



UNIREMINGTON[®]
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON
RES. 2661 MEN JUNIO 21 DE 1996

GERENCIA ESTRATÉGICA
TECNOLOGÍA EN GESTIÓN LOGÍSTICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Vicerrectoría de Educación a Distancia y virtual

2016



El módulo de estudio de la asignatura Gerencia estratégica es propiedad de la Corporación Universitaria Remington. Las imágenes fueron tomadas de diferentes fuentes que se relacionan en los derechos de autor y las citas en la bibliografía. El contenido del módulo está protegido por las leyes de derechos de autor que rigen al país.

Este material tiene fines educativos y no puede usarse con propósitos económicos o comerciales.

AUTOR

Lorena de los Ángeles Gallo Paternina

Especialista en Gestión de Proyectos Educativos. Universidad Simón Bolívar Barranquilla. Administradora de Empresas. 1981 Abogada. 1991 Diplomada en Docencia y Mediación Pedagógica Virtual. Red Mutis. MEN Diplomada en Ofimática para Docentes. Diplomada en Pedagogía Universitaria Diplomada en Ambientes Virtuales de Aprendizaje

lorena.gallo@remington.edu.co

Nota: el autor certificó (de manera verbal o escrita) No haber incurrido en fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario eximió de toda responsabilidad a la Corporación Universitaria Remington, y se declaró como el único responsable.

RESPONSABLES

Jorge Alcides Quintero Quintero

Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales

[jqintero@uniremington.edu.co](mailto:jquintero@uniremington.edu.co)

Eduardo Alfredo Castillo Builes

Vicerrector modalidad distancia y virtual

ecastillo@uniremington.edu.co

Francisco Javier Álvarez Gómez

Coordinador CUR-Virtual

falvarez@uniremington.edu.co

GRUPO DE APOYO

Personal de la Unidad CUR-Virtual
EDICIÓN Y MONTAJE

Primera versión. Febrero de 2011.
Segunda versión. Marzo de 2012
Cuarta versión. 2016



Esta obra es publicada bajo la licencia Creative Commons.
Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.5 Colombia.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1 MAPA DE LA ASIGNATURA	5
2 UNIDAD 1: GERENCIA Y MODELOS ESTRATÉGICOS.....	6
2.1.1 OBJETIVO GENERAL	6
2.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN Y APLICACIÓN	7
2.2.1 ESTRATEGIA = PLAN.....	9
2.2.2 EJERCICIOS DE APRENDIZAJE	11
2.2.3 BENEFICIOS Y CRÍTICAS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICAS	12
2.3 MODELOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	13
2.3.1 EL ANÁLISIS DEL ENTORNO. (PEST).....	13
2.3.2 LA TEORÍA DEL NEGOCIO. P. DRUCKER (1996)	17
2.3.3 LA ESTRATEGIA COMPETITIVA. PORTER (2002).....	18
2.3.4 ANÁLISIS DOFA	19
2.3.5 EJERCICIOS DE APRENDIZAJE	21
3 UNIDAD 2: MAPAS ESTRATÉGICOS.....	22
3.1.1 OBJETIVO GENERAL	23
3.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
3.2 DEFINICIÓN, COMPONENTES Y USO DE LOS MAPAS ESTRATÉGICOS	23
3.2.1 EJERCICIOS DE APRENDIZAJE	26
3.3 PROSPECTIVA.....	26
3.3.1 MÉTODO PROSPECTIVO	27

3.3.2	EL PROCEDIMIENTO PROSPECTIVO Y SUS ETAPAS.....	28
3.3.3	LA DINÁMICA DE LOS ESCENARIOS	29
3.3.4	EL DISEÑO DE LOS ESCENARIOS	29
3.3.5	LOS TALLERES DE PROSPECTIVA.....	30
3.3.6	EJERCICIOS DE APRENDIZAJE	31
4	UNIDAD 3: CONTROL ESTRATÉGICOS.....	32
4.1.1	OBJETIVO GENERAL	33
4.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	33
4.2	INDICADORES DE GESTIÓN Y SUS COMPONENTES	33
4.2.1	CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	35
4.2.2	ELEMENTOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	35
4.2.3	EJERCICIOS DE APRENDIZAJE	36
4.3	TIPOLOGÍA DE INDICADORES.....	36
4.3.1	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO O RESULTADOS	36
4.3.2	INDICADORES DE EFICACIA.....	37
4.3.3	INDICADORES DE EFICACA.....	37
4.3.4	EJERCICIOS DE APRENDIZAJE	37
5	PISTAS DE APRENDIZAJE	39
6	GLOSARIO	40
7	BIBLIOGRAFÍA	42

1 MAPA DE LA ASIGNATURA

GERENCIA ESTRATÉGICA

PROPÓSITO GENERAL DEL MÓDULO

El propósito de la asignatura es aproximar al alumno a la conciencia y habilidad estratégica requerida para el actual mundo globalizado, permitiéndole pensar con visión de futuro, planear con enfoque en resultados manejando el tema de estrategia y aplicar sus conocimientos en una situación específica de su quehacer profesional.

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar el pensamiento estratégico aplicable en las organizaciones conducentes al mejoramiento de la competitividad, partiendo de conceptos teóricos y actividades propias de la empresa independiente de su carácter público o privado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Explorar los conceptos básicos de la Gerencia Estratégica, el análisis del entorno y los diferentes modelos de gestión aplicables en el contexto organizacional.
- Comprender el significado de los mapas estratégicos para el direccionamiento de las organizaciones empresariales.
- Reconocer los diferentes indicadores de gestión y de resultado en las empresas como instrumentos básicos para su redireccionamiento estratégico.

UNIDAD 1

GERENCIA
Y
MODELOS ESTRATÉGICOS

UNIDAD 2

MAPAS
ESTRATÉGICOS

UNIDAD 3

CONTROL ESTRATÉGICO



2 UNIDAD 1: GERENCIA Y MODELOS ESTRATÉGICOS

La Gerencia Estratégica es un proceso que puede describirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, que le permite estar preparada para enfrentar sus retos, siendo proactiva en la formulación de su futuro, en lugar de reaccionar a las exigencias y presiones.

