al lector a un proceso de conocimiento de la empresa Dirintges; la planeación estratégica, el proceso de diagnóstico, la orientación estratégica, la formulación, la implantación y el monitoreo estratégico

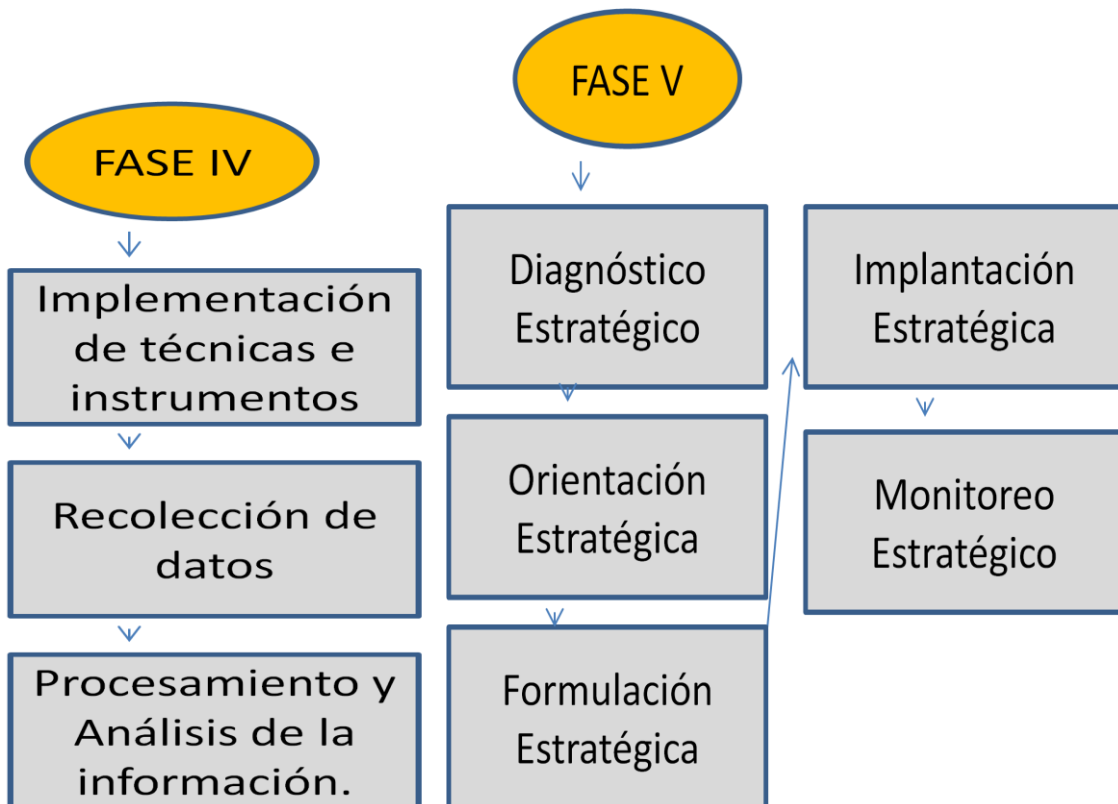
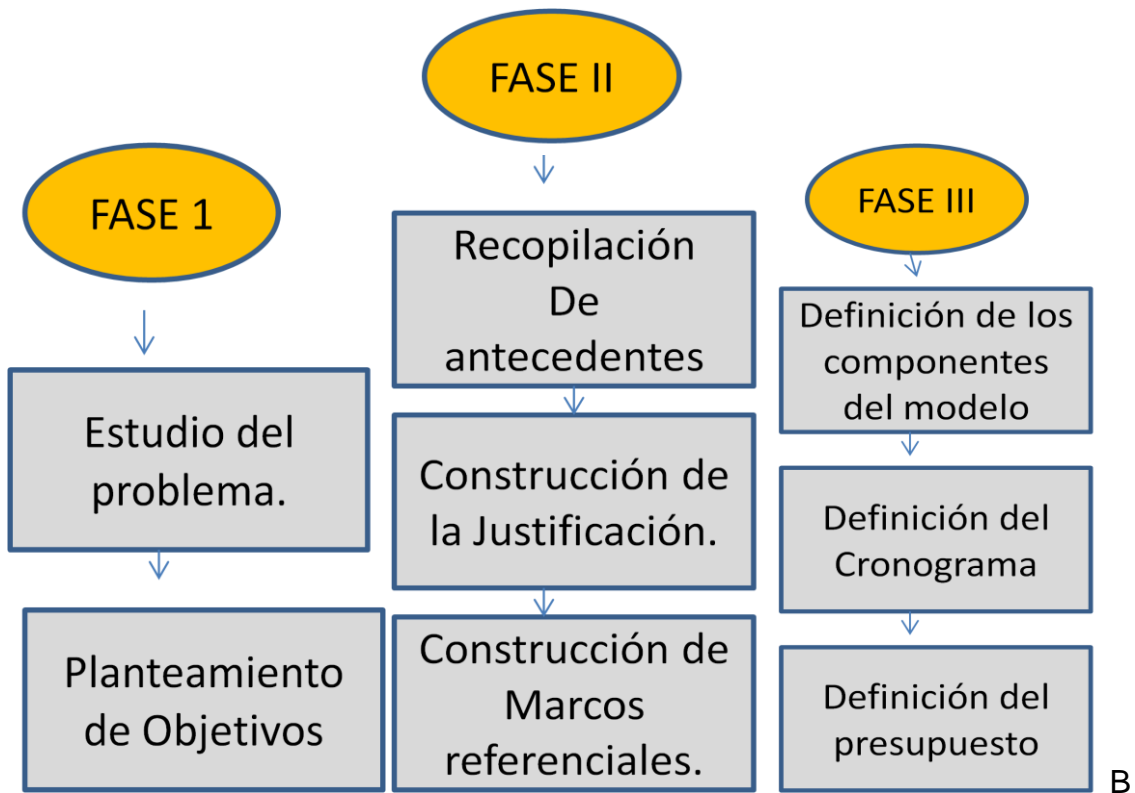
Esquemas que buscan apoyar los procesos de creación y fortalecimiento empresarial, orientados a modernizar y lograr un mejor nivel competitivo, tomando el foco de su razón de ser y apoyarse en terceros para suplir las demás necesidades, siendo Dirintges una alternativa como un proyecto de empresa familiar que ofrecerá sus servicios de asesoría integral en Gestión administrativa, Publicidad e Ingeniería de la información.

En el siguiente gráfico se resume las etapas y descripción de las principales actividades del presente trabajo:

Gráfica 3. Modelo de planeación estratégica.



Victor Hugo Isaza Martínez.



