

IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS PARA EL DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA QUE COADYUVE A UNA GERENCIA INTEGRAL

Área de investigación: Administración de la micro,
pequeña y mediana empresa

Olga Herminda Román Muñoz
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Buenaventura. Cali
Colombia
ohroman@usbcali.edu.co

César Augusto Patiño Vargas
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Buenaventura. Cali
Colombia
capvarga@usbcali.edu.co

Gonzalo Arbeláez Ordoñez
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Buenaventura. Cali
Colombia
gonzaloarbelaez@gmail.com

XVIII
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS PARA EL DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA QUE COADYUVE A UNA GERENCIA INTEGRAL

Resumen

Del análisis teórico de diferentes modelos de planeación estratégica sustentados por expertos en el tema de management, puestos en confrontación con la experiencia investigativa y de consultoría empresarial de los autores por más de veinte años en pequeñas y medianas empresas del medio, surgen elementos que permiten proponer un modelo sincrético que integra las mejores fortalezas de cada uno, bajo el criterio de pertinencia y contextualización frente a las necesidades de nuestro entorno, para hacer de la planeación estratégica una herramienta orientada a la acción que permita cerrar la brecha entre la formulación y la ejecución mediante un enfoque de Gerencia Integral que articula las áreas clave de la empresa e involucra a todos los stakeholders a través de tres ciclos clave: análisis, planificación y control. Esta propuesta sugiere la aplicación fluida de modernas técnicas de management para que las empresas puedan ser productivas y por ende competitivas, fundamentando su accionar en una visión sistémica que le permite revelar las estrategias ideales en determinadas situaciones, pero aún más importante, tener la posibilidad de ejecutarlas satisfactoriamente con el concurso de los stakeholders al lograr equilibrar sus resultados económicos con la humanización del trabajo. Esto es, tener la capacidad de pensar estratégicamente una organización para cimentar ventajas competitivas sustentables.

Palabras clave: pensamiento estratégico, gerencia integral, planeación estratégica



IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS PARA EL DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA QUE COADYUVE A UNA GERENCIA INTEGRAL

La planeación estratégica es parte de un proceso administrativo que procura, a través de un análisis de los objetivos, metas y el entorno interno y externo de la organización, alcanzar la misión y avanzar hacia la visión por medio de las estrategias diseñadas. Por ello, con el fin de visualizar las acciones futuras y lograr satisfactoriamente lo propuesto, es imprescindible hacer un inventario de los recursos de la organización, las posibilidades o alternativas de desarrollo, el conocimiento de los grupos de interés o stakeholders, la cultura, los principios y valores compartidos, entre otros aspectos.

Siendo un proceso, consta de una serie de pasos, los cuales se deben cumplir con el fin de que todo el plan tenga éxito. Esto es, que la estrategia logre alcanzar los objetivos y metas que se han trazado, cimentados en los principios y valores que poseen tanto los gestores o administradores como los miembros de la organización para finalmente cumplir el propósito fundamental (misión) y alcanzar el sueño de futuro (visión) que permitirá, luego, explorar nuevos desafíos.

A pesar de esta imperativa necesidad de aplicar el proceso de planeación estratégica para lograr la competitividad en estos escenarios globalizados y agueridos, son escasas las empresas que lo hacen de manera formal, y más aún, en aquellas empresas que la aplican, muchos de los puntos críticos que enfrentan tienen que ver con la distancia entre la definición o delimitación de la estrategia y su ejecución en el campo real, ya que generalmente, entre éstas, existe una brecha.

Siendo ésta una problemática recurrente en las mipymes, resulta interesante investigar por qué en un escenario de aguda competencia como el que se vive hoy, no se aplican las modernas técnicas del management, ni se generan las condiciones y dinámicas humanas necesarias para implementar estrategias competitivas que busquen crear mayor valor para el cliente. Luego, el problema de investigación parte de la inquietud de poder conocer, por ejemplo: ¿Cómo enfocarse con éxito en la misión?, ¿Cómo dirigir los esfuerzos hacia la visión? ¿Cómo hacer para que los objetivos y metas trazados se alcancen? ¿Cómo hacer para que la estrategia se pueda comunicar y ejecutar? En última instancia, la pregunta central de investigación es: ¿cómo alinear la estrategia corporativa con la estructura y la cultura organizacional para lograr ventajas competitivas sustentables?

Estos interrogantes llevan al Grupo de Investigación a formular el proyecto “Alineamiento entre estrategia, estructura y cultura para lograr competitividad organizacional en los superretes del Valle del Cauca” con el objetivo de reconocer si este tipo de negocios aplican algún modelo de planeación estratégica formal que facilita su permanencia y crecimiento, porque a pesar de la entrada de grandes y modernas cadenas multinacionales han permanecido en un proceso de consolidación y crecimiento expansivo.

El desarrollo de la investigación y el análisis de los resultados finales llevan a establecer que aunque los dirigentes de estas organizaciones han tenido experiencias cercanas de carácter empírico con modelos de planeación estratégica, ninguno la aplica de manera



formal, y por el contrario son reacios a los “modelos” porque los consideran descontextualizados y poco acordes a su situación real, ya que generalmente son formulados por autores norteamericanos (Román, Arbeláez & Patiño, 2013). Sin embargo, demandan con urgencia el diseño e implementación de un proceso de direccionamiento estratégico que les permita hacer frente a las condiciones cambiantes, turbulentas y competitivas cada vez más crecientes y avasallantes.

La anterior necesidad, lleva al Grupo de Investigación a pensar en un modelo de planeación estratégica que esté acorde con las condiciones y circunstancias de las empresas del medio, que sea claro y no sea el producto aislado del trabajo de directivos, sino el desarrollo creativo y aglutinado de todo el sistema organizacional (micro y macro) para poder generar compromiso en todo el equipo empresarial, y a la vez lograr el respaldo de los diferentes stakeholders.

En esta ponencia se presenta una síntesis de los elementos clave identificados para el diseño del modelo, el cual ha sido probado en pequeñas y medianas empresas en las que el Grupo de Investigación ha tenido la oportunidad de intervenir a través de asesorías y consultorías que han permitido reafirmar su efectividad mediante indicadores de crecimiento y desarrollo, pero que sin embargo, requiere seguir el proceso de validación en una siguiente fase del proyecto.

1. Planteamiento teórico y pregunta de investigación

Con el fin de utilizar los recursos de la manera más eficaz posible para llevar a cabo el modelo de negocio, crear valor y lograr utilidades obteniendo una ventaja competitiva sostenible sobre sus competidores, se han ideado a partir de los años 60, una serie de modelos de planeación estratégica que tratan de dejar en claro los pasos o etapas a seguir para conseguir tales objetivos. Cada modelo sugiere unos puntos clave que llevan a gerenciar efectivamente una organización, es decir, promover una relación armónica entre los diversos sectores existentes de modo que se pueda alcanzar sus objetivos y metas de la manera más perfecta posible y lo más económicamente aceptable (Feed, 2003).

Para pensar en el diseño de un modelo de planeación estratégica que coadyuve a una gerencia integral, se ha considerado el análisis de seis planteamientos teóricos que han sido importantes por su uso continuado y vigencia en las organizaciones del entorno.

El primero es el Modelo de la Matriz DOFA propuesto por la Escuela de Diseño a partir de la contribución de Philip Selznick de la Universidad de California con su libro *Liderazgo en Administración* escrito en 1957 y Alfred Chandler con su libro *Estrategia y Estructura* publicado en 1962, porque fueron quienes sentaron los fundamentos teóricos al plantear los conceptos de organización e implementación de estrategias y el concepto de competencia característica que da base al concepto de competencia distintiva. “Pero el verdadero impulso provino del Grupo de Management General de la Escuela Empresaria de Harvard, desde la publicación del libro: *Política Empresaria: texto y casos* publicado en 1965 por Learned, Christensen, Andrews y Guth” (Mintzberg et al, 1999, p. 41).