La Gerencia Estratégica es de vital importancia en todas las empresas y organizaciones y se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas.

- Para tener una comprensión global de lo que será el tema de esta unidad le invito a ver el siguiente video:



Planificación estratégica [Enlace](#)

2.1.1 OBJETIVO GENERAL

Explorar los conceptos básicos de la Gerencia Estratégica, el análisis del entorno y los diferentes modelos de gestión aplicables en el contexto organizacional.

2.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer los conceptos esenciales de la Gerencia Estratégica.
- Conocer los modelos de gestión estratégica

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN Y APLICACIÓN

La Gerencia Estratégica se puede definir como la actividad directiva que comprende la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que la organización logre sus objetivos.

La formulación de las estrategias incluye un diagnóstico inicial que consiste en la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, el establecimiento de la misión de la compañía, la fijación de objetivos, el análisis de las alternativas y la decisión de cuales escoger.



Tomada de www.flickr.com.galeria de Sergis blog

La Gerencia Estratégica no es una ciencia pura que lleve a un enfoque concreto; se trata más bien de un intento por organizar la información cualitativa y cuantitativamente, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre.

Las decisiones estratégicas se basan en criterios y análisis objetivos, no en datos históricos, ni experiencias pasadas propias, o en juicios, sentimientos o intuiciones.

La utilización de los conceptos y técnicas de Gerencia Estratégica pueden dar lugar a numerosos beneficios, ya que permite que una organización esté en capacidad de influir en su entorno, en vez de reaccionar a él, proyectándose y ejerciendo control sobre su futuro.

La Gerencia Estratégica permite a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas. Este enfoque en la toma de decisiones es un método efectivo para sincronizar el funcionamiento de equipo; lo cual puede llegar a crear la diferencia entre una organización exitosa y otra fracasada.

Un detallado análisis de importantes estudios realizados en el tema ha encontrado una relación significativa entre la dirección estratégica y el desempeño, que evidencia que las empresas que planifican obtienen mejores resultados que aquellas que no realizan planificación, lo cual muestra un beneficio fundamental de la dirección estratégica, en cuanto a evitar disminución en ingresos, en utilidades y hasta quiebras, además de fomentar una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones laborales, en cuanto al desempeño y las recompensas.

La Gerencia Estratégica aumenta la capacidad de la empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que enfatiza la interacción entre todos los niveles, ya que es un enfoque para la toma de decisiones que conllevar establecer el orden y la disciplina en toda la empresa y aún cuando no es garantía para el éxito, puede ser el comienzo de un sistema de Gerencia eficiente y efectivo.

La Estrategia es el instrumento que tiene la Organización para alcanzar sus propósitos más importantes, a saber:

- a) Finalidad en términos de sentido existencial,
- b) Misión, en términos de sentido de razón de ser,
- c) Perfeccionamiento del Negocio, a través de la operación de las funciones de las áreas de Producción y Mercadeo.

Existen varias acepciones o conceptos para definir la estrategia, pero aún cuando no existe una definición única, la estrategia se puede identificar con cinco elementos que contribuyen a comprender su significado e importancia y su a su vez se complementa, éstos son:

2.2.1 ESTRATEGIA = PLAN

Porque la estrategia presenta una ruta que orienta hacia a un destino planificado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa y normalmente se deja constancia de ello en documentos formales de la organización conocidos como planes.

2.2.1.1 ESTRAGIA = TÁCTICA

Porque comprende actividades que son una acción específica destinada a vencer al oponente o competidor.

2.2.1.2 ESTRATEGIA = PAUTA

Porque la estrategia comprende un conjunto de acciones que describen comportamientos, que deben realizarse para lograr el objetivo.

2.2.1.3 ESTRATEGIA = POSICIÓN

La estrategia es una posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, para que sea directamente competitiva.

2.2.1.4 ESTRATEGIA = PERSPECTIVA

Porque la estrategia consiste, no solo en elegir una posición, sino en prever y asumir compromisos y formas de actuar o responder anticipadamente.

Henry Mintzberg (1993) muestra un enfoque integrador de las distintas perspectivas y la toma de posiciones en diversos temas que tradicionalmente son objeto de debate en el campo de la ciencia de la administración y sin negar la importancia de mirar hacia al futuro y de impulsar visiones creativas, introduce un concepto clave: la existencia de patrones de comportamiento organizacional que dependen en gran medida de las experiencias pasadas.

“Las Estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado.

Los enfoques clásicos del concepto de estrategia la definen como un “proceso a través del cual el estrategia se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado.” **Mintzberg.**

H (1993)

En el siguiente cuadro se observa el enfoque clásico y la conceptualización de Mintzberg respecto a los elementos de la estrategia:

CONCEPTO	ENFOQUE ANTERIOR	HENRY MINTZBERG
Definición de Estrategia	“Proceso racional a través del cual el estrategia se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado.”	“La estrategia debe ser definida a través de la integración y complementariedad de sus distintas acepciones: como Plan, como Pauta, como Táctica, como Posición y como Perspectiva”
Génesis de la Estrategia	“Las estrategias eficaces son formalmente diseñadas a través de un proceso analítico que llevan a cabo los máximos responsables de la organización”	“No se requiere que las estrategias sean deliberadas, es posible asimismo que, en mayor o menor medida, surjan”
Cambio Organizacional	<p>Cambio Incremental “El cambio debe implementarse en forma incremental y lineal. Debe atenderse “primero a lo primero”, implementándose los cambios necesarios según su orden de importancia, uno por uno.</p> <p>Cambio Fundamental Los líderes de la organización deben tener una visión clara del estado final que desean para todo el sistema, incluyendo dimensiones tales como su negocio, su organización y sus maneras de trabajar. Esa visión debe actuar como fuerza integrante de una multitud de cambios aparentemente dispares que hay que efectuar. El plan para hacer los cambios debe ser integrado.</p>	“Ambos enfoques son efectivos, la clave es saber cómo y cuándo promover el cambio. La “teoría cuantitativa” señala que durante la mayor parte del tiempo se sigue una misma orientación estratégica signada por el cambio “evolutivo”, hasta que la organización pierde sincronización con el medio ambiente y se hace necesario un drástico viraje estratégico en el que se alteran muchos de sus patrones. Este disturbio revolucionario provocó un “salto” hacia una nueva estabilidad”

Ubicación del Estratega

“Las estrategias deben ser diseñadas por los niveles superiores de la organización”.