Para el desarrollo de esta metodología se partió de las variables a tratar basadas en los cuestionamientos de la investigación, seguidamente se definen las fuentes de la información, técnicas e instrumentos a utilizar. Una vez diseñadas las técnicas e instrumentos, se hace aplicación de los mismos, con lo cual se recopila la información requerida, se organiza, luego es procesada, mediante la comparación y análisis, lo cual permite que por inferencia, se proponga una metodología de planeación estratégica integral, plasmada en la siguiente tabla:

**Tabla 6. Cuadro explicativo del Modelo de Planeación Estratégica.**

<b>DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO</b>	<b>ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>FORMULACION ESTRATEGICA</b>	<b>IMPLANTACION ESTRATEGICA</b>	<b>MONITOREO ESTRATEGICO</b>
Análisis Interno	Principios Corporativos	Objetivos Organizacionales	Plan estratégico	Indicadores de gestión.
Análisis Externo	Misión	Estrategias Organizacionales	Plan táctico	Plan de mejoramiento
Análisis competitivo	Visión	Planes de acción	Plan Operativo	

*Unidad de tiempo: Planeación estratégica para el primer trimestre.*

*Unidad geográfica: Envigado*

*Unidad de Análisis: Empresa DIRINTGES*

*Unidad de estudio: Plan estratégico.*

*Impacto esperado*

Creación de modelo de planeación estratégica, que permita asumir nuevos retos administrativos obteniendo una forma útil de incorporar de manera sencilla y clara las variables necesarios para llevar a cabo un diseño estratégico integral, que aporte de definir la capacidad de la empresa genere valor agregado para la organización

## Cronograma

AÑO	2011																			
	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
TIEMPO/ semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACTIVIDAD																				
Fase I: Formulación de La investigación.																				
Estudio del problema.																				
Planteamiento de objetivos.																				
Fase II: Exploración.																				
Documental.																				
Recopilación de antecedentes.																				
Construcción Justificación.																				
Construcción Marcos																				
Referenciales.																				





Formulación Estratégica																			
Implantación Estratégica																			
Monitoreo Estratégico																			
Consolidación del modelo																			
Evaluación y aprobación del modelo																			
Informe final.																			

### *Presupuesto*

RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR	VALOR	RECURSOS
			UNITARIO	TOTAL	PROPIOS
PERSONAL					
Investigador	Horas	80	50.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00
MATERIALES					
Material Bibliográfico	copias	100	100,00	10.000,00	10.000,00
Papelería y otros			35.000,00	35.000,00	35.000,00
elementos de oficina			17.000,00	17.000,00	17.000,00
Equipos de computo			800.000,00	800.000,00	800.000,00
Impresora	Hojas	300	300,00	90.000,00	90.000,00

SERVICIOS					
Transporte			70.000,00	70.000,00	70.000,00
Viáticos			100.000,00	100.000,00	100.000,00
Internet			45.000,00	45.000,00	45.000,00
Teléfono			30.000,00	30.000,00	30.000,00
SUBTOTAL			1.147.400,00	5.197.000,00	5.197.000,00
IMPREVISTOS		10%	114.740,00	114.740,00	114.740,00
TOTAL GENERAL					10.508.740,00

Según los costos involucrados para el desarrollo de presente trabajo se da un presupuesto total de \$ 10.508.740 representadas en el costo de horas del investigador, horas de recopilación de información, material bibliográfico, papelería, transporte y viáticos de desplazamiento.

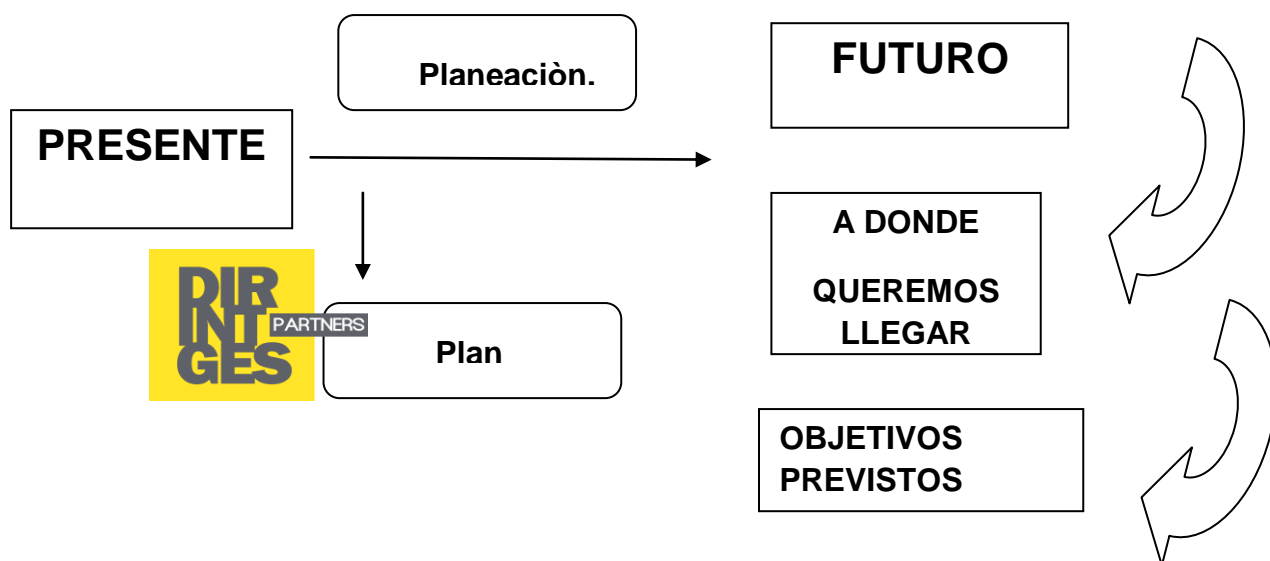
## Bibliografía

- AGUILERA, Adriana et al. (2009). Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. Tesis de grado. Magister Ciencias de la Organización, Universidad del Valle. Facultad de Administración
- Ballesteros, Bernardo. (2007). "Planeación Estratégica, Guía didáctica y Módulo". Tesis. Fundación Universitaria Luis Amigo, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. (1986). "Introducción a la teoría general de la administración". Bogotá: Mc Graw Hill.
- Isaza Martinez, Víctor Hugo. "Propuesta metodológica de planeación estratégica integral aplicable a empresas productoras de plaguicidas del área metropolitana del Valle del Aburrà." Tesis. Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. 2010.
- Parque E. (2011). Global Entrepreneurship Monitor. Colombia 2010. Memorias 11ª versión Formación de Formadores: [CD-ROM].
- RUSELL L, Ackoff. (1998). Un concepto de planeación de empresa. Editorial Limusa.
- Sallenave, Jean-Paul. (2002). Gerencia y planeación estratégica. Bogotá: Editorial Norma.
- Sanabria, Raül. (2005). Formulación y Pensamiento estratégico: Según escrito de Sun Tzu, El Arte de la Guerra. Bogotá: Editorial planeta.
- Sánchez, Jairo. (2003). Estrategia integral para pymes innovadoras. Revista Ean. 34,35.
- Serna, Humberto. (2008). Gerencia Estratégica. Bogotá: Panorámica Editorial Ltda.
- Steiner, George A. (1986). Planeación estratégica: lo que todo director deber saber. México Df: Compañía Editorial Continental.