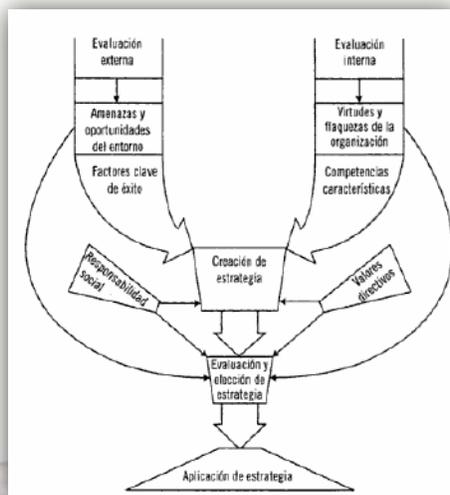


Este modelo pone un énfasis especial en la evaluación de las situaciones externas e internas. La primera descubre las amenazas y oportunidades del entorno, mientras que la segunda revela las fortalezas y debilidades de la organización. La creación de la estrategia surge como un proceso deliberado de pensamiento consciente cuyo diseño es simple e informal, esencialmente referido a su concepción, que parte del análisis de las capacidades internas y las posibilidades externas de la organización para lograr una concordancia entre ellas mediante la elaboración, evaluación y puesta en marcha de una estrategia concebida desde la óptica de un solo líder que maneja toda la información.

Según sus principales defensores: Andrews, Bower y Christensen: “La estrategia económica será considerada como la concordancia entre la idoneidad y la oportunidad que ubica a una firma dentro de su entorno” (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999, página 40).

Aunque en un principio se elaboró con el fin de crear la estrategia como un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, hoy en día se utiliza para el diagnóstico de la organización y su entorno. A través de esta formulación, se consideran estrategias que generen “un conjunto integrado de habilidades y tecnologías que permite proveer un beneficio particular a los clientes y que como producto de la acumulación del conocimiento propicia el éxito competitivo de la empresa” (García, 2003). Por lo tanto, lo que se pretende con esta matriz es que, al definir los puntos fuertes y débiles y las amenazas y oportunidades que posee la empresa, sacar provecho con la combinación adecuada. Es decir, con las fortalezas que se poseen cómo aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y menguar las debilidades.

Figura 1
Modelo Básico de la Escuela de Diseño



Fuente: MINTZBERG Henry, AHLSTRAND Bruce, LAMPEL Joseph (1999).

Un segundo planteamiento es el modelo de planeación estratégica propuesto por Jean Paul Sallenave en su libro *Gerencia y planeación estratégica* publicado en 2002, el cual presenta una serie de pasos que son comunes a muchos otros modelos. Entre ellos: la definición de

misión, la identificación de las unidades estratégicas de negocios y la fijación de objetivos. Pero cabe destacar que, dentro de su modelo, tiene un aspecto importante en el esquema de creación de estrategia, y este es el concepto de las “*Estrategias Funcionales*” que proviene de la Pirámide de Creación de Estrategia (Thompson, Peteraf, Strickland & Gamble, 2012) y que es crucial para lograr alineación entre la estrategia corporativa y las estrategias de las áreas clave de la empresa.

Las etapas que propone el modelo de Sallenave son:

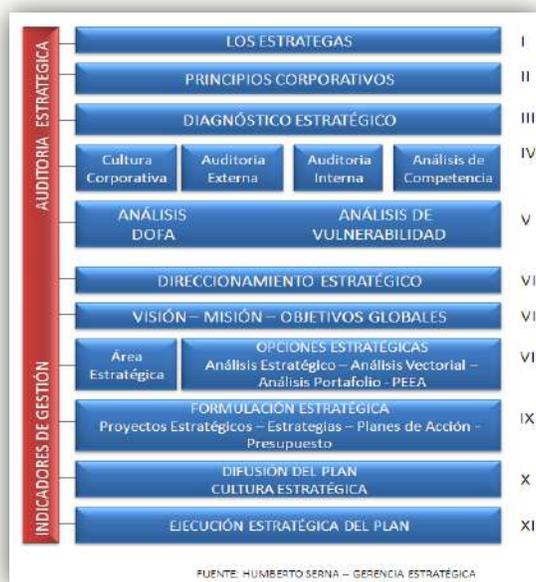
1. Definición de la Misión
2. Identificación de las unidades estratégicas de negocios
3. Investigación de mercados
4. Fijación de objetivos
5. Calculo de la tasa de crecimiento sostenible de la empresa
6. Comparación del crecimiento sostenible de la empresa con el crecimiento esperado de la demanda
7. Apalancamientos: financiero, operativo, de producción y de marketing
8. Análisis del portafolio de productos mediante la Matriz del Boston Consulting Group (Matriz BCG)
9. Análisis Competitivo
10. Integración de estrategias sectoriales con la estrategia corporativa.

Un tercer modelo es el planteado por Humberto Serna (2008), en el cual se destaca el hecho de la difusión del plan estratégico con base en el estudio de la cultura de la organización, aspecto fundamental que no es considerado por otros modelos. Generalmente, la difusión del plan no es expresado por los diferentes autores, sino que se considera como algo automático que debe suceder. Es decir, se debe “creer” que el diseño del plan genera de manera automática la convicción y desarrollo del mismo, lo cual es uno de los aspectos erróneos de muchos de los modelos de planeación estratégica, precisamente por ignorar el impacto de la cultura y de los procesos de difusión y comunicación para la ejecución del plan. La planeación estratégica muchas veces fracasa porque no se comunica y compromete a todos los niveles de la organización. Este aspecto es reconocido y criticado por diferentes autores expertos en el tema de estrategia.

Serna (2008) afirma que para implementar un proceso de planeación estratégica se debe iniciar por identificar y definir los principios corporativos, concebidos como ese conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización y se constituyen en el soporte cultural de la organización. Según este autor, los principios no son parte de la misión y la visión pero si los enmarcan y además facilitan el trabajo del equipo directivo y del conjunto de personas implicadas en los proyectos. Los valores y principios profesionales a la hora de diseñar, fabricar y vender los productos, así como los valores y principios de relación que gobiernan las interacciones entre las personas, tanto internas (personal de la organización) como externas (clientes y proveedores) son cruciales para el éxito del proceso estratégico.



Figura 2
El modelo de planeación estratégica de Humberto Serna



FUENTE: Serna (2001)

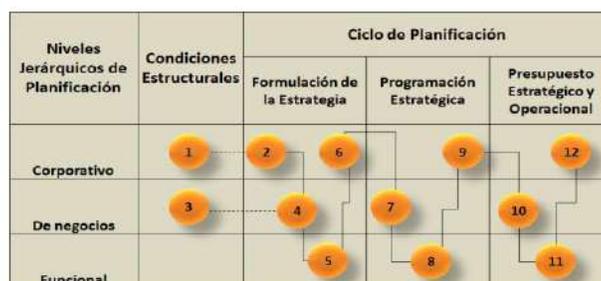
Un cuarto modelo para el análisis es el de Hax y Majluf (1996), el cual consta de una serie de pasos que se constituyen en un programa dinámico que brinda información valiosa para la toma de decisiones en el nivel corporativo, de negocios y funcional. Los pasos que propone el modelo son:

1. (a) Visión de la firma: misión de la firma, segmentación de negocios, estrategia horizontal, integración vertical, filosofía de la empresa, tópicos especiales con significación estratégica.
(b) Infraestructura de gestión, cultura de la empresa y manejo de personal clave.
2. Postura estratégica y guías (o instrucciones) de planificación: directrices estratégicas del nivel corporativo, desafíos de planificación a niveles corporativos, de negocios y funcional, y objetivos de desempeño corporativo.
3. La misión del negocio: ámbito del negocio, formas de competir e identificación de segmentos de producto-mercado.
4. Formulación de estrategia de negocios y programas generales de acción.
5. Formulación de estrategia funcional: participación en la planificación de negocios, asentimiento o no-asentimiento a las proposiciones de estrategia de negocios, programas generales de acción.
6. Consolidación de estrategias funcionales y de negocios, manejo de la cartera de negocios y establecimiento de prioridades para la asignación de recursos.
7. Definición y evaluación de programas específicos de acción a nivel de negocios.

8. Definición y evaluación de programas específicos a nivel funcional.
9. Asignación de recursos y definición de medidas de desempeño para el control de gestión.
10. Preparación del presupuesto a nivel de negocios.
11. Preparación del presupuesto a nivel funcional.
12. Consolidación del presupuesto y aprobación de fondos operacionales y estratégicos.

Figura 3
El modelo de Hax y Majluf

Un proceso de planificación estratégica formal



Fuente: Hax & Majluf (1996)

El quinto modelo corresponde a Wheelen y Hunger (2007) el cual propone abordar la administración estratégica desde el análisis ambiental, la formulación, implementación y evaluación y control de la estrategia.