“De alguna forma, todos los niveles de la organización son estrategas”

Fuente: Mintzberg 1993)

Bajo esta misma línea de pensamiento, Jean Paul Sallenave (2002) expone la existencia de dos enfoques antagónicos en los modelos intelectuales estratégicos, para inclinarse finalmente por el segundo de ellos:

2.2.1.5 ENFOQUE DE PREFERENCIA

Afirma que el futuro es la “continuación del presente, que, a su vez, es la prolongación del pasado”.

2.2.1.6 ENFOQUE PROSPECTIVO

Según este enfoque, el futuro no es necesariamente la prolongación del pasado. La estrategia puede concebirse independientemente del pasado.

En la medida que el término ha evolucionado, podemos encontrar aproximaciones a una definición, como ésta:

La Gerencia Estratégica es la actividad directiva que comprende la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que la organización logre sus objetivos.

2.2.2 EJERCICIOS DE APRENDIZAJE

A partir del contenido del **Tema 1**, realice una **síntesis de opinión personal**, de 2 páginas como mínimo, a espacio y medio de interlineado, en una fuente (arial, calibri o verdana) tamaño 12, respondiendo la siguiente interrogante:

¿La Gerencia Estratégica es un plan para el futuro o el análisis de los patrones del pasado?

La estrategia representa una serie de acciones que los directivos de la empresa deben implantar para obtener el éxito de la organización, estableciendo los objetivos de la empresa y los cursos de acción fundamentales según las características del entorno competitivo y de las condiciones actuales y potenciales de la empresa.

Puede decirse entonces, que la Gerencia Estratégica es arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones y acciones que permitan que una organización logre sus objetivos.

En este sentido, la Gerencia Estratégica toma elementos de la administración tradicional, pero concede más importancia a ciertos elementos fundamentales:

1. La visión organizacional
2. La prospectiva
3. La capacidad de definir la dirección
4. El compromiso gerencial en todas las fases del proceso productivo
5. El enfoque del personal como el recurso más valioso de la organización
6. La definición clara de lo que se busca a largo plazo y el cómo lograrlo

2.2.3 BENEFICIOS Y CRÍTICAS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICAS

Según David (2000) “La aplicación de modelos estratégicos en la gerencia de una organización permite a la organización:

- Estar en capacidad de influir en su entorno, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino, en vez de reaccionar a todos los cambios que suceden en él.
- Asignar recursos y reducir conflictos internos que pudieren surgir cuando la subjetividad es la base para decisiones importantes.
- Aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente
- Minimizar el impacto de las amenazas externas
- Utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas

Las organizaciones que operan con Gerencia Estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan”.

Sin embargo se le critica que en un mundo tan incierto y ambiguo, la fluidez puede ser más importante que un concepto estratégico que puede conducir al grupo a pensar de manera alineada y hacer que una organización tienda a definirse con patrones demasiado estrechos.

Pero es innegable que la organización y la estrategia empresarial son un tema importante hoy en día, que ha tomado mucho de la organización y estrategia militar y viceversa, y, aunque el objetivo no es igual que la de los militares, es decir, aniquilar al enemigo, si hay que anticiparse al competidor o enfrentarse con rápidas maniobras.

La estrategia no se concibe en escenarios estáticos donde los competidores no reaccionan, porque si así fuera, la estrategia sería un asunto netamente administrativo, pero no lo es porque la estrategia no es algo predecible, cuantificable o controlable. La estrategia tiene siempre una lógica paradójica, porque es un fenómeno que nace del conflicto, de condiciones o situaciones que surgen involuntariamente de sus actores, por eso lo que hoy día puede ser favorable, mañana puede ser un peligro.

La estrategia hoy en día es un tema aplicado no sólo por los militares o por las organizaciones sino también por los deportistas, diplomáticos, políticos y por el común de las personas en sus relaciones de vida diaria.

2.3 MODELOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Existen diferentes modelos para concebir y desarrollar la estrategia de la empresa:

2.3.1 EL ANÁLISIS DEL ENTORNO. (PEST)

El entorno empresarial es cada vez más difícil y complejo para la supervivencia de las organizaciones, por lo tanto en él se encuentran valiosos elementos de información que necesitan ser conocidos, analizados y comprendidos por la Gerencia para realizar el diseño de estrategias pertinentes para su crecimiento organizacional y el aumento de su competitividad.

Este modelo es un instrumento analítico que permite evaluar la incertidumbre del contexto, generada por la impredecibilidad del comportamiento de las variables y por los mismos cambios que se introducen mediante proyectos innovadores.

Se apoya en la comprensión del contexto Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST) en el que se desenvuelven las organizaciones, o en el que se desarrollará una determinada acción, lo cual obliga a la

conceptualización de nuevas estrategias de gestión, sobre las fuerzas del entorno y con respecto a las estrategias de los otros actores involucrados en ellas.

El concepto fundamental en el que se apoya es la definición de “contexto” el cual se refiere al “*ambiente externo a la organización*”. El “contexto” también se puede denominar “*entorno*” y está constituido por un conjunto de fuerzas relacionadas entre sí, frente a las cuales no se puede ejercer a veces una influencia significativa, por lo que debe ser examinado y comprendido en toda su complejidad, para asegurar el éxito de la estrategia.

En tal sentido, para efectos de análisis se divide en: Próximo y Remoto

El contexto *próximo* se refiere a las fuerzas que operan en el entorno inmediato a la organización, que está compuesto por las organizaciones o empresas competidoras, instituciones que conforman un sector específico, conjunto de los sectores sociales, los usuarios de los servicios sociales, los clientes que están en la comunidad y sobre los cuales se puede ejercer influencia.

El análisis del entorno próximo permite identificar y conocer las fortalezas y debilidades del mercado o del conjunto de instituciones donde opera una organización y aumentar el conocimiento con respecto a las posibles acciones competitivas que deban desarrollarse.