Taylor, Bernard; Harrison, Planeación estratégica exitosa, ideas, cosas y lecciones para proyectar el camino de su empresa.

## CAPITULO 4. DESARROLLO DEL MODELO

Figura 7 . Desarrollo planeación Estratégica



## Componente 1

*Diagnóstico Estratégico*

Antes de iniciar el proceso estratégico es necesario conocer la organización para la cual se va construir la ruta estratégica.

Detectar algunos elementos generales del negocio como su entorno macroeconómico, el análisis interno y externo para evaluar la situación actual de la organización, para realizar un buen diagnóstico se utilizarán las siguientes herramientas: matriz de perfil de oportunidades amenazas (POAM), la matriz de la capacidad interna y las tablas de evaluación de factores y capacidades claves, que incluyen la consideración de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

## Metodología para elaborar POAM

Obtener información primaria y secundaria sobre cada uno de los objetos de análisis.

Conocer las oportunidades y amenazas de la organización. (Conformar equipos estratégicos)

El equipo estratégico debe seleccionar las áreas de análisis (económicas, competitivas, políticas, sociales, tecnológicas) y sobre cada una realizar una lista de oportunidades y amenazas relacionadas con la organización.

Priorizar y calificar los factores externos, se debe escoger si es una oportunidad o una amenaza, para la cual se debe calificar según su nivel de incidencia; bajo, medio o alto en la matriz de oportunidades POAM.

Identificar el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio, esta calificación se hace igualmente en alto, medio y bajo.

Se debe sumar el total de cada calificación.









talento humano									
Participación en el mercado.									
Número de competidores .									
Acceso a nuevos competidores nacionales .									
e internacionales									
Conocimiento del mercado regional y nacional.									
Conocimiento del mercado internacional.									
Conocimiento sobre clientes y proveedores.									
Conocimiento de la competencia.									
Políticas de ventas actuales.									
Niveles y variación de los precios.									
Mercados verdes.									
Consumidores Potenciales.									
Cartera de los clientes.									
TOTAL									
Factores	CALIFICACIÓN								





comerciales de Colombia.									
Impacto de las reformas laboras y tributarias.									
Disposiciones sobre seguridad vial en el país.									
Disminución de barreras comerciales.									
Regulaciones Internacionales.									
Niveles de protección patentes, licencias y/o derechos									
Nivel de protección procesos, marcas y diseños.									
Tendencias globales.									
Falta de credibilidad en las instituciones del estado									
<b>TOTAL</b>									
<b>Factores Sociales</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>								
	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja



Factores climáticos.									
Disposición de residuos									
TOTAL									

En esta matriz se tiene en cuenta las variables que se fueron encontrando durante la ejecución del trabajo y se resumen todas las variables que pueden presentar amenazas u oportunidades de alto impacto para la empresa.

Después de conocer el impacto de los factores externos, se debe filtrar más la información con el fin de focalizar los esfuerzos, bajo los siguientes pasos.

Seleccionar cinco factores claves de cada categoría: económicos, competitivos, tecnológicos, políticos y legales, sociales y geográficos y ambientales que obtuvieron alto impacto.

Para cada factor clase se valora su probabilidad de ocurrencia.

Probabilidad de ocurrencia alta= 3

Probabilidad de ocurrencia media= 2

Probabilidad de ocurrencia baja=1

Para cada factor clave se valora el impacto

Impacto en empresa muy positivo=+2

Impacto en empresa positivo=+1

Impacto en empresa negativo=-1

Impacto en empresa muy negativo=-2

Para cada factor clave se pondera en la columna final, la probabilidad de ocurrencia de los factores del entorno y el impacto sobre el negocio, con el





Políticos y Legales									
Sociales									
Geográficos									
y ambientales									

Con la matriz anterior se da por terminado el diagnóstico y se da externo y se da paso a la herramienta de análisis interno.

El análisis interno se realizará mediante la matriz de perfil de capacidad interna PCI, se debe relacionar las amenazas y debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, análisis que se realiza

mediante la evaluación de las capacidades directivas, tecnológicas, financieras, competitivas y de su talento humano; la metodología es la siguiente:

Se prepara información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis

Se conforma un equipo estratégico con participación de niveles de las diferentes áreas de la empresa.

Se identifican las fortalezas y las debilidades.

Se realiza una agrupación por capacidades: capacidad directiva, capacidad de talento humano, capacidad tecnológica, capacidad financiera y capacidad competitiva.

Se debe priorizar y calificar las fortalezas y debilidades, si la calificación es baja significa una fortaleza o debilidad menor y si es alta, significa que es una fortaleza o una debilidad importante.

Se pondera según se considere, es bajo, medio, alto, cada fortaleza y debilidad, en la parte correspondiente al impacto y se relaciona con el éxito actual que representa para el negocio.

Se debe sumar el total de cada calificación.

Se debe interpretar la matriz para identificar sus fortalezas claves y debilidades críticas de acuerdo con el impacto en el negocio.















Bajos costos de distribución y ventas									
Uso del ciclo de vida del producto									
Inversión para el desarrollo de nuevos									
productos									
Administración de clientes y relaciones									
Portafolio de productos									
Programas de postventa									
Participación en ferias y exposiciones									
Políticas de venta , pago y créditos flexibles									
TOTAL									

Después de haber identificado y definido el impacto de las capacidad de la organización, es necesario considerar los aspectos que pueden ser la base para la creación de una ventaja competitiva, mediante la evaluación y priorización de capacidades claves, siguiendo los siguientes pasos:

Seleccionar cinco capacidades claves de cada categoría: directivas, tecnológicas, financieras, competitivas y de talento humano.

Para cada capacidad clave, se valora su importancia:

Importancia alta=3

Importancia media= 2



Tecnológica									
Financiera									
Competitiva									

Después de formular, analizar y valorar los factores y capacidades claves de la matriz del perfil de oportunidades y amenazas y la matriz de la capacidad interna, se cuenta con los insumos necesarios para la orientación estratégica.

## Componente 2

- QUÉ  MISIÓN, VISIÓN
- QUIÉN  OBJETIVOS
- CUÁNDO  Corto, mediano y largo Plazo
- CÓMO  Matriz DOFA
- HERRAMIENTA ADICIONAL: Balanced Scorecard.