El análisis ambiental implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación. La forma más sencilla de conducir el monitoreo ambiental es a través del análisis DOFA (Wheelen y Hunger, 2007, p. 10).

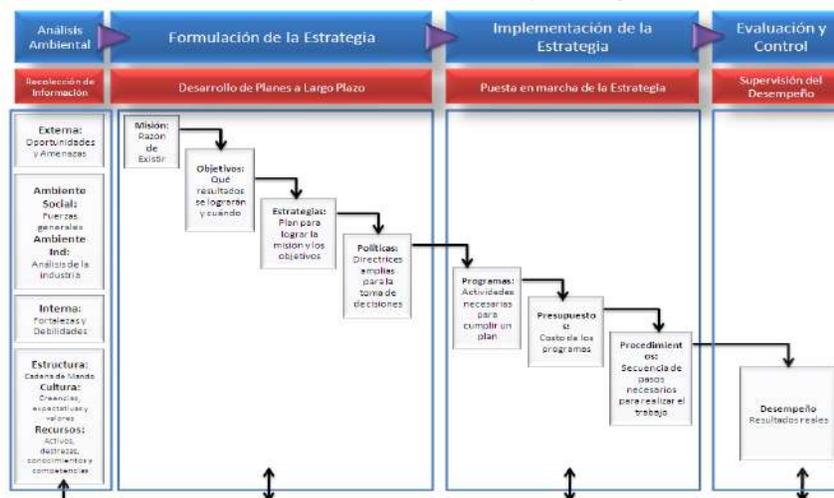
La formulación de la estrategia es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas. Incluye la definición de la misión corporativa, la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política (Wheelen y Hunger, 2007, pp.12-13)

La implementación de la estrategia es un proceso mediante el cual las estrategias y las políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Este proceso podría implicar cambios en la cultura general, en la estructura o en el sistema administrativo de toda la organización. Excepto cuando estos cambios corporativos drásticos son necesarios, los administradores de niveles medio e inferior conducen la implementación de la estrategia con la supervisión de la administración de alto nivel. La implementación de la estrategia, denominada en ocasiones planificación operativa, implica

con frecuencia la toma diaria de decisiones en la distribución de recursos. (Wheelen y Hunger, 2007, p.16)

La evaluación y control es un proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado. Los administradores de todos los niveles utilizan la información que obtienen para tomar medidas correctivas y resolver problemas. Aunque la evaluación y control es el último elemento importante de la administración estratégica, también puede señalar las debilidades de planes estratégicos implantados anteriormente y estimular así todo el proceso para comenzar de nuevo. (Wheelen y Hunger, 2007, pp. 17-18).

Figura 4
El modelo de Wheelen y Hunger



Fuente: Administración Estratégica y Política de Negocios. Thomas Wheelen L., David Hunger J. (2007)

Finalmente, el modelo de Dess y Lumpkin propuesto en su texto *Dirección Estratégica, creando ventajas competitivas* publicado en 2003 describe el proceso de direccionamiento estratégico considerando que las jerarquías de metas no se desarrollan de forma aislada, sino de forma concertada con una rigurosa comprensión de las oportunidades y amenazas del entorno, así como de un completo entendimiento de las fortalezas y debilidades de la empresa.

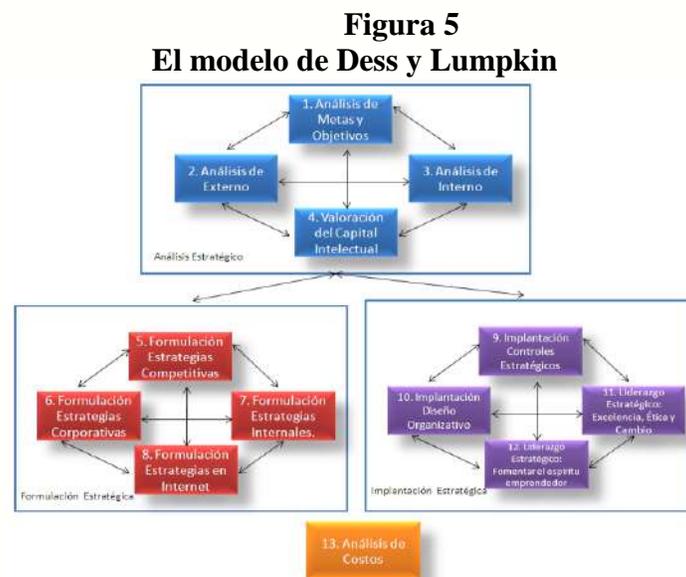
Dess y Lumpkin (2003) definen el concepto de dirección estratégica como el “conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas.”

El modelo describe los siguientes pasos: Análisis de metas y objetivos, análisis externo del entorno general y sectorial o competitivo, análisis interno, valoración de los activos intangibles de la empresa, formulación de estrategias competitivas, formulación de estrategias corporativas, formulación de estrategias internacionales, formulación de estrategias en internet, implantación de controles estratégicos, implantación de un diseño



organizativo, estrategia de liderazgo eficaz y espíritu emprendedor, realización de análisis de costos.

En este modelo cabe destacar su propuesta novedosa de incluir el análisis y formulación de estrategias internacionales y de internet, la primera como la capacidad de obtener bajos costos con altos niveles de diferenciación a través de la fructuosa implantación de una estrategia transnacional, mientras que la segunda propone el uso eficaz de las estrategias de internet y de e-commerce para ayudar a una organización a mejorar su posición competitiva en un sector y aumentar su habilidad para crear ventajas basadas en estrategias de bajos costes y de diferenciación. De igual forma se destaca la estrategia de liderazgo eficaz que permite crear una organización inteligente y una organización ética con espíritu emprendedor para fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas iniciativas (Dess y Lumpkin, 2003, pp.12-17).



Fuente: Dirección estratégica – Creando ventajas competitivas. Gregory G. Dess, G.T. Lumpkin (2003)

En los modelos anteriores se reconoce que la labor de planeación se ve seriamente impactada por los cambios que suelen tomar los acontecimientos sociales, económicos, culturales y políticos, los cuáles se han agudizado por los crecientes procesos de globalización e internacionalización de la economía impulsados por el uso exponencial de las tecnologías de información y comunicación. Por esa razón, ya no es posible realizar la planeación estratégica clásica basada en una visión lineal y única pensada solamente por los directivos, sino que es necesario contar con una visión holística o sistémica que permita consultar a los distintos grupos de interés y articular las diferentes opciones posibles y probables. Es aquí donde se hace necesario pensar en un modelo que permita ejercer una gerencia estratégica integral a través de la alineación de las áreas y recursos clave de la empresa, reconociendo que son las personas las que dinamizan, crean, innovan y hacen perdurables las organizaciones.

Este enfoque sistémico pone de manifiesto que la organización como un sistema abierto está expuesta a fuertes interacciones tanto en su seno como a nivel externo. La actuación sobre unos elementos, prescindiendo de los otros, no conduce a resultados satisfactorios, ni duraderos, pero además, bajo el enfoque sistémico se debe tener en cuenta que la dinámica de un sistema va más allá de la dinámica interna de la empresa y se adentra en la dinámica social (Román, 2010). Por ello, una gerencia estratégica integral debe relacionar todas las facetas de una organización en busca de una mayor competitividad: la estrategia, para saber a dónde va y cómo lograrlo; la organización: para llevar a cabo la estrategia eficientemente, y la cultura: para dinamizar la organización y motivar a su gente. La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación entre grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa tales como: los accionistas, los directivos, los empleados, los acreedores, los clientes, la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general (Sallenave, 2004).

Siendo la falta de articulación, la ausencia de un enfoque sistémico y la limitada participación de los stakeholders unas problemáticas recurrentes en las organizaciones, se ratifica nuestro interés por investigar en el campo real ¿cuál es el modelo de planeación estratégica que permite alinear la estrategia corporativa con la estructura y la cultura organizacional para lograr ventajas competitivas sustentables y coadyuvar a una gerencia estratégica integral?