En este contexto se analizan por ejemplo:

- Variables demográficas: a partir de los movimientos migratorios de la gente de un lugar a otro, grupos de nacionalidades y etnias, su nivel educativo, el tamaño familiar, las clases sociales, grupos por edades y sexo, ocupación.
- Variables Geográficas: como el patrón de compra urbano-rural, la densidad de población, el patrón de transporte y ocupación.
- Variables sociológicas: a partir de los valores, el estilo de vida, características culturales.
- Variables de Comportamiento: como los reclamos ante calidad y precios de los bienes y servicios, la lealtad de clientes, tradiciones, apertura o resistencia al cambio.
- Necesidades: según la demanda de servicios sociales, condiciones de acceso, calidad, cobertura y equidad de los servicios existentes, canales de participación en la evaluación de los programas.

El contexto *remoto*, se refiere a las fuerzas que operan en el entorno más lejano a la organización y está constituido por las fuerzas económicas, políticas, sociales, culturales, y las regulaciones legales o los avances científico-técnicos.

Estas fuerzas económicas están referidas a los recursos de la naturaleza y la dirección de la economía en un determinado país o región. Algunos ejemplos de variables económicas consideradas en este análisis son: el crecimiento económico, el gasto público, el gasto social, el empleo, las reformas tributarias, el establecimiento de impuestos y tasas de interés, la inflación. También podrían incluirse el porcentaje de inversión, la producción industrial; el déficit de las finanzas públicas; la deuda externa; las políticas de los organismos internacionales (económicos y sectoriales) y su influencia en el mercado del país donde opera la organización.

A su vez las fuerzas regulatorias abarcan la identificación y análisis de los cambios en la legislación y su impacto en la acción organizacional, por ejemplo variables en la legislación industrial, los servicios sociales, la legislación tributaria, el salario mínimo, leyes de descentralización y participación ciudadana, entre otros.

Dentro del análisis de las fuerzas sociales y culturales es importante considerar los valores, actitudes y estilos de vida de la población potencialmente cliente de la organización.

Respecto a las fuerzas políticas el análisis de las organizaciones se enfoca al análisis del régimen oficial, las políticas del poder y de la oposición, los movimientos sociales y medios de comunicación social para explorar el grado de influencia en las decisiones públicas o en el campo de las políticas sociales.

Y respecto a las fuerzas científico-técnicas se analizan los cambios tecnológicos y su impacto en los programas y actividades de la organización, por ejemplo, en la entrega de servicios, el apoyo a innovaciones, el acceso a nuevos equipos y materiales o nuevos sistemas de información.

El monitoreo y análisis oportuno de los cambios del entorno tanto próximo como remoto es lo que permite incorporar la acción estratégica.

El análisis del entorno se puede realizar mediante talleres organizados para tal fin, en el que participan el equipo interdisciplinario interno, los asesores, y algunos consultores externos.

El análisis realizado en los talleres incluye entre otros elementos:

- Definición de categorías claves de interés (variables económicas, políticas, sociales, culturales y tecnológicas), conceptos que permiten organizar y analizar la información.
- Identificación de fuentes apropiadas (libros, revistas, periódicos, expertos, conferencias)
- Interpretación de ciclos problemáticos (patrones predecibles cíclicos y problemas críticos emergentes en dicho marco.

Tal como lo establecen Sapp y Smith, (1984), tales etapas son:

2.3.1.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO PRÓXIMO Y REMOTO

Tiene como propósito determinar las fuerzas del entorno que podrían afectar el desempeño del programa o de la institución en un horizonte de mediano y largo plazo. Se procede entonces a identificar las variables que integran las fuerzas del entorno próximo y remoto, de acuerdo a la clasificación presentada anteriormente. Se hace un listado lo más exhaustivo posible de las variables que integran cada conjunto de fuerzas.

2.3.1.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES CLAVE

Se identifican las variables clave, es decir, las variables determinantes del éxito o fracaso de la institución en el largo plazo. Dichas variables se eligen de acuerdo a un conjunto de criterios como los siguientes: relación directa con el éxito de un determinado curso de acción, significativo nivel de impacto sobre otras variables y relativo nivel de incertidumbre (determinado por el análisis de complejidad y estabilidad antes sugerido).

2.3.1.3 RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN RELEVANTE

Se recaba la información requerida para el análisis de las fuerzas del entorno y se sintetizan los resultados.

2.3.1.4 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y RIESGOS

Se analiza detalladamente cada una de las oportunidades identificadas y también cada uno de los riesgos encontrados, describiendo su fuente y naturaleza, así como su posible impacto en caso de materializarse.

2.3.1.5 ELABORACIÓN DEL PRONÓSTICO Y SUPUESTOS

Se describen las tendencias de las variables principales sobre la base de premisas importantes y fundamentadas.

2.3.1.6 ELABORACIÓN DEL INFORME DE RESULTADOS

Se elabora el informe de resultados del análisis del entorno, que incluye un análisis de las fuerzas del entorno próximo y remoto, la evaluación de oportunidades y amenazas del entorno, el análisis de las tendencias y las premisas básicas que le sirven de apoyo.

Este proceso contribuye a fortalecer al equipo gerencial para la tarea de conceptualizar y definir la estrategia organizacional, permite explorar y monitorear el contexto para identificar cambios y posicionar la organización frente a ellos, para asegurar el desempeño exitoso. Forma parte de la planificación estratégica y de la construcción de escenarios, porque permite actualizar continuamente la lectura del contexto para ajustar oportunamente la marcha de los programas y anticiparse a cambios importantes que puedan afectar su desarrollo.

2.3.2 LA TEORÍA DEL NEGOCIO. P. DRUCKER (1996)

Es un modelo que se basa en comprender el negocio desde tres dimensiones:

- Su entorno: Conocer como se relaciona la empresa y como gana dinero.
- Su misión: cuál es su razón de ser.
- Sus competencias esenciales: Identificar las capacidades diferenciadoras respecto a sus competidores y cuáles son los puntos débiles y fuertes.

“Solo existe una definición básica de empresa: crear clientes”. Drucker. P (1954)

- Para su mayor comprensión, le sugiero el siguiente video:



Cursos Online de planeación estratégica y definiciones estratégica: 03 Análisis de los clientes [Enlace](#)

2.3.3 LA ESTRATEGIA COMPETITIVA. PORTER (2002)

Este modelo consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos.