## Orientación estratégica

Conocida también como direccionamiento estratégico y la integran la misión, los principios corporativos y la visión de la organización.

Es necesario tener en cuenta los factores externos, las capacidades y las tablas de evaluación y priorización de factores y capacidades claves que fueron trabajados en el componente 1.

Listar las cinco principales características por las cuales los clientes eligen el producto y/o servicio y se describe el motivo de esta elección

Listar los cinco principales logros alcanzados a nivel interno y/o externo de la organización.

Listar en orden de importancia las cinco necesidades que debería atender prioritariamente la organización a nivel regional o nacional.

Definir tres situaciones o factores externos de la empresa, que están incidiendo positivamente en el desempeño organizacional.

Definir tres situaciones o factores externos de la empresa, que están incidiendo negativamente en el desempeño organizacional.

Listar tres problemas internos que están afectando la organización en general.

Listar en orden de importancia cuáles serían los factores del entorno positivo, que podrían incidir en el desempeño de la organización en el mediano plazo.

Listar en orden de importancia cuáles serían los factores del entorno negativos, que podrían incidir en el desempeño de la organización en el mediano plazo.

Enumerar en orden de importancia los cinco propósitos generales que se considere debe cumplir la organización.

Se revisa y/o establece los principios organizacionales

Los principios y valores son el marco de referencia para las actuaciones de la organización, estos definen la cultura organizacional, significan la carta de navegación ética.

Los principios organizacionales son más que los medios tangibles y las normas, incluyen las reglas de juego en la organización que están inmersas en la compañía.

Los valores son la expresión de la filosofía empresarial.

Se revisa y/o define la misión de la organización

La misión es la definición del negocio, debe responder claramente a la pregunta ¿Cuál es el negocio?. Cada organización es única por sus valores, sus principios, su visión, su filosofía y sus grupos de interés son diferentes, y esta diferencia debe quedar clara en la definición de la misión; ésta debe inducir a comportamientos y crear compromisos en el personal, debe ser preferiblemente corta y comprensible al entendimiento de todos los empleados.

Debe responder a los siguientes interrogantes:

¿En qué negocio estamos?

¿Por qué existe la organización?

¿Quiénes son nuestros clientes?

¿Cuáles son los productos o servicios presentes y/o futuros?

¿Cuáles son los diferenciadores de nuestra organización?

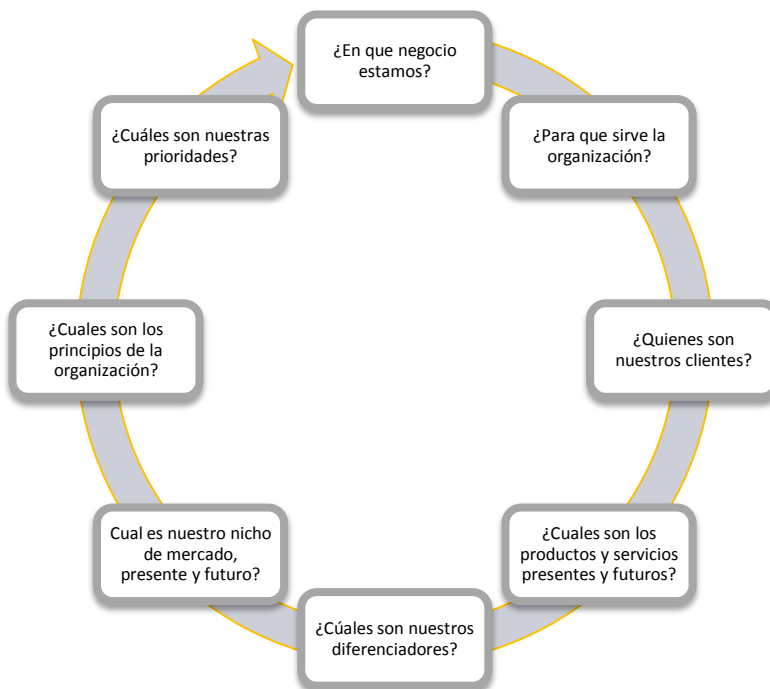
¿Cuáles son los mercados presentes y futuros?

¿Cuáles son los principios de la organización?

¿Cuáles son las prioridades de la organización?

¿Cuáles son los objetivos de la organización?

¿Cuáles son nuestros compromisos con los grupos de interés?



Se revisa y/o define la visión de la organización

La visión debe ser explícita, prospectiva, retadora, amplia y motivadora y con un horizonte de tiempo definido. La visión define el rumbo, da la dirección y es el conector del presente con el futuro.

Debe responder a los siguientes interrogantes:

¿Cómo sería nuestra organización en unos años?

¿Qué logros de nuestra organización nos harían sentir orgullosos en el futuro?

¿Cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes que no han sido satisfechos?

¿Qué aspectos de innovación podría desarrollarse en productos y/o servicios?

¿Qué avances tecnológicos podrían incluirse en la organización?

¿Qué esperamos de nuestra organización en el futuro, en cuando a mercados?

¿Qué talentos humanos necesitará la organización para alcanzar los resultados esperados?

¿Cuáles son las necesidades emergentes de nuestros clientes?

¿Cómo aportará la organización a la problemática ambiental y la responsabilidad social?

¿Qué esperamos de nuestra organización en el futuro, en cuanto a rentabilidad?

### Componente 3

#### Formulación estratégica

Se refiere a plasmar de forma ordenada y estructurada los objetivos organizacionales, las estrategias y los planes de acción, resultado del análisis y de la construcción del direccionamiento estratégico.

La formulación estratégica debe llevar al final a la elaboración de planes de acción concretos, con definición de responsables y tiempos estimados.

#### Definición de los objetivos organizacionales

Los objetivos estratégicos son el vínculo entre la misión y la visión de la organización, deben ser generales, deben ser pocos, claros y entendibles, debe cubrir e involucrar todas las áreas de la organización.

Los objetivos pueden estar relacionados con el mercado, la rentabilidad, el crecimiento, el producto o servicio, la tecnología, la información, los procesos, la imagen corporativa, la gestión, la satisfacción del cliente, la sustentabilidad y el talento humano entre otros.

Todo objetivo organizacional debe ser medible, con posibilidad de evaluación periódica, debe considerar los siguientes elementos para poder medir más adelante el indicador:

Tener denominación: indicar cantidad, proporción, porcentaje, tasa, ente otros.



Tener patrón de comparación: definir contra qué o quiénes se compara el valor.

Tener facilidad de interpretación: debe permitir leer el resultado que es cuantitativo, de una manera verbal y gráficamente entendible.

Tener temporalidad: debe expresar el período contra cual se está comparando.

Para cada objetivo propuesto, se debe especificar las metas en términos de cantidad, tiempo y calidad.