2. Metodología

Con el propósito de identificar los elementos que permiten realizar una planeación estratégica con enfoque de gestión integral, así como una perfecta alineación de la estrategia competitiva, con la estructura y la cultura organizacional, se desarrolla un proceso investigativo por proyectos. Inicialmente, durante el periodo comprendido entre marzo de 2009 y mayo de 2010 se indaga sobre el pensamiento estratégico presente en los líderes de mipymes del sector de alimentos (Román et. al., 2010) seleccionando un grupo de empresarios que participaron de manera directa en la investigación con el fin de confrontar su pensamiento con lo propuesto por las teorías expuestas por diferentes autores sobre estrategia compendiados por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel en el texto *Safari a la Estrategia, una visita guiada por la jungla del Management Estratégico* (1999). Posteriormente, en el periodo comprendido entre el 1 de septiembre del 2010 y el 30 de noviembre de 2011 se aborda el estudio por casos del ambiente organizacional en ocho empresas procesadoras de alimentos que reportaran el mayor volumen de ventas en Cali – Valle del Cauca considerando como variables clave: la cultura, la estructura, el personal y los incentivos. Finalmente, entre octubre de 2011 y marzo de 2013, el interés del Grupo de Investigación se centró en el estudio del alineamiento entre la estrategia, la estructura y la cultura en seis superretes ubicados en el Valle del Cauca – Colombia, considerados como aquellos supermercados de autoservicio que por su tamaño, volumen de ventas y capacidad de almacenamiento se ubican entre las grandes superficies y las pequeñas tiendas de barrio. De manera puntual, el estudio se dirigió a aquellos establecimientos comerciales que distribuyen productos de la canasta familiar y que tienen un número de empleados entre 30



y 200, ventas anuales entre 6 mil y doce mil millones de pesos, cajas registradoras de 5 a 10 y un área superficial entre 800 y 1500 metros cuadrados.

Como técnicas de estudio se recurrió a las entrevistas en profundidad con los Gerentes de estas organizaciones, las observaciones estructuradas de procesos, las encuestas y el diagnóstico estratégico para finalmente hacer la construcción de casos empresariales que permitieron sintetizar las mejores experiencias y cruzar información de las prácticas estratégicas en las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector alimentos.

Del análisis teórico de los modelos planteados por los expertos, de la experiencia de los autores en consultoría empresarial por más de veinte años en diferentes empresas del sector PYME y del resultado de los procesos investigativos durante más de cuatro años, surge la identificación de elementos para diseñar un modelo sincrético que cobija las mejores fortalezas que tiene cada uno, así como la combinación de las mejores propuestas desde el sector real, respondiendo a sus condiciones y exigencias de manera práctica, contextualizada y con orientación a la acción, como es propio de la idiosincrasia de los empresarios de nuestro entorno.

Este diseño preliminar del modelo fue puesto en práctica en los ciclos de análisis, planificación y control con un grupo de expertos, investigadores y personal de las empresas mediante la técnica del *focus group* en un negocio del sector ferretero, una importadora de repuestos de maquinaria pesada, una empresa de vigilancia privada, un centro de belleza y dos superetes. Sin embargo, el Grupo de Investigación reconoce la necesidad de seguir el proceso de validación para probar su efectividad y pertinencia en una siguiente fase del proyecto.

3. Resultados

Partiendo de la problemática recurrente de las mipymes investigadas en los anteriores proyectos, en las que no se encontró una aplicación formal de la planeación estratégica sino de herramientas aisladas, así como de algunas formulaciones que fueron exitosas pero que nunca pudieron llevarse a la práctica, el interés del Grupo de Investigación en el nuevo proyecto se centró en reconocer si en los superetes se aplicaba algún modelo de planeación estratégica, porque a pesar de la entrada de grandes cadenas de hipermercados y multinacionales de grandes superficies, han permanecido en un proceso vertiginoso de crecimiento expansivo.

Sin embargo, se ratifica de nuevo que aunque sus dirigentes han tenido experiencias cercanas de carácter empírico con modelos de planeación estratégica, ninguno la aplica de manera formal (Román, Arbeláez & Patiño, 2013) coincidiendo con la experiencia investigativa en las mipymes de producción de alimentos, en la que inclusive muchos de sus dirigentes se mostraron reacios a los “modelos” por considerarlos que no se ajustan a sus condiciones y contexto porque generalmente refieren variables que no son fácilmente comprensibles o analizables en su entorno porque son formulados por autores norteamericanos que desconocen la realidad nacional. Sencillamente en estas mipymes hacen uso aislado de determinadas herramientas de planeación como DOFA (Debilidades,



Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), la cual les sirve de base para analizar y emprender algunas acciones más tácticas que estratégicas. Su gestión se enfoca más en la parte comercial, interpretando y tomando medidas sobre determinados indicadores tradicionales como el nivel de ventas, rotación de inventarios y utilidades, desconociendo totalmente el concepto de alineación entre estrategia, estructura y cultura, y más aún el concepto de un enfoque sistémico.

En los seis superetes analizados, se encuentra que su escaso proceso estratégico se caracteriza por ser “reservado”, considerando que la visión, la misión y los objetivos son conceptos “privados” que sólo deben formular las directivas de la organización, restando importancia a la construcción de estos conceptos colectivamente y afianzando un comportamiento paternalista que coarta la iniciativa de las personas. Además, se verifica que son conceptos que se han construido por imitación de otras organizaciones para “cumplir con el requisito”, lo que hace que no representen realmente los logros a alcanzar en un determinado periodo, constituyéndose así en conceptos vagos, vacíos y sin ningún valor estratégico (Román et. al., 2013).

La mayoría de las mipymes investigadas habitualmente trabajan sobre proyecciones que han diseñado sus líderes, con el objetivo de alcanzar los resultados planeados a través de visiones o ideales que algunas veces están plasmadas en documentos, pero en su mayoría sólo están en la mente del empresario o administrador limitando así la posibilidad de lograr el compromiso y participación de todo el equipo empresarial. Esta visión apasionada e inspiradora sumada a la persistencia, pujanza y tenacidad del líder está presente en el 100% de las empresas investigadas y se sustenta en un centro inmutable de principios y valores heredados desde los fundadores (Román et. al., 2013) que se constituye en uno de los aspectos más relevantes para garantizar la supervivencia de la empresa. Sin embargo, no es suficiente para hacer frente a la creciente entrada de nuevos competidores que actúan a nivel global con alta calidad, tecnología de punta y claros procesos estratégicos. Por ello, reconocen la urgente necesidad de contar con un plan o guía que les permita de manera metódica y clara seguir un proceso de direccionamiento estratégico de sus organizaciones y superar las problemáticas comunes que enfrentan, como por ejemplo:

- Una orientación a la toma de decisiones de corto plazo con un énfasis excesivo en el desempeño financiero (ventas) y/o en el área de operaciones, desconociendo la importancia de otras áreas clave de la empresa.
- Falta de atención y conocimiento de los competidores y mercados extranjeros que en algún momento podrían sacarlos del mercado.
- Insuficiente cooperación a nivel individual, organizacional e institucional.
- Inadecuada administración del Talento Humano, considerándolo más como un factor de costo que como una inversión en capital intelectual.
- Diseño inadecuado del producto, servicio y/o procesos por falta de investigación, desarrollo e innovación.

De esta experiencia del sector empresarial y la indagación a través de los procesos investigativos surge la identificación de elementos para el diseño de un modelo de



planeación estratégica que intenta integrar las herramientas teóricas esenciales ofrecidas por algunos de los modelos tradicionales y los aportes de las escuelas de pensamiento estratégico, así como pretende dar una respuesta contextualizada a las problemáticas, condiciones y circunstancias de las empresas locales y nacionales, el cual se ha denominado: el Modelo¹ ARPA² de Planeación Estratégica para una Gerencia Integral que contempla tres ciclos: análisis, planificación y control en cuatro niveles jerárquicos de planificación con la participación de todos los stakeholders.

Para su formulación se han analizado y tomado como referencia modelos de autores nacionales e internacionales representativos y reconocidos en el ámbito del management estratégico que han coadyuvado al desarrollo del pensamiento estratégico y la planeación. De ninguna manera se pretende ser críticos de dichos modelos, sino, por el contrario, la pretensión es poder sacar el mejor provecho de cada uno de ellos para que pueda ser aplicado a un entorno actual, competitivo y contextualizado logrando un desarrollo equilibrado y superior.