El análisis de recursos y capacidades busca identificar el potencial de recursos y habilidades que posee la empresa o a los que puede acceder.

Es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización. Según esta teoría, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles.

- Para su mayor comprensión, le sugiero el siguiente video:



Fuerza de Porter – Tec Milenio [Enlace](#)

2.3.4 ANÁLISIS DOFA

Este modelo consiste en una matriz de análisis que tiene en cuenta elementos del entorno o ambiente en el que se desarrolla la organización y sus aspectos internos.

Fue creada en los años setenta y tiene como objetivo aportar un conocimiento amplio sobre la situación real de una empresa en un determinado momento.

Es una herramienta útil en la fase de planeación de actividades. Sus siglas traducen Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, donde las debilidades y fortalezas corresponden a los aspectos internos cuyos cambios están en el control de la organización y las amenazas y oportunidades corresponden al entorno o ambiente externo a la organización y sus situaciones no siempre son controlables por la organización.

Ejemplo DOFA: Algunas situaciones que pueden considerarse en cada caso:

<p>DEBILIDADES</p> <p>Falta de conocimiento del negocio. Insuficiente capital para desarrollarse. Equipos obsoletos. Debilidad en la red de distribución. Falta de dirección</p>	<p>FORTALEZA</p> <p>Tecnología propia habilidad para innovación. Productos posicionado. Buena imagen corporativa. Campaña publicitaria</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Nuevos mercados Capacidad de alianzas estratégicas. Creditos para PYMES</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Legislación exigente Nuevos competidores Productos sustitutos del TIC</p>

Fuente: Diseño propio Lorena Gallo P.

Luego se plantea un cruce de variables de donde será fácil establecer estrategias, por ejemplo, un cruce de una debilidad con una oportunidad del ejemplo anterior podría sugerirnos:

D: falta de Conocimiento del negocio

O: capacidad de alianza estratégica

Estrategia: Realizar alianzas estratégicas mutuamente beneficiosas.

- Para ampliar su comprensión respecto a este modelo, le sugiero el siguiente video:



DOFA análisis y aplicaciones [Enlace](#)

2.3.5 EJERCICIOS DE APRENDIZAJE

Enumere y describa cuatro aspectos internos de la organización y cuatro aspectos externos que pueden constituir oportunidad o amenaza para una organización.

Comparta en el Foro.

¿Identifica Usted los principales elementos de los modelos estratégicos?

1. ¿Qué aspectos comprende el modelo de Análisis del entorno?
2. ¿Quién esbozó por primera vez la Teoría del Negocio?
3. ¿En qué consiste el modelo de la Estrategia competitiva de Porter?
4. ¿Qué significan las siglas DOFA?

3 UNIDAD 2: MAPAS ESTRATÉGICOS

El concepto de mapas estratégicos fue desarrollado por Kaplan y Norton (2204) como una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de la empresa, que le permita replantear sus prioridades y describir con claridad las estrategias para crear un mayor valor.

En este sentido plantean los autores, que es necesario establecer unos escenarios o campos de acción, a los que llamaron perspectivas y enumeraron cuatro, que se consideran principales en una organización:

- Perspectiva financiera o de resultados.
- Perspectiva del cliente o del mercado.
- Perspectiva del proceso interno (negocio)
- Perspectiva de aprendizaje, crecimiento o tecnológica

Las perspectivas deben ser:

Objetivas: es decir establecerse de manera tal que puedan ser medibles, porque de lo contrario serían muy subjetivas y dificultan la descripción de las estrategias concretas a seguir.

Priorizables: es decir, capaces de ser ordenadas según la urgencia.

Tangenciales: es decir, que tengan capacidad de unirse a otros puntos de contacto dentro de la ruta de crecimiento que se le quiere dar a la Organización.

Estas perspectivas deben ordenarse de acuerdo a la prioridad de la organización, para identificar lo que se necesita y luego ir recorriendo las otras para entender lo que debe hacerse en cada una para lograr la prioridad.

El mapa estratégico permite codificar la información para facilitar la ruta y dirección a seguir.

Las perspectivas altas siempre involucran a la Gerencia y en ocasiones a otras Organizaciones que contribuyen voluntaria e involuntariamente a la creación de bienes y a son potenciales beneficiarios.

La misión y visión de la empresa deben estar vinculadas con la perspectiva prioritaria, pero en dimensiones diferentes. La misión está enfocada hacia adentro, describiendo las actividades que se dan para alcanzar la

perspectiva principal y la visión en cambio apunta hacia el exterior, indicando como quiere la empresa ser percibida por el mundo.

Las perspectivas más bajas, generalmente están asociadas con las estrategias de detalle de operación de las actividades de la empresa.

3.1.1 OBJETIVO GENERAL

Comprender el significado de los mapas estratégicos para el direccionamiento de las organizaciones empresariales.