Evaluación del objetivo integral elaborar cuadro

Si después de evaluar un objetivo organizacional no cuenta con algunos de estos elementos, debe adecuarse antes de pasar a definir las estrategias.

Definición de las estrategias de la organización

Para la formulación de estrategias se tomará como referencia el libro “Margo general para la formulación de estrategias”, planteado por Free David, en su Conceptos de administración estratégica.

Las estrategias responden al ¿Cómo se logrará el objetivo organizacional?, en síntesis son aquellas actividades claves que permite alcanzar cada objetivo organizacional. Para construir una estrategia se deben considerar las siguientes características primordiales:

Basada en el análisis: La estrategia debe partir del diagnóstico estratégico de la organización.

Consistente: Las estrategias deben estar conectas con el negocio, la orientación estratégica y principalmente con los objetivos organizacionales.

Inspiradora: Debe inspirar el compromiso de los colaboradores, generar sentido de pertenencia.

Alineada: Debe alinearse a la estructura y los valores organizacionales.

Continua: Debe trabajarse mediante un proceso continuo.

Amigable: debe permitir la gestión del cambio y la eliminación de resistencias de las personas.

Integral: deben incluir varios componentes, entre ellos el tema de liderazgo, diferenciación e innovación.

Para cada uno de los objetivos organizacionales propuestos se establece las estrategias necesarias para alcanzarlos.

#### Definición de los planes de acción estratégicos de la organización

Cada objetivo y estrategia organizacional se materializa en términos operacionales a través de planes de acción estratégicos PAE, que apuntan hacia su cumplimiento, el plan de acción estratégico responde a las preguntas para garantizar su consecución efectiva:

¿Qué se debe lograr?	Meta
¿Qué se debe realizar?	Actividades
¿Cuándo se debe hacer?	Tiempo límite
¿Quién debe hacerlo?	Persona responsable
¿Con que recursos se debe hacer?	Humanos, técnicos, físicos y financieros
¿Cómo se mide los resultados?	Entregable



## Componente 4

### Implantación estratégica

Este componente se refiere a la ejecución de la planeación estratégica integral y los medios para hacerla realidad, esta busca principalmente:

Aprovechar y fortalecer la comunicación interna de la organización.

Generar aliados de la planeación estratégica integral.

Consolidar todo un personal hacia una misma dirección.

Fortalecer el trabajo en equipo.

Después de establecidos los planes de acción estratégicos para cada objetivo organizacional debe difundirse a toda la organización, el nivel de divulgación depende de la protección de la información confidencial y la profundidad que requiera cada nivel para su desempeño eficiente, para lo que se debe planificar la metodología, los recursos y los medios para divulgar esta información.

## Componente 5

### Monitoreo estratégico

Con el fin de completar el ciclo de la planeación estratégica integral, es necesario realiza un proceso de implantación, para medir los resultados obtenidos, el propósito es medir el nivel de efectividad y avance de las estrategias, el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el nivel de alcance de la visión.

Este seguimiento debe realizarse con una frecuencia definida y divulgarse a todos los niveles de la organización, con el objetivo de fortalecer la cultura



El desafío que enfrente el gerente general organizador es el de ajustar constantemente el esquema organizacional de la empresa a las modificaciones de la estrategia, de manera que asegure un buen desempeño.

El problema soporta la necesidad de una herramienta metodológica que permita direccionar el debido funcionamiento de la empresa, siendo preciso que los gerentes, administradores y/o propietarios de las mí pymes conozcan el entorno concretamente y la capacidad interna de la organización, para combinar las mejores estrategias de actuación.

## CAPITULO 5. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

### Conclusiones

En el desarrollo del presente trabajo se encontraron diversas conclusiones que reflejan los alcances, limitaciones y las recomendaciones que representan parte del aprendizaje logrado al abordar los componentes de planeación estratégica integral para una empresa de asesoría y consultoría y que busca aportar al conocimiento del conocimiento organizacional.

La formulación de un proceso de planeación estratégica para DIRINTGES, mejora los procesos internos en la organización, además contribuirá al logro de las metas y objetivos propuestos por la dirección y a su vez facilitará su permanencia en el tiempo.

El trabajo permite a la empresa contar con una valiosa herramienta para la toma de decisiones a través de la aplicación de las estrategias y planes de acción establecidos

En la era de la información, donde el conocimiento, la tecnología, la innovación y la creatividad son condición fundamental de competitividad empresarial, es preocupante encontrar que la capacitación es uno de los procesos de gestión humana más descuidados, ya que las MIPYMES no cuentan con un diagnóstico de necesidades, no tienen un plan establecido y previamente elaborado y no tienen presupuesto para desarrollar los programas

Este trabajo lograr agrupar algunas variables claves que se presentan en el contexto colombiano, para desarrollar una metodología específica para el sector de las Mipymes, atacada por la exigente competencia del mercado global a través de la creación para los nuevos emprendimientos y el re pensamiento de la

empresa para las ya existentes, la atención frente a nuevos productos del mercado internacional, dar cumplimiento a la legislación nacional, renovar los modelos de negocio y revisar y/o modificar como se dirigen los modelos de negocio.

A pesar de Antioquia ser una región emprendedora, se puede notar que existe un nivel de preparación muy bajo de los directivos en temas de gerenciamiento integral y estrategia y debilidad en el conocimiento de las variables del entorno.

La planeación estratégica integral es una excelente respuesta para manejar las fuerzas impulsoras, requiere del alto compromiso y liderazgo de la dirección; si no se cuenta con esto es muy improbable que los planes funcionen adecuadamente.

Es necesaria la participación activa de toda la organización, la supervisión constante de los factores claves de éxito, su revisión y monitoreo y ajustes continuos con el objetivo de incorporar cultura prospectiva y estratégica en el personal.

La característica de integral que se encuentra en el presente trabajo, se estructura bajo cinco niveles estratégicos vitales descritos en la fase V: orientación estratégica. Diagnóstico estratégico, formulación estratégica, implantación estratégica y monitoreo estratégico, la combinación acertada de estos elementos permite unificar criterios para el desarrollo empresarial orientada al mejoramiento de los procesos que impacten positivamente el sector.

No se debe considerar la planeación estratégica integral propuesta en este trabajo un modelo tan rígido, que no permite adaptarse a los cambios inmediatos y a las nuevas oportunidades de la empresa, esta propuesta es más una carta de navegación integral que permite tomar decisiones en el camino bajo una estructura definida.



Por último, es necesario destacar que un gran porcentaje de micro y pequeñas empresas no están realmente preparadas para asumir los retos del Tratado de Libre Comercio (TLC) y la competitividad internacional, debido a las múltiples debilidades que tienen no sólo en su estructura interna (tecnología, producción, calidad, satisfacción del cliente, recursos humanos) sino también en cuanto a su capacidad de negociación, dado que las condiciones realmente no van a ser balanceadas y equitativas para los actores que intervienen en esta relación de intercambio.