El modelo se expresa mediante una Matriz (Figura 6) que debe ser vista y aplicada con un carácter sistémico, y leerse de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo comenzando con el Ciclo de Análisis y el Nivel Jerárquico de Planificación. De esta manera, el primer paso es el identificado con el número 1¹ y consecutivamente se debe seguir la numeración hasta finalizar con el Ciclo de Control identificado con el 12¹.

El modelo ARPA se sustenta en varios de los modelos expuestos en el planteamiento teórico, sin embargo se combinan fundamentalmente tres conceptos que provienen de la pirámide de creación de la estrategia, la matriz DOFA y algunos elementos del modelo de Hax y Majluf.

De la pirámide de creación de la estrategia se destaca su proceso de comunicación y desarrollo de la estrategia (Hill y Jones, 2006) donde uno de los elementos fundamentales es la creación de estrategia como una fuerza mancomunada de todos los directivos, empleados y en general de los stakeholders más relevantes, que de no ser considerados en el momento oportuno, pueden llevar al fracaso del plan estratégico. Cuando las organizaciones construyen la estrategia y no la difunden en sus diferentes niveles, será imposible que aquellos puedan diseñar estrategias efectivas de *Negocios, Funcionales y de Operación*. Se debe considerar que en la construcción de la estrategia es fundamental tener en cuenta a todos los niveles de la organización, no sólo en la comunicación y ejecución sino en la formulación y diseño con el fin de que se dé un compromiso real que coadyuve a su cumplimiento y éxito.

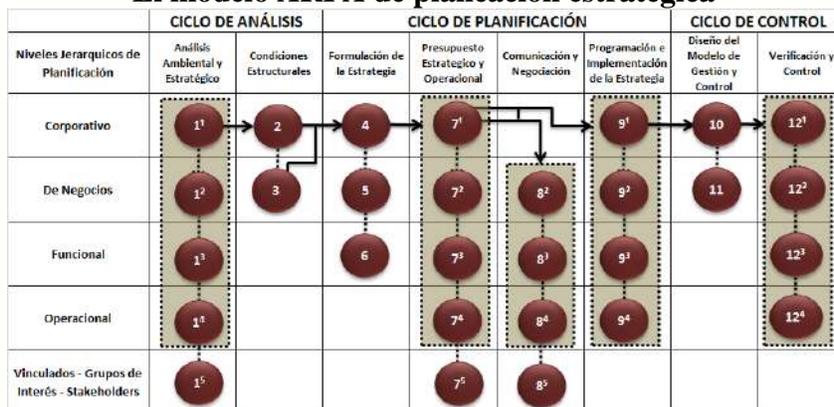
Figura 6

¹ El término “modelo” para este caso, responde a una representación simplificada de los elementos juzgados por los Autores como esenciales. Esta representación pretende ser operativa, es decir, puede ser utilizada como una herramienta descriptiva para la aplicación, observación y confrontación. Pero, esencialmente es una herramienta que debe ser abordada con una visión sistémica que invita constantemente a la reflexión, la búsqueda de oportunidades y la acción.

² ARPA = Por los apellidos de los autores A = Arbeláez, R = Román y PA = Patiño.



El modelo ARPA de planeación estratégica



FUENTE: Los Autores

El modelo ARPA propone adicionalmente tener en cuenta a los grupos de interés o stakeholders externos, ya que si la empresa no cuenta con ellos es muy complicado que pueda alcanzar los objetivos propuestos. Por ejemplo, el no tener en cuenta a los proveedores ante la necesidad de aumentar el suministro de la materia prima es crítico para una empresa. Al no considerar a los accionistas para una posible inyección de capital puede desbordar en fracaso el proceso estratégico. Por lo tanto, el objetivo último de la estrategia debe dirigirse a buscar el beneficio para todos, constituyendo una base para establecer una serie de transacciones y de contratos sociales que permitan vincularlos efectivamente a la empresa.

En el modelo ARPA se considera DOFA como una herramienta diagnóstica, participativa y dinámica en la cual el líder se comunica con todos los stakeholders de la organización, y primordialmente con sus empleados y clientes con el objeto de recibir información de primera mano, y así poder determinar certeramente cuáles son sus características más relevantes para crear una Matriz con un enfoque colectivo y cooperativo acorde a las circunstancias y condiciones que verdaderamente está viviendo la organización. Por lo tanto, debe utilizarse como un medio de captura de información que servirá para reconocer y diagnosticar la situación actual de la organización relacionada con su entorno interno y externo, más no es el único medio por el cual se puede diseñar o construir la estrategia.

Hax y Majluf (1996) presentan un modelo que muestra una cadena de actos o ejercicios dentro de la organización a manera de “ruta” por medio de la cual se puede reconocer el proceso que hay que seguir para implementar y desarrollar el plan estratégico. Lo verdaderamente importante de este modelo es que crea una matriz en la cual incrusta la pirámide de creación de estrategia con los diferentes procesos que se deben llevar a cabo en la planeación estratégica así como lo propone Ansoff (1965). Esto es de sumo valor puesto que permite “visualizar” cómo y quiénes deben estar involucrados en el proceso y qué deben hacer en los respectivos “momentos” en los cuales se está desarrollando e implementando la planeación estratégica en la organización.



Hax y Majluf en esencia han propuesto diseñar un modelo que se acomode a las circunstancias y condiciones de cada organización tal como lo plantea la escuela de la configuración en la que se afirma que la creación de estrategia es un proceso de transformación que responde a esas condiciones cambiantes (Chandler, 1962; Grupo McGill: Mintzberg, Miller y otros, fines de los 70; Miles y Snow, 1978). De hecho, ARPA asume esta premisa por considerarla adecuada para hacer frente a las condiciones cambiantes de hoy.

A continuación se presenta un resumen de los elementos clave del modelo ARPA:

3.1 CICLO DE ANÁLISIS

Etapa 1: Análisis Ambiental y Estratégico

Análisis de la historia de la organización y de la cultura organizacional: El análisis de los factores que originaron la creación de la empresa, la evolución o ciclo de vida, así como la identificación de los principales cambios ocurridos en su estructura son importantes para la proyección futura de la empresa. No cabe duda que *“La ignorancia en cuanto al pasado de una organización puede socavar el desarrollo de estrategias para su futuro”* (Mintzberg, 1999)

En el pasado se puede reconocer los factores que apalancaron el éxito de la empresa, así como también aquellos aspectos que significaron errores costosos para la organización. De todo ello se aprende para modificar el rumbo y visualizar un camino más acertado hacia un futuro promisorio. La prospectiva *“debe usar el poder de la retrospectiva para transportarnos a futuros mejores”* (Johnston, 2002)” (Ortega, 2005, p. 5), o como sugiere Godet (2000): el futuro aún no existe, pero se puede construir y modificar acudiendo al talento y la creatividad de los actores sociales, tomando las decisiones correctas en el momento apropiado.

De igual forma, es fundamental reconocer los principios y valores que sustentan la organización. La identidad, la ideología y el imaginario organizacional son aspectos que permiten analizar los principales componentes de la cultura compartida por sus miembros en aspectos como: los símbolos, los mitos, ritos y ceremonias, grupos de referencia, héroes y heroínas. Preguntarse sobre la influencia que ejercen en el comportamiento de las personas, las ideas, enseñanzas, prácticas y recuerdos del fundador; el papel del líder y el uso que se hace en la gestión de los recursos humanos del conocimiento que tienen los dirigentes de la organización es fundamental para cimentar una cultura organizacional fuerte, adaptable y proactiva.

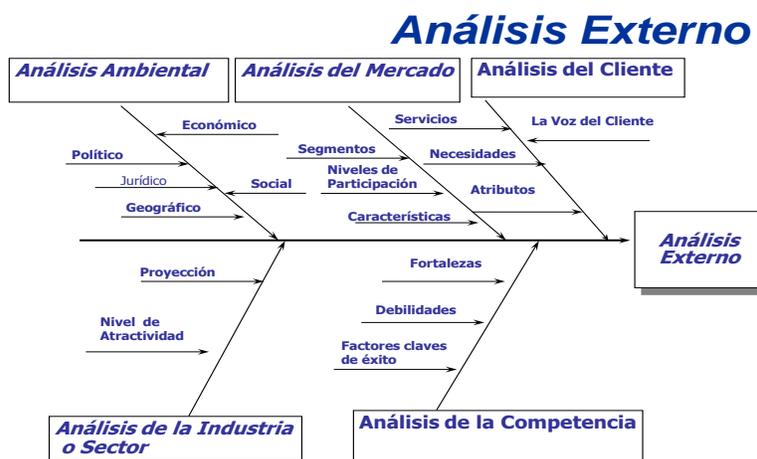
Evaluación del macroambiente: comprende un estudio exhaustivo de las variables que determinan la relación existente entre la organización y el sistema social que constituye su entorno. Hay variables demográficas, geográficas, sociales, económicas, políticas, jurídicas, culturales, ecológicas y tecnológicas que deben ser conocidas para evaluar el impacto e influencia que tienen sobre la empresa.