3.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

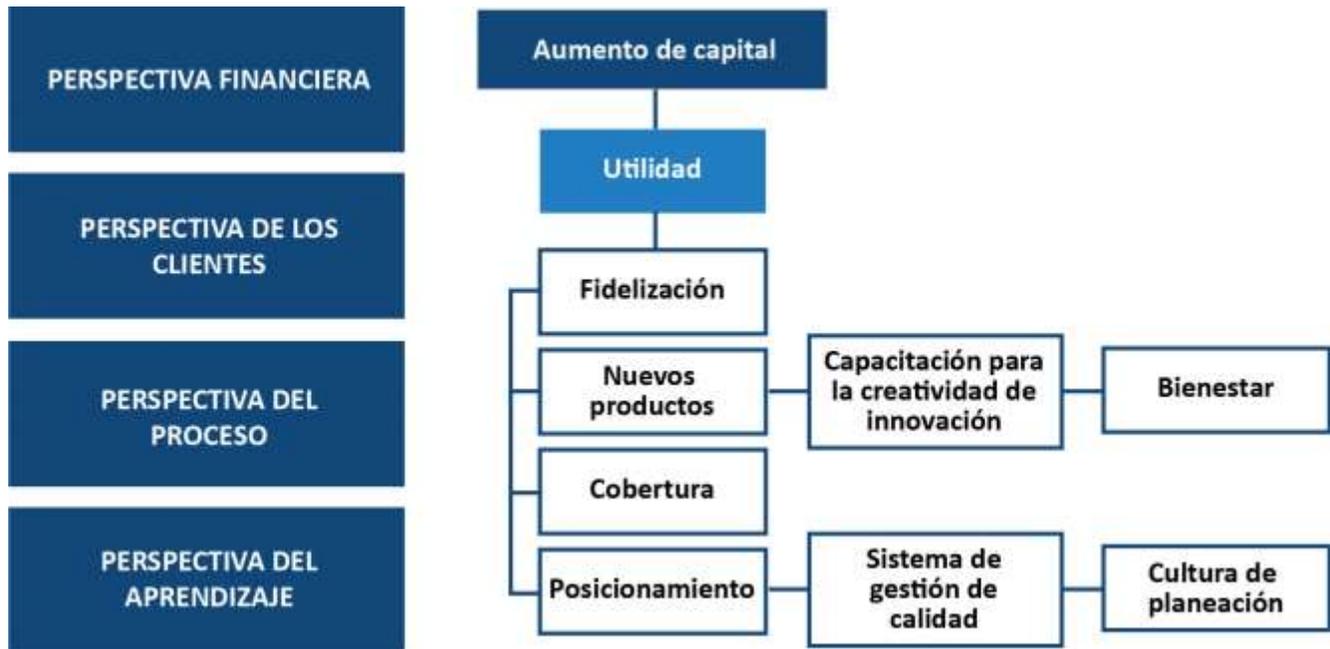
- Conocer el concepto, componentes y usos de los mapas estratégicos.
- Conocer los elementos esenciales y aplicación de la prospectiva.

3.2 DEFINICIÓN, COMPONENTES Y USO DE LOS MAPAS ESTRATÉGICOS

Mapa estratégico. Es una herramienta gráfica que permite describir la estrategia de una organización para hacerla comprensible mediante el detalle de las posiciones y relaciones que se establecen entre las partes en el panorama general de operación. Kaplan y Norton (2004)

Las organizaciones enfocadas en la estrategia buscan romper sus barreras comunicacionales y crear un ambiente donde se desarrolle una sinergia, es decir, una actividad interconectada entre las partes que agregue un mayor valor, de lo que producen las partes por separado.

En este sentido, podemos relacionar las actividades de una empresa con un sistema interconectado, que atiende y resuelve problemas que se originan en el proceso de producción, marketing y comercialización, mediante estrategias que permiten valorar todos elementos del juego y todas las opciones posibles para encontrar la que mejor contribuye al proceso en general.



Fuente: Diseño propio Lorena Gallo P.

En el ejemplo anterior, se puede observar como la gráfica muestra lo que se busca en cada una de las perspectivas, de tal manera que los empleados involucrados con la tarea puedan determinar su posición y como aportan para el logro de las demás perspectivas.

En consecuencia, los autores de esta teoría de los mapas estratégicos, Kaplan y Norton, insisten que la estrategia es parte integral del juego de la empresa y por lo tanto, el pensamiento estratégico debe ser conocido por todos los empleados de una empresa, para lo cual es muy útil la herramienta gráfica de las interacciones que se dan en el proceso y que permiten conocer lo que se busca en cada perspectiva y como se contribuye al logro efectivo de las mismas.

Todos los empleados deben comprender la estrategia de la organización, porque de esta manera se espera de ellos que hallen formas mejoradas de hacer su trabajo cada día y que contribuyan al éxito de la estrategia.

Para ello se aconseja que cada empleado construya su propio Tablero de Comando, que le permita evaluar sus logros personales e introducir nuevas metas que vinculen directamente lo que hace con los fines generales de la

empresa y realizar competencias internas para medir quien ha obtenido los mejores resultados, y en base a eso otorgar recompensas.

Un tablero de control o de comando, es una herramienta de conocimiento estratégico aplicable a cualquier organización y nivel, su objetivo y utilidad es diagnosticar adecuadamente una situación.

Consiste en un conjunto de características o parámetros de los indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica permitirá conocer en mayor detalle la situación de un área de la empresa.

Después de definir las perspectivas y los indicadores clave se elabora el tablero de control o de comando, el cual deberá definir algunas características particulares de información, entre otras:

- **Período del Indicador:** tiempo durante el cual operará el indicador antes de ser verificado, es decir número de días, meses, acumulado del ejercicio, proyectado a fin del período fiscal, etc.
- **Frecuencia de actualización:** tiempo que transcurrirá entre las actualizaciones de los datos.
- **Referencia:** base sobre la cual se desean calcular las desviaciones. Puede ser un estándar, la historia, el mes anterior, el promedio de los últimos doce meses, el presupuesto inicial, un objetivo o una meta, etc.
- **Reporte:** Como se muestra la información clave para el diagnóstico, es decir el formato y configuración. La arquitectura del reporte debe reflejar la necesidad de información y cultura de uso de la empresa y es recomendable que sea estándar a distintos niveles de la organización.
- **Apertura:** forma en la cual se podrá abrir y clasificar la información para acceder a sucesivos niveles, tablas o matrices por producto ó sector geográfico, etc.
- **Parámetros de alarma:** niveles por encima o por debajo de los cuales el indicador es preocupante.
- **Forma de Gráfico:** forma de representar gráficamente la información. (tortas, barras, líneas, etc.)
- **Responsable del monitoreo:** La persona que debe informar al nivel superior los resultados del seguimiento.
- **Avisos automáticos:** señales que emitan alertas para detectar problemas de acuerdo a los parámetros incluidos en el sistema.