Detrás de esbozar esto nos formulamos la siguiente pregunta; ¿Existe la fórmula del éxito estratégico o el mismo se puede lograr con la planificación estratégica?.

### Recomendaciones

Para que empresa Dirintges funciones de acuerdo a los planes es necesario el alineamiento integral entre cuatro elementos fundamentales: la estrategia, los procesos, los colaboradores y los clientes, si la organización se enfoca solo en un elemento se puede desgastar y no lograr la integralidad necesaria para tener una exitosa orientación.

Para que la empresa alcance crecimiento y rentabilidad, es decir sea sostenible, necesita conocer su ruta estratégica, significa saber hacia dónde va, para ello en su estudio e identificación es necesario priorizar cada uno de los elementos claves relacionados con el negocio.

Desarrollar una herramienta digital tipo software, que permita integrar todos los elementos y variables considerados, para generar productos estratégicos, sin desconocer que las personas que lo diligencia deben tener las características y habilidades estratégicas, prospectivas y directivas para nutrir efectivamente esta propuesta metodológica.

## BIBLIOGRAFIA

AGUILERA, Adriana et al. (2009). Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. Tesis de grado. Magister Ciencias de la Organización, Universidad del Valle. Facultad de Administración

Ballesteros, Bernardo. (2007). "Planeación Estratégica, Guía didáctica y Módulo". Tesis. Fundación Universitaria Luis Amigo, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. (1986). "Introducción a la teoría general de la administración". Bogotá: Mc Graw Hill.

Garay, Luis. (1998). Estructura Industrial e internacionalización. Bogotá: Colciencias.

Isaza Martinez, Victor Hugo. "Propuesta metodológica de planeación estratégica integral aplicable a empresas productoras de plaguicidas del área metropolitana del Valle del Aburrá." Tesis. Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. 2010.

Parque E. (2011). Global Entrepreneurship Monitor. Colombia 2010. Memorias 11ª versión Formación de Formadores: [CD-ROM].

RUSELL L, Ackoff. (1998). Un concepto de planeación de empresa. Editorial Limusa.

Sallenave, Jean-Paul. (2002). Gerencia y planeación estratégica. Bogotá: Editorial Norma.

Sanabria, Raül. (2005). Formulación y Pensamiento estratégico: Según escrito de Sun Tzu, El Arte de la Guerra. Bogotá: Editorial planeta.

Sánchez, Jairo. (2003). Estrategia integral para pymes innovadoras. Revista Ean. 34,35.

Serna, Humberto. (2008). Gerencia Estratégica. Bogotá: Panorámica Editorial Ltda.

Steiner, George A. (1986). Planeación estratégica: lo que todo director deber saber. México Df: Compañía Editorial Continental.

Taylor, Bernard; Harrison, Planeación estratégica exitosa, ideas, cosas y lecciones para proyectar el camino de su empresa.

[www.andi.com](http://www.andi.com)

<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/global-entrepreneurship-monitor-colombia>

<http://www.confecamaras.org.co>

[www.MIPYMES.gov.co/](http://www.MIPYMES.gov.co/)

<http://www.pymesfuturo.com/Pymes.htm>

## ANEXO

Desarrollo Planeación Estratégica  
(avance)

## PRESENTACIÓN

## Resumen Ejecutivo

Las pequeñas empresas y empresas en desarrollo no cuentan con el suficiente capital para asumir el pago mensual por los profesionales que se requieren para realizar labores de administración, publicidad y sistema, sin contar que les es casi imposible contar con cuartos y equipos especializados para alojar sus transacciones diarias, es por esto que hemos decidido constituir a DIRINTGES que preste estos servicios de tal forma que estas empresas paguen solo cuando necesiten la asesoría de un profesional en Administración, sistemas y publicidad.

Gráfica 1. Estructura del negocio.



### Gestión del producto

1. Acogida y retroalimentación.
2. Gestión del conocimiento: a) Propiedad intelectual, b) Marcas.
3. Canales de distribución.
4. I & D

### Gestión de mercados

1. Direccionamiento estratégico.
2. Acogida de productos y servicios.
3. Población objetiva (segmentación de mercados)
4. Plan de mercadeo.

### Gestión financiera

1. Recursos
2. ROI
3. Tendencias económicas

### Gestión de Recursos Humanos

1. Capacitación
2. Selección y evaluación de puestos de trabajo
3. Redes de trabajo

### Gestión de procesos

1. Contrataciones
2. Gestión del presupuesto
3. Estructuras organizaciones
4. Certificaciones

### Gestión tecnológica

1. Gerencia de proyectos
2. Desarrollos de software
3. Soporte de aplicaciones empresariales

## Análisis del Entorno

En el entorno Económico de Medellín y su área metropolitana, hemos observado que las medianas y pequeñas empresas se están moviendo cada vez más hacia la globalización, por lo que han buscado alianzas estratégicas para generar un modelo de negocio más amplio y profundo basado en el conocimiento de los integrantes de las organizaciones. De esta manera, se puede decir que la economía Antioqueña esta basada en la producción, generación, comercialización del conocimiento y de la información.

El creciente auge que ha tenido el conocimiento como herramienta para generar utilidades y minimizar los riesgos de las organizaciones se debe:

Al desarrollo y evolución de los indicadores y métodos de gestión corporativa.

Al desarrollo de tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) que han contribuido a la facilidad en el uso y creación del conocimiento.

Para incursionar en el mercado Antioqueño es necesario entonces contar con personas con un conocimiento amplio en tareas tan importantes como la planeación estratégica, la publicidad y el manejo de la información. Esto le genera a las organizaciones altos costos en pago de nomina y en inversión en equipos de computo que almacene y procesen la información.

En Medellín y su área metropolitana encontramos las siguientes empresas dedicadas a la consultaría en sistemas de información, administración y publicidad por cada área de forma independiente como lo describiremos a continuación:



## Empresas que apoyan la administración

### Asciende

"Asciende, como consultoría y desarrollo empresarial, le ayuda a estructurar su organización, a generar una comunicación, conocimiento y optimización de sus recursos humanos, a través del vasto expertise de líderes y facilitadores con las herramientas y metodologías de cultura organizacional"

### Deloitte

"Ofrecemos a nuestros clientes un enfoque multidimensional para el tratamiento de sus necesidades. Recurrimos a una combinación de servicios de Auditoría, Asesoramiento Tributario, Consultoría y Finanzas Corporativas para entender y evaluar todos los asuntos de las empresas amplia y profundamente."