Evaluación del sector de la actividad económica de la organización: comprende un estudio minucioso de la estructura del sector al cual pertenece la organización y en él se analiza, siguiendo el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1985), factores como competidores potenciales, competidores existentes, productos sustitutos, consumidores, clientes y/o usuarios, proveedores de recursos y de insumos.

La identificación, cuantificación, análisis y evaluación de las variables del medio económico y del mercado competitivo es crucial para proponer la creación de estrategias que estén a la vanguardia de los movimientos que pueda presentar la competencia y capitalizar las oportunidades del entorno, así como enfrentar las amenazas (Porter, 1980). Pero ante todo para conocer profundamente las necesidades y expectativas del consumidor final (la voz del cliente) para dar una respuesta acertada y oportuna. La figura 7 resume los análisis necesarios para efectuar un estudio exhaustivo del medio externo.

Figura 7

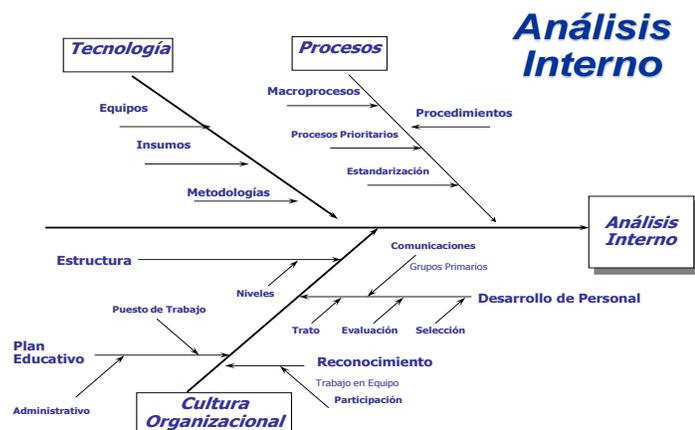


FUENTE: Adaptado por los autores a partir del esquema básico de Ishikawa (1985, p.43)

Análisis interno de la organización: comprende una descripción y diagnóstico de la gestión en las áreas más relevantes de la organización respecto a la manera de ejecutar las funciones administrativas clave: planeación, organización, dirección y control, así como la revisión de la efectividad de la cadena de mando y la evaluación de la gestión integral desde las áreas de personal, mercadeo, finanzas, servicios y/o producción, sistemas de información, investigación, desarrollo e innovación

Su objetivo es identificar y evaluar los resultados pasados y proyecciones futuras de los factores internos de la empresa y con base en este análisis definir sus fortalezas y debilidades. Los detalles de este análisis se visualizan en la figura 8:

Figura 8



FUENTE: Adaptado por los autores a partir del esquema básico de Ishikawa (1985, p. 43)

Integración del análisis situacional mediante el diseño de la Matriz DOFA: El diseño de la Matriz DOFA representa la etapa comparativa para el análisis y formulación de estrategias. La comparación de las debilidades y fortalezas internas con las amenazas y oportunidades externas originan estrategias alternativas factibles desde la consideración de las condiciones organizacionales frente a las oportunidades y amenazas que presenta el medio. Este es el punto de partida para la formulación de objetivos estratégicos y estrategias de la organización. Por lo tanto, la elaboración de la matriz DOFA comprende:

- La identificación de oportunidades y amenazas del macroambiente y del sector.
- La identificación de fortalezas y debilidades internas de la organización.
- La identificación de estrategias FA (defensivas), FO (ofensivas), DA (de sobrevivencia, alianzas o liquidación), DO (adaptativas).
- La realización de un benchmarking³ para reconocer la dinámica y cambio de la organización comparada con aquellas que tienen las mejores prácticas.
- El planteamiento de escenarios posibles y probables (aplicación de la prospectiva estratégica)

Según el modelo básico formulado por Andrews (1982) y apoyado posteriormente por las escuelas de planificación (Ansoff, 1965) y posicionamiento ((Shendel, Cooper, Hatten, en los 70; Porter, 1980 y 1985)): las empresas deben *especializarse y enfocarse* en sus fortalezas, *cuidarse, desaparecer o minimizar* sus debilidades, así mismo *aprovechar* las oportunidades y *salvaguardarse o enfrenar* las amenazas.

Dependiendo de la complejidad del negocio, este análisis ambiental y estratégico se debe realizar a nivel corporativo, de negocios, funcional y operativo, así como lo sugiere la

³ Evaluación comparativa de la empresa con aquellas empresas que desarrollan las mejores prácticas en la industria como por ejemplo: procesos óptimos, costos adecuados, tiempos de entrega oportunos, enfoque en el cliente, entre otros.

escuela de planificación con la finalidad de alinear las estrategias y objetivos entre estos niveles organizacionales siendo coherentes con la misión y la visión corporativas.

Evaluación y representatividad de los vinculados, stakeholders o grupos de interés:

Los Stakeholders son individuos o grupo de individuos que tiene(n) intereses directos e indirectos en una empresa porque pueden ser afectados positiva o negativamente por el logro de sus objetivos, sus acciones, decisiones, políticas o prácticas empresariales, ya que éstas tienen obligación directa y moral con la sociedad, la cual hoy se reconoce como responsabilidad social empresarial.

En el desarrollo del proceso estratégico se deben priorizar algunos grupos generales de interés basándose tanto en el impacto como en la influencia que tienen en la empresa. La empresa tiene un compromiso con la sociedad, y éste se debe reflejar en cada acción para tratar de mejorar la calidad de vida dentro de la comunidad o ámbito donde desarrolla su actividad empresarial. Los stakeholders comúnmente considerados son inversores y entidades financieras, clientes, empleados, aliados estratégicos y proveedores, administradores y reguladores, propietarios y comunidades de vecinos, sociedad y público en general, creadores de opinión y conocimiento.

Etapa 2: Condiciones Estructurales

Los pasos dos y tres que abarcan las condiciones estructurales tienen la finalidad de dejar claro los esfuerzos y acciones que son necesarios para hacer realidad la visión y misión corporativas.

La visión de la firma se diseña, se proyecta y se ancla haciendo la segmentación del negocio o negocios, reconociendo la filosofía de la empresa en términos de la declaración de principios y valores que rigen la organización, así como estableciendo los tópicos especiales con significación estratégica que afianzan el propósito fundamental, ya que ella representa el estado deseado y necesario de la organización en el largo plazo.

La misión reconoce el ámbito del negocio, las formas de competir y la identificación de segmentos de producto-mercado-cliente porque esta constituye “*la razón de ser de la empresa*”, la finalidad última que persigue, el motivo o propósito que condujo a su creación.

En la definición de estos dos conceptos se coloca en juego la importancia y relevancia del cliente en la organización a través de la formulación de políticas generales que deben ser traducidas en comportamientos grupales.

3.2 CICLO DE PLANIFICACIÓN

Etapa 3: Formulación de la Estrategia:

Los pasos cuatro, cinco y seis de la formulación de la estrategia pretenden determinar la postura estratégica macro, las guías o instrucciones de planificación, la formulación de estrategias de negocios y programas generales, y la formulación de estrategias funcionales:



la postura estratégica y las guías o instrucciones de planificación trazan los objetivos de desempeño corporativo de largo plazo y las directrices estratégicas del nivel corporativo, así como los desafíos de planificación a nivel corporativo, de negocio y funcional.

Los objetivos estratégicos son los resultados proyectados en el largo plazo que se esperan de la ejecución de ciertas estrategias. Deben ser: cuantificables, medibles, realistas, comprensibles, estimulantes, realizables y congruentes entre las diferentes unidades de la organización. Por ello, es importante hacer la consolidación de estrategias funcionales y de negocios, el manejo de la cartera de negocios y el establecimiento de prioridades para la asignación de los recursos. Una de las matrices aplicables en esta etapa es la Matriz BCG (Boston Consulting Group) formulada por la escuela de posicionamiento (Porter, 1890 y 1985).