TABLERO DE CONTROL								
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	Frecuencia	Peligro	Precaución	Inductor de logro	RESPONSABLE
FINANCIERA	Alcanzar Utilidad sobre punto de equilibrio	35%	Utilidad año anterior vs. Utilidad actual	ANUAL	> 20%	30%	Promociones mensuales	Gerencia financiera
	Reducir costos operativos	10%	% de reducción mensual	MENSUAL	> 5%	>8%	Certificación de procesos	Área de producción
CLIENTE	Aumentar cobertura	60%	No. De zonas nuevas atendidas	SEMESTRAL	>40%	50%	Nuevos productos	Ventas
PROCESOS	Certificar Calidad ISO 9000	100%	Certificado de Calidad	ANUAL	>100%	90%	Capacitación 5'S	Equipo ISO
APRENDIZAJE	Mejorar nivel de satisfacción de clientes	70%	% clientes satisfechos mensual	MENSUAL			Capacitación	Gestión Humana

Fuente: Diseño propio Lorena Gallo P.

Estas herramientas contribuyen al conocimiento de los procesos y a un mejor diálogo en la organización a partir de procesos de reflexión conjunta y planeación, promueven aprendizaje tanto individual como colectivo y otorgan cierto poder al personal de la empresa.

3.2.1 EJERCICIOS DE APRENDIZAJE

En colectivo construya un mapa estratégico de una empresa cuya perspectiva principal está enfocada en el cliente, a partir de allí determine estrategias apropiadas en relación con la perspectiva principal y con las secundarias.

3.3 PROSPECTIVA

“La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirva para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisolubles”
(Godet, 2000).

Gastón Berger considerado el padre de la prospectiva la define como “observar lejos, ampliamente y profundamente, pensar en el hombre y asumir riesgos”. (Berger, 1967 en GODET, 2000). Su función básica consiste en generar modelos de futuros posibles y delinear estrategias para realizarlos.

Según GODET (2000) se aplica para explorar las posibles y/o probables evoluciones futuras de las empresas, grupos, sectores, organizaciones, instituciones, temáticas o problemáticas de toda índole (políticas, económicas, tecnológicas, sociológicas, etc.) a medio y largo plazo, mediante el análisis de las variables que más influirán en la evolución y teniendo en cuenta los comportamientos de los actores implicados.

La prospectiva está basada en la idea de que el futuro constituye una zona libre, abierta y virgen, donde la acción humana puede desplegarse para imaginarlo y determinarlo, lo cual constituye una de las mejores estrategias para comenzar a resolver problemas presentes, razón por la cual su aprendizaje es recomendable para todas aquellas personas interesadas en los procesos de transformación e innovación.

Se inscribe entre los métodos generales de previsión, en los análisis futuroológicos, y está íntimamente relacionada con otras disciplinas de gestión como la planificación estratégica, en la medida en que todo acto de planificación involucra al futuro y como otras metodologías creativas al servicio de la innovación, presenta básicamente dos fases: una imaginativo-generativa y otra analítico-racional. En esta última fase se deberán analizar los requisitos básicos de factibilidad, para complementarse con otras técnicas de planificación convencionales.

3.3.1 MÉTODO PROSPECTIVO

Esta técnica fue introducida a la administración por Hernán Khan en los años 50's, fundador del Houdson Institute, a partir de los postulados de (Berger, 1967 en GODET, 2000).

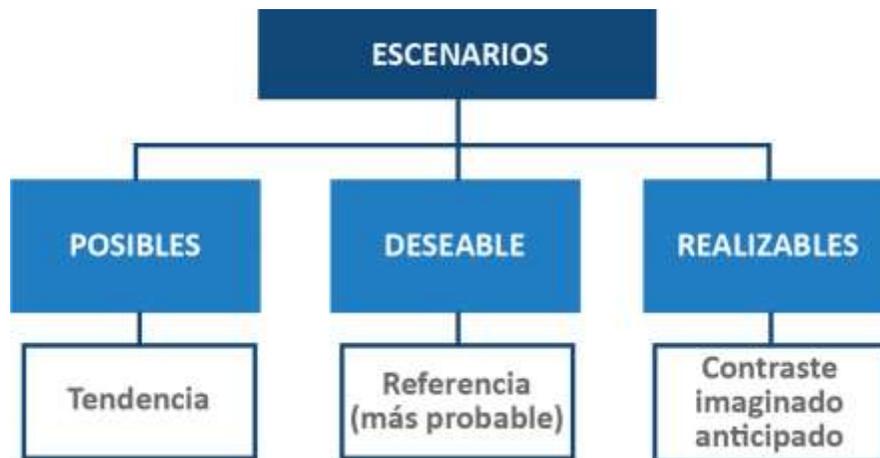
La prospectiva, con sus tendencias y riesgos de cambios bruscos, revoluciona el presente e interpela la estrategia. La estrategia se pregunta cuáles son las posibles decisiones y los riesgos de irreversibilidad, mientras que la prospectiva se pregunta qué sucederá con cada una de las decisiones en diferentes escenarios.

¿Qué es un escenario?

Un escenario es un conjunto de elementos que conforman la descripción de una situación futura y una serie de hechos que permiten pasar de la situación original a la situación futura.

Se deben distinguir dos grandes tipos de escenarios: los exploratorios, que parten de tendencias anteriores y presentes y conducen a futuros verosímiles; los anticipatorios o normativos, contruidos a partir de imágenes alternativas del futuro, deseadas o temidas, y diseñados de forma 'retroproyectiva'.

Estos escenarios pueden ser viables, exploratorios o anticipatorios, dependiendo de si toman en cuenta las evoluciones más probables o las más extremas, pueden además ser interpretados como tendencias o contrastes, respectivamente.



Fuente: Diseño propio Lorena Gallo P.

3.3.2 EL PROCEDIMIENTO PROSPECTIVO Y SUS ETAPAS

El método de prospectiva estratégica se articula alrededor de tres procesos:

- **La reflexión colectiva**

El proceso de reflexión colectiva comprende a su vez seis etapas que permiten identificar las variables clave, analizar los juegos de los actores, hacer las preguntas clave para el futuro, reducir la incertidumbre en torno a esas preguntas y despejar los escenarios más probables del entorno.

- **La preparación de la decisión**

Este proceso corresponde a los órganos decisores de la organización que se encargan de la evaluación de las opciones estratégicas.

- **La acción.**

3.3.3 LA DINÁMICA DE LOS ESCENARIOS

La prospectiva plantea la realización de la estrategia en dos tipos de escenarios posibles.