## Empresa que apoyan la Tecnología

### E-Trading ITS

"Se dedica a la implementación de soluciones tecnológicas Open Source para las PYMES colombianas, con particular enfoque a la calidad, seguridad, confiabilidad e integración en ambientes heterogéneos con sistemas Microsoft, Mac OS/X, Unix, Linux y Novell. Los servicios ofrecidos comprenden Proxy Firewalls, Security Information Management Systems (SIMS), servidores de dominio, Groupware y de backup, sistemas integrados ERP/CRM, soluciones CMS, sistemas desktop GNU/Linux, herramientas de ofimática, desarrollo a la medida y asesoría en el desarrollo J2EE."

Empresa que apoyan la Publicidad y Marketing

Marketing y publicidad online

“Es un “eje” de negocios, donde los oferentes y los demandantes encuentran el sitio ideal para lograr un intercambio comercial y de contenidos mutuamente favorable en las áreas que abarcan desde el Marketing (mercadeo) y la Publicidad Online, hasta el diseño y desarrollo Web; además podrán encontrar todos los temas, productos y servicios relacionados. Esto se hace directamente con **MARKETING Y PUBLICIDAD ONLINE**, con los aliados estratégicos y Partners, o con la gran cantidad de empresas y profesionales suscritos en nuestro Portal Web.”

Matriz Dofa

### FORTALEZAS

Profesionales en el área, experiencia, pasión por lo que se hace

Confianza

Intereses comunes

Comunicación fluida

Tienen un ideal compartido

Sacrificio y gran dedicación personal para lograr el éxito

Intuición, liderazgo, voluntad e innovación

Alto nivel de exigencia

## DEBILIDADES

Discrepancias personales por diferencias en los intereses.

Discusiones donde se fomenta los malos entendidos

Poca disposición para delegar autoridad y responsabilidad

No se tiene presencia en el mercado

Ausencia de recursos para compra de insumos, equipo de trabajo y licencias y permisos.

## OPORTUNIDADES

En el mercado de Medellín y su área metropolitana está en expansión, con la creación y consolidación de pequeñas empresas.

El Gobierno Nacional esta estimulando a las nuevas empresas mediante normatividad de constitución de empresas, beneficios en devolución de impuestos

Nuestra competencia solo se enfoca en para empresas PYMES. ESTRATEGÍAS  
FO

Realizar una labor comercial visitando las empresas que se están consolidando en el mercado como mypymes y darles a conocer el portafolio de servicios de DIRINTGES.

Establecer la imagen corporativa de DIRINTGES que genere identidad y recordación en el mercado.

## ESTRATEGÍAS DO

Establecer canales de comunicación que permitan la exposición de ideas y resolución de conflictos.

Concertar roles y asignar responsabilidades al interior de DIRINTGES para crear un plan de acción que permita la adquisición de clientes.

Solicitar un préstamo con la entidad con el fondo de la mujer.

Solicitar apoyo al fondo emprender.

## PLAN ESTRATÉGICO

### Visión

DIRINTGES en el año 2015 será la empresa líder en la asesoría integral a pequeños empresarios Antioqueños en el proceso de divulgación, posicionamiento y permanencia en el mercado . Buscamos que la todas la empresas estén constituidas legalmente, operen de manera eficiente y optimicen sus recursos para darles la importancia que se merecen.

### Misión

DIRINTGES es una empresa especializada en proveer a nuestros clientes soluciones de consultoría integral, concretas, efectivas, eficientes y de acompañamiento en la ejecución de tareas organizadas a través de las unidades de negocio de Administración, Publicidad e Ingeniería Informática relacionadas entre sí, con el respaldo, conocimiento y experiencia de nuestro equipo multidisciplinario, brindando un servicio de alta calidad y a bajo costo.

## Filosofía

Somos una empresa, donde los recursos son enfocados a lograr el crecimiento integral de nuestros clientes internos y externos, logrando satisfacer permanentemente las necesidades de forma efectiva, eficaz y eficiente, excediendo las expectativas de nuestros clientes, con objetivos de productividad, competitividad y crecimiento.

Capaz de agregar valor, desarrollando e implementado soluciones que fortalezcan las Mipymes a través del servicio, gestionando y manteniendo una orientación constante hacia nuestros clientes:

Dando respuesta oportuna a sus necesidades.

Impulsando el fortalecimiento de una imagen de credibilidad y confianza, “lo que se promete se cumple”

## Valores

Éticos: Honestidad, responsabilidad y cumplimiento.

Sociales: Credibilidad, confianza, amabilidad, dedicación y servicio.

Cualitativos: Eficiencia, eficacia y efectividad.

Cumplimiento: Unimos nuestros esfuerzos para entregar a tiempo lo que se requiere en su negocio sin que tengan que preocuparse por nada clientes y/o empleados.

Honestidad: Las relaciones con la sociedad están basadas en el conocimiento, dentro de los límites de ley y la reserva empresarial de toda la información con base en la cual se rigen sus actuaciones.

**Sostenibilidad:** Buscamos las mejores prácticas empresariales que se adaptan a las necesidades de cada negocio. Cada negocio es único por lo que los acompañamos en el conocimiento de la clientela, creamos estrategias de crecimiento pensando en el negocio.

**Competitividad:** Debemos ser elegidos por las pequeñas empresas para que los acompañemos en el proceso de constitución, implementación y control de su negocio.

**Desarrollo Empresarial:** Fortalecemos habilidades y destrezas, que favorecen el manejo eficiente y eficaz de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que estamos al día con el crecimiento sostenible de su empresa.

## Compromiso

**Compromiso con el desarrollo sostenible:** aprovechamos los recursos existentes en el medio sin afectar el desarrollo de las futuras generaciones para el desarrollo de nuestra compañía, nos esmeramos en que cada negocio tenga su evolución tecnológica evitando la reducción de daños al medio ambiente.

## Políticas

Estamos enfocados en pequeñas y medianas empresas del área metropolitana de Medellín.

Para la gestión de información se promueve el uso de herramientas informáticas libres ofrecidas en el mercado, con el fin de apoyar a los emprendedores.

Cobros que puede ser sobre utilidad en ventas o valor fijo mensual.

Se tienen acuerdos de servicio para la atención de requerimiento con tiempos de respuesta de 1 hora urgentes, 24 prioritarios, 48 normales, dependiendo de la complejidad se indicará cuando se le dará solución.

#### Política de calidad

Talento humano motivado y mejoramiento continuo.

#### Grupos de interés

##### Empleados

El capital humano recibe una atención especial, lo que se refleja en la política de personal que sigue la empresa.

##### Clientes

Hacia los que se orienta la actividad directiva de la empresa y la generación de valor de la misma.

##### Sociedad

Tiene como objetivo el fortalecimiento de los valores que contribuye al crecimiento económico y social de la población donde se ubica.