La formulación de estrategias de negocios y los programas generales de acción, tratan de bajar al nivel siguiente la planificación estratégica para que exista coherencia entre el nivel corporativo y cada unidad estratégica de negocios.

La formulación de estrategias funcionales pretende dar participación en la planificación de negocios al nivel funcional buscando su asentimiento o no-asentimiento a las proposiciones de estrategia de negocios y programas generales de acción para cada área o unidad de negocio, estableciendo: metas, programas, actividades, asignación de recursos y presupuestos. Su finalidad es establecer anuencia y compromiso de este importante nivel en la formulación e implementación del plan estratégico, ya que de él depende en gran medida que los planes se ejecuten satisfactoriamente.

En este punto es prioritario evaluar y definir la estructura organizacional que sea coherente con las estrategias formuladas, siguiendo las pautas de las Escuelas de Diseño (Selznick, 1957; Andrews, 1965), Planificación y Posicionamiento que defienden que la estrategia precede a la estructura (Chandler, 1962). En efecto, la estructura del mercado impulsa estrategias de posición premeditadas que a su vez impulsan la estructura organizacional adecuada. Una estrategia de expansión en mercados internacionales difícilmente funcionaria con una estructura funcional, centralizada e inflexible.

Etapa 4: Presupuesto Estratégico y Operacional

La consolidación del presupuesto y la aprobación de fondos para el cumplimiento de la operación del plan estratégico son fundamentales porque la esencia de la estrategia está cifrada no sólo en definir los resultados deseados sino también en identificar los activos y las actividades requeridos para alcanzarlos.

Cada nivel jerárquico debe establecer el presupuesto que le compete según las respectivas estrategias, y se deben alinear al presupuesto que se genere en el nivel jerárquico corporativo y de negocios.

Etapa 5: Comunicación y Negociación

La comunicación y negociación de la estrategia y el plan a los distintos niveles jerárquicos y de una manera adecuada es fundamental porque permite negociar y aceptar sugerencias



viables con el objeto de que el personal la acepte y se comprometa a hacer realidad la estrategia y los planes en la cotidianidad de la organización.

Etapa 6: Programación e implementación de la Estrategia

En esta etapa se trata de definir y evaluar programas específicos de acción a nivel de negocios, funcional y operativo para entrar a implementar el desarrollo estratégico en los diferentes niveles jerárquicos. Para asegurar su éxito se debe desarrollar un *plan de implementación* porque una falla en este ítem desencadena el fracaso de todo el Plan Estratégico.

Una herramienta adecuada en esta etapa es el cuadro de mando integral propuesto por Kaplan y Norton (2004), el cual se utiliza para clarificar y traducir la estrategia a términos operativos para identificar objetivos, indicadores, metas, programas y planes de acción que serán la base para estructurar el sistema de gestión de recursos humanos y así alinear a la gente con la estrategia. Para ello se definen las distintas perspectivas incluidas en el CMI (cuadro de mando integral, también conocido como tablero de comando o Balanced Score Card).

La perspectiva financiera, en la que se identifican cuáles son los resultados financieros que esperan los accionistas en términos de utilidades, rentabilidad, solidez de las inversiones, etc.; la perspectiva del cliente, en la que se identifica cómo se espera que los clientes perciban a la empresa, cuál es el factor diferenciador y cuál es la propuesta de valor; la perspectiva de los procesos internos en la que se identifican los procesos básicos y necesarios para la ejecución, y se enfatiza sobre aquellos que son críticos en relación con los fines para cumplir con la estrategia seleccionada; la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, en la que se identifican los recursos que se necesitan y particularmente el talento humano, sus características y competencias de manera que se facilite la adaptación, la innovación y la alineación con la estrategia.

El cuadro de mando integral permite una organización sistemática de las informaciones destinadas a facilitar la ejecución de responsabilidades dentro de la organización. Es una síntesis de las actividades que se controlan y refleja la estructura de la organización, así como el grado de descentralización.

3.3 CICLO DE CONTROL

Etapa 7: Diseño del Modelo de Gestión y Control

Comprende la definición de los objetivos del sistema de control de gestión, así como priorizar las áreas clave y/o factores que deben monitorearse para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Para ello es necesario tener claro los indicadores de comportamiento, indicadores de gestión, así como clarificar las responsabilidades que deben ser asumidas por áreas o miembros de la organización (quién, quiénes y qué controlan o evalúan) a tono con el cuadro de mando general. Para cada objetivo se deben establecer los ítem de control que reflejen el grado de avance que se está logrando en los resultados esperados, así como los índices de verificación correspondientes a los procesos necesarios para el logro de los



resultados. Por ello, dos puntos clave a considerar son la asignación de recursos y la definición de medidas de desempeño para el control de gestión: en este punto se diseña un plan financiero para la entrega oportuna de recursos y el compromiso respectivo para su buen manejo.

La definición de objetivos y metas así como sus criterios de medición suministran dirección y una visión clara del papel de cada colaborador en el futuro de la organización, así como permiten la sinergia y coherencia en el proceso de toma de decisiones, reducen la incertidumbre y los conflictos al haber sido logrados por consenso, estimulan la realización y ayuda entre individuos, grupos, departamentos y sirven como norma mediante la cual se evaluarán los resultados individuales y grupales.

Es de suma importancia tener en cuenta que el *plan* debe ser monitoreado y controlado por un equipo de trabajo, el cual se debe encargar desde el principio que todas las etapas se vayan ejecutando a medida que se requieran y estén alineadas con el cronograma que se ha planeado por parte de la gerencia.

La experiencia de los autores con organizaciones que iniciaban su plan estratégico, dejó la enseñanza que muchos de los planes fracasaban porque empezaban con mucho ímpetu pero eran más las palabras que las ejecuciones. Los empleados se motivan y sueñan con alcanzar grandes ideales, pero su acción se puede ver empañada cuando llega el momento crucial de la ejecución. Por eso es necesario que haya un equipo multidisciplinario de personas que trabajen continuamente en monitorear, gestionar y desarrollar el plan estratégico en todas las etapas. Esto no significa que este equipo es quien haga las labores correspondientes a cada etapa, sino que se encargue de evaluar que cada etapa se ejecute tal como lo ha planeado el estratega para reportar inmediatamente cualquier circunstancia que consideren anormal o que no esté en alineación con el alcance propuesto y además colaborar, asesorar y acompañar a los equipos de trabajo que deben ejecutar las diferentes tareas informándoles de tiempos, recursos, situaciones que puedan ser adversas para lograr los objetivos.

Si este equipo no se crea desde un principio, las posibilidades que haya un fracaso son muchas, pues el estratega deberá fijar sus ojos en los macro objetivos que se ha propuesto y no en las acciones operativas, pero éstas cuando no son realizadas correctamente y a tiempo, pueden ocasionar daños cruciales en todo el proyecto.

Etapa 8: Verificación y control

En esta etapa es necesario diseñar mecanismos de retroalimentación para el mejoramiento continuo de la gestión global de la organización, por ello un punto importante es hacer seguimiento, control y verificación a las actividades de negocios relacionadas con el plan estratégico en todos los niveles de la organización.

Pero esta etapa desafía a la organización y especialmente al talento humano que la integra a sostener el liderazgo, el seguimiento de tareas, el seguimiento de un objetivo, el delegar y empoderar, el efectuar un seguimiento sistemático integral, el desarrollar las capacidades



organizacionales. Esto implica tener una cultura de automanejo, autocontrol y autogestión, así como el desarrollo permanente de competencias a todo nivel y el trabajo en equipo con cohesión y armonía, es decir, la comunicación como una unidad o totalidad y la contribución, según los talentos participantes agregando valor para toda la empresa y contribuyendo con ideas y acciones concretas que le lleven a ser competitiva.

Uno de los errores habituales del Plan Estratégico es que no se hace este seguimiento y control a cada etapa implementada para tener la oportunidad de hacer ajustes a tiempo en aquellas acciones que están desenfocadas de la misión y la visión de la organización. Los planes estratégicos no pueden ser simples libros que llenan las bibliotecas de las directivas para demostrar que se ha hecho un buen ejercicio de planeación, sino que deben ser convertidos en verdaderos instrumentos para la acción, acompañados de un buen seguimiento, control y verificación de cumplimiento de todo el proceso estratégico para garantizar una transformación real del estado actual al estado deseado por la organización.

4. Conclusiones

Esta experiencia de planificación plasmada en el Modelo ARPA permite afirmar que la estrategia es un marco conceptual fundamental a través del cual una organización puede afirmar su continuidad vital, si pasa de ser un simple ejercicio de formulación a un verdadero ejercicio de gestión deliberada que facilite la adaptación de la empresa a un medio ambiente cambiante y la capitalización de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo fundamentadas en el reconocimiento formal de los beneficiarios de las acciones de la empresa o Stakeholders. Por lo tanto, el objetivo último de una estrategia competitiva debe dirigirse a beneficiar a los distintos Grupos de Interés, constituyendo una base para establecer una serie de transacciones y de contratos sociales que permita vincularlos efectivamente a la empresa tanto en el desarrollo del proceso formal de planeación como en la implementación, seguimiento y evaluación del plan estratégico para lograr canalizar su impacto e influencia en los resultados finales que beneficiarán positivamente a todos.

Se puede considerar entonces que la planeación estratégica es un proceso y una responsabilidad social que permite iniciar o emprender cualquier proceso de cambio o transformación organizacional, *“el aumento de la competitividad depende de dos factores: el aumento de la calidad de la gestión de las empresas y la calidad del entorno microeconómico para los negocios”* (Porter, 1985).

Lo anterior invita al reconocimiento efectivo de todas las áreas básicas de la organización como: financiera, mercadeo, operaciones, administrativa, entre otras, y al direccionamiento adecuado del grupo de personas y/o instituciones que renueva y evalúa su situación actual a través del análisis de aspectos internos y externos, y proyecta las condiciones futuras que pueden afectarle positiva o negativamente, así como propone y desarrolla estrategias organizacionales, políticas, programas, presupuestos, procesos y procedimientos que serán de gran utilidad para la solución de problemas referentes a situaciones que se lleguen a presentar en los diferentes ciclos de su desarrollo .



Así, una manera de ver los elementos importantes de este modelo de planeación estratégica es relacionar los ciclos de análisis, planificación y control con la perspectiva, la posición y el desempeño de la firma. El pensamiento estratégico se potencia en el ciclo de análisis porque se enfoca en la perspectiva o visión clara y consistente del futuro de la organización; la planeación a largo plazo se desarrolla en el ciclo de planificación orientando a la organización a alcanzar la posición deseada en el medio competitivo mediante la creación de ventajas competitivas sustentables que puede apalancar mediante las operaciones, el marketing o el manejo adecuado de las finanzas, y la planeación táctica se hace evidente en el ciclo de control porque permite evaluar el rendimiento, la eficiencia y la productividad de las áreas clave de la empresa y realizar procesos efectivos y oportunos de retroalimentación o feed-back.

Otro aspecto importante que se debe reconocer en los elementos del modelo, es que sin lugar a dudas, la planeación es un proceso humano más que un sistema formal y lineal. Por lo tanto, el dirigente debe estar menos preocupado por obtener la conformidad con un conjunto de reglas y reglamentos, y en su lugar, hacer que la mente y la pasión de las personas se concentre más en la dirección hacia la que deben avanzar por el *bien común*, y al mismo tiempo ser flexibles tanto en términos de cuál debería de ser el destino final, como en términos de lo que se necesita hacer para llegar allí, porque el pensamiento estratégico de los empresarios de las mipymes es intuitivo, creativo, divergente y apasionado porque incorpora los valores, los principios, las creencias, la misión y la visión de sus fundadores y dirigentes que tienden a ser conceptos más intuitivos (basados en los sentimientos y “corazonadas”) que analíticos y lógicos (basados en la racionalización y conceptualización de información), sin desconocer lógicamente que los dos son importantes y deben ser considerados porque conforman la “*unidad*” de pensamiento o ser humano integral que coloca en juego tanto su hemisferio izquierdo como su hemisferio derecho para pensar de manera creativa, global, holística, sistémica y estratégica. Por lo tanto, en la organización se deben abrir espacios para potenciar tanto la mente como el corazón de las personas para lograr resultados verdaderamente superiores en torno a un desarrollo integral y equilibrado porque la filosofía básica del modelo es lograr una *Gerencia Estratégica Integral* que busca la alineación entre la estrategia, la estructura y la cultura organizacional como las variables más impactantes en la consecución de los resultados estratégicos y esto sólo se consigue con las personas que piensan, potencian e innovan la organización. Es decir, se requiere del *alma del proceso* que con sus habilidades y destrezas logra llevar cualquier modelo a la práctica (Andrews. 1971)

Finalmente se reconoce que, a pesar de que el modelo fue aplicado en seis mipymes del medio obteniendo resultados importantes en cuanto a su apalancamiento financiero, eficacia comercial, eficiencia de procesos y aprendizaje organizacional, es necesario continuar haciendo la validación del mismo en una siguiente fase del proceso de investigación para ser propuesto de manera definitiva.

Referencias Bibliográficas



ANDREWS, K. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Homewood, III: Richard D. Irwin.

ANDREWS, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood III: Dow-Jones Irwin.

ANSOFF, H.I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and expansion*. New York: McGraw Hill.

CHANDLER, A.D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass: The MIT Press.

DESS, Gregory G. & LUMPKIN G.T. (2003). *Dirección estratégica – Creando ventajas competitivas*. Madrid: Mc Graw Hill

FEED, David. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.

GARCÍA, Oscar León, (2003). *Valoración de Empresas, gerencia del valor y EVA*. Medellín: Digital Express Ltda. p 40 (tomando como referencia García a Hamel y Prahalad del libro de éstos: “Competing for the future” p. 40 y p.223.

GODET, Michel. (2000). *La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica*. España: Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia.

HAX, A. & MAJLUF, N. (1996). *Gestión de empresa con una visión estratégica*. Santiago de Chile: Editorial Dolmen.

HILL, Charles W. JONES, Gareth R. (2006). *Administración estratégica, un enfoque integrado*. México: Mc Graw Hill.

ISHIKAWA, Kaoru. (1985). *¿Qué es el control total de calidad?*. Santa Fe de Bogotá: Editorial Norma.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. (2004). *Mapas estratégicos*. Harvard Business School. Barcelona: Publishing Corporation.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce & LAMPEL, Joseph. (1999). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

ORTEGA SAN MARTÍN, Fernando. (2005). *La prospectiva: herramienta indispensable de planeamiento en una era de cambios*. Perú: CONCYTEC. Documento en línea en: www.oei.es/salactsi/PROSPECTIVA2.PDF consultado el 8 de febrero de 2013

PORTER, Michael E. (1980). *Estrategia Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.

PORTER, Michael E. (1985). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.

ROMÁN M., Olga. (2010). *El enfoque sistémico en el pensamiento estratégico, una dimensión vital para la construcción de organizaciones inteligentes*. Vol. 7 No. 1. Enero – Junio de 2010. Santiago de Cali: Editorial Bonaventuriana, pp. 19 - 35.



ROMAN M. , O.H.; ARBELÁEZ, G. y PATIÑO, C. (2013). “Pensamiento Estratégico, un cambio de paradigmas administrativos en la era de la conversación”. *International Review of Business Research Papers*. ISSN: 1832-9543, Vol. 9 n° 2, February 2013. Special Spanish Issue, pgs. 83 – 108.

ROMÁN M., Olga, PATIÑO, César; QUINTERO, Isabel; VIDARTE, José & MORENO, Eugenio. (2010). *Pensamiento Estratégico, teoría y casos basados en la experiencia empresarial de Mipymes*. Santiago de Cali: Editorial Bonaventuriana.

SALLENAVE, Jean Paul. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Santa Fe de Bogotá: Grupo Editorial Norma.

SELZNICK, P. (1957). *Leadership in Administration. A sociological interpretation*. Nueva York: Harper & Row.

SERNA, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá D.C.: 3R Editores.

THOMPSON, A.A.; PETERAF, M.A.; GAMBLE, J.E. y STRICLAND. (2012). *Administración Estratégica, teorías y casos*. México: McGraw Hill.

WHEELEN L. Thomas, HUNGER J. David. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos*. México: Pearson Educación.