##### Competidores

Se compete en el mercado siguiendo prácticas legales

### Accionistas

A quienes se les trata de proporcionar una rentabilidad razonable de manera sostenida.

### Proveedores

Con los que se mantiene relaciones cordiales integrándolos en la cadena de valor

### Agentes financieros

Interesados en recuperar el capital y los intereses que la empresa necesita para sus elevadas inversiones

## OBJETIVOS

### Objetivo General.

Identificar las necesidades de asesoría y consultoría en los aspectos administrativos, publicitarios y tecnológicos que le den soporte, a medianas y pequeñas empresas de Antioquia que permita a la empresa DIRINTGES el establecimiento de metas organizacionales para lograr la gestión integral óptima de las Mipymes.



## Objetivos Específicos

Conocer la percepción que tienen las empresas de Medellín y su área metropolitana acerca de la necesidad de asesoría y consultoría.

Identificar los niveles de formación del personal administrativo, publicitario, financiero y tecnológico de las diferentes empresas de Medellín y su área metropolitana.

Detectar los puntos débiles administrativos que obstaculizan el alcance de los resultados de las diferentes empresas de Medellín y su área metropolitana.

## A corto plazo

Objetivos: Perspectiva financiera

Lograr un mayor nivel de ventas, entablando mayores relaciones comerciales.

Objetivos: Perspectiva clientes

Mayor satisfacción del cliente

Mayor calidad del servicio

Alcanzar liderazgo en costos

Mejor posicionamiento de la imagen

Posicionamiento adecuado de los servicios.

Objetivos: Perspectiva procesos internos

Desarrollar e implementar un sistema estratégico de información que apoye y fortalezca las actividades primarias de la cadena de valor. (sugar)

Bajar tiempos de respuesta, mejorar la atención a los clientes.

Desarrollar nueva líneas de servicios.

Reducir gastos administrativos no operacionales.

Empowerment, delegar poder.

Mejorar el clima organizacional, a través de una cultura de aprendizaje continuo que apoye la misión, visión y los objetivos estratégicos.

A largo plazo.

Objetivos de mercado

Obtener una mayor participación del mercado interno.

Lograr el posicionamiento de los servicios de la organización.

Objetivos de productividad

Mayor eficiencia y eficacia en los procesos internos.

Mejorar la calidad de los productos y servicios

Bajar los gastos administrativos no operacionales

Objetivos tecnológicos y sistemas de información

Diseñar, desarrollar e instalar un mecanismo de información que permita procesar , almacenar y distribuir información para la toma de decisiones y mejorar el control de la organización.

Elaborar una pagina web.

Objetivos empowerment

Desarrollar actividades de empowerment a través de la capacitación, entrenamiento y delegación de recursos humanos.

Manejar adecuadamente los factores que interactúan en un clima laboral, como son: trabajo en equipo, resistencia al cambio, falta de compromiso, no asumir responsabilidades y malas relaciones interpersonales.

## Estrategias

Realizar y ofertar un paquete integral de soluciones de asesorías y consultorías a menor costo con referencia a nuestros mayores competidores.

### Estrategia 1

Diseñar estrategias publicitarias en los diferentes medios de comunicación y utilizando recursos del medio (periódicos locales, visitas comerciales) enfocada para resaltar y ofertar un paquete a precios más bajos del mercado.

Recursos: publicidad diseñada por DIRINTGES.

Tiempo: Continuo

Costos: Se invierte un 2% del capital inicial de la empresa.

Indicador: impulsar la oferta inicial.

### Estrategia 2

Diseñar y mantener actualizada la página Web empresarial para promocionar los servicios y tener un contacto en línea con nuestros clientes.

Planes de Acción:

Recursos: diseñada por DIRINTGES

Tiempo: Continuo

Costos: para el primer año se asignara \$1.000.000 ( un millón de pesos).

Indicador: Numero de visitas a la pagina.

### Estrategia 3

Hacer presencia en las empresas medianas y pequeñas con impulsadoras que promocionen los productos del cliente.

Recursos: la empresa prestadora de los servicios contratada por el gerente.

Tiempo: seis meses

Costos: Se invierte un 4.000.000 (cuatro millones de pesos)

Indicador: incremento en las ventas.

### Estrategia 4

Tomar ventaja de la poca competencia en el sector, de prestar un servicio en un paquete administrativo, publicitario y tecnológico para posicionarse en el mercado.

Dar a conocer el servicio a las pequeñas y medianas empresas por medio de brochure.

Recursos: diseñada por DIRENTGES.

Tiempo: Continuo

Costos: Se invierte 2.000.000 (dos millones de pesos).

Indicador: Número de clientes visitados

## Estrategia 5

Aprovechar las herramientas open source para realizar aplicaciones de acuerdo a la necesidad de cada empresa.

Dar a conocer el servicio en eventos de asistencia masiva como las Ferias de emprendimiento, ferias empresariales, etc.

Recursos: se cuenta con personal y material publicitario diseñada por DIRINTGES.

Tiempo: continuo

Indicador: Número de eventos asistidos

Monitoreó de la estrategia.

El desempeño de la empresa a nivel corporativo será medido por indicadores de gestión clasificados de la siguiente forma.

Ejecución presupuestal: la ejecución eficaz y eficiente del presupuesto es el índice de gestión de la organización.

Indicadores Fórmula

Ingresos Estado de resultados

Costos Estado de resultados

Gastos Estado de resultados

Unidad neta Estado de resultados

Indicadores de eficacia: Miden el grado en que se alcanzan los objetivos en una empresa sin tener en cuenta los resultados empleados, sirven como orientación en el avance los objetivos.

Indicadores Fórmula

Índice de participación en el mercado  $\frac{\text{Ganancia empresa}}{\text{Ganancia sector}}$

Índice de crecimiento en venta  $\frac{\text{Ganancia empresa}}{\text{Ganancia sector}}$

Índice de rotación de inventario  $\frac{\text{Costos de mercancías vendidas}}{\text{Inventario promedio}}$

Índice de eficiencia: miden la razón del rendimiento obtenido sobre los recursos utilizados.

Indicadores Fórmula

Retorno del patrimonio  $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$

Margen de utilidad operacional  $\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$

Rendimiento sobre la inversión Utilidad operacional, impuestos/capital

Margen de utilidad bruta Utilidad bruta ventas



Estructura Funcional.



GLORIA PATRICIA QUIROZ H.  
 Edad: 26 años.  
 Profesión: Administradora  
 Negocios Internacionales.  
 Experiencia: 7 años.

ALEXANDER QUIROZ H.  
 Edad: 35 años.  
 Profesión: Publicista  
 Experiencia: 10 años.

SANDRA LILIANA QUIROZ H.  
 Edad: 33 años.  
 Profesión: Ingeniera Informática.  
 Experiencia: 8 años.