Los escenarios exploratorios, que describen, a partir de una situación presente y de las tendencias dominantes, una serie de hechos que conducen de forma lógica y necesaria a un futuro posible y tienen como objetivo hacer una descripción exhaustiva de los futuros posibles y más verosímiles.

Los escenarios de anticipación, que no parten de una situación presente, sino creativamente de la imagen de un futuro deseable, descrita a partir de un determinado grupo de objetivos, y señalan un camino que enlaza el futuro con el presente.

3.3.4 EL DISEÑO DE LOS ESCENARIOS

La elaboración de escenarios consta de dos etapas:

- **Construcción de la base.**

Esta etapa desempeña un papel fundamental en la construcción de los escenarios y consiste en elaborar un conjunto de representaciones del estado actual, formado por diferentes elementos del entorno de la organización. Esta etapa implica a su vez tres fases:

Fase 1: Análisis Estructural. Esta fase implica la identificación de los elementos del sistema y sus interrelaciones, es decir, su estructura. Es una herramienta valiosa para delimitar el sistema y determinar las variables

Fase 2: Estudio del pasado. Que consiste en la consideración histórica del sistema, analizando su evolución y su funcionamiento. Después de identificar las variables clave, es conveniente realizar un estudio retrospectivo profundo, con la mayor cantidad posible de cifras y detalles. Este análisis retrospectivo evita privilegiar excesivamente la situación actual, que siempre tendemos a extrapolar hacia el futuro. El análisis de antiguas tendencias revela la dinámica evolutiva del sistema y el papel de freno o de motor que pueden desempeñar algunos actores.

Fase 3: El estudio de los flujos de entrada y salida del sistema. Reconocer cuales son los elementos del entorno, los mecanismos de regulación y control, los factores de cambio, etc.

También es importante determinar el papel de los actores. Cada actor debe ser definido en función de sus objetivos, problemas y medios de acción. Es necesario analizar la posición que asumen los actores entre sí.

- **Construcción del escenario.**

En esta etapa basándose en la información anterior. Se realiza un análisis tanto de la coherencia de los diferentes elementos del sistema como de las tendencias. Tanto en la evolución temporal como de las tendencias de cada unas de las informaciones ofrecidas por la base.

Este proceso permite descubrir cuáles son los puntos de estudio prioritario, es decir, las variables clave, los actores fundamentales, sus estrategias, los medios de que disponen para realizar sus proyectos y plantearlo en forma de escenarios, tomando en consideración las situaciones más probables que podrían ocurrir a partir de las variables claves y a partir de juegos hipotéticos sobre el comportamiento de actores.

3.3.5 LOS TALLERES DE PROSPECTIVA

Este proceso para construir escenarios se realiza en colectivo, con los actores relevantes del sistema o empresa a estudiar, mediante unas sesiones de reflexión y práctica denominadas Talleres.

El objetivo de los talleres de prospectiva es iniciar y simular colectivamente todo el proceso prospectivo y estratégico. En ese contexto, los participantes se familiarizan con los métodos y herramientas de la prospectiva

estratégica, para así identificar y jerarquizar los principales retos del futuro e ideas recibidas, así como encontrar pistas que orienten su actuar ante los retos e ideas.

De tal manera que al finalizar los talleres, los participantes están en mejores condiciones para delimitar el problema, definir de conjunto la acción prospectiva y escoger las herramientas más apropiadas para la intervención del problema.

3.3.6 EJERCICIOS DE APRENDIZAJE

Realice un mapa conceptual sobre el proceso de construcción de los escenarios

¿Qué tanto conoce de Mapas Estratégicos y Prospectiva?

- 1.¿A que se denomina mapa estratégico?
- 2.¿Qué elementos integran los mapas estratégicos?
- 3.¿Cuáles son las ventajas que representa para una Organización los mapas estratégicos?
- 4.¿Cuál es el objetivo de los mapas estratégicos?
- 5.¿Qué es prospectiva?
- 6-¿En qué consiste el método prospectivo?
- 7.¿Cuáles son las ventajas de realizar análisis prospectivos?

4 UNIDAD 3: CONTROL ESTRATÉGICOS

El Control Estratégico consiste en la verificación y seguimiento de las actividades con el propósito fundamental de identificar el logro de los objetivos del Plan Estratégico establecido por la Organización, mediante indicadores que fueron previamente establecidos, para que en el caso de no cumplimiento, se pueda analizar y determinar las causas y efectos que lo ocasionaron y poder diseñar acciones correctivas que garanticen la buena marcha hacia el futuro, por eso constituye un proceso mediante el cual una empresa se asegura que la ejecución de su actividad concuerda con la planificación que se ha hecho.

Está orientado al futuro y parte del principio de aprender del error, con el objetivo de identificar los puntos críticos, los problemas y diseñar soluciones en beneficio de la organización.

El instrumento más eficaz para realizar la verificación y el seguimiento del plan estratégico es el tablero de control o de comando, también llamado Cuadro de mando Integral o Balance Score Card. Kaplan y Norton (2004)

- Para comprender mejor el tema a tratar le sugiero ver el siguiente video:



Unidad 3 control EST. [Enlace](#)

4.1.1 OBJETIVO GENERAL

Reconocer los diferentes indicadores de gestión y de resultado en las empresas como instrumentos básicos para su redireccionamiento estratégico.

4.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Explorar el concepto de Indicadores de gestión.
- Conocer los tipos de indicadores de gestión.

4.2 INDICADORES DE GESTIÓN Y SUS COMPONENTES

El concepto de indicadores de gestión, proviene de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón.

En principio su utilización fue orientada como herramienta de control en procesos operativos y posteriormente ha ido tomando fuerza como instrumento de gestión que apoya la toma de decisiones.

El desempeño efectivo de una empresa debe medirse en términos de sus resultados, los cuales se expresan en forma de índices de gestión, que son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño general o particular de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

Los indicadores de gestión pueden definirse entonces como la expresión cuantitativa o cualitativa del comportamiento, condición o desempeño de un proceso, una actividad o evento de un área de la organización cuya magnitud al ser comparada con un nivel de referencia, puede señalar una desviación sobre la cual debe tomarse acciones correctivas o preventivas según el caso.

En otras palabras los indicadores de gestión, miden la relación entre las metas u objetivos y los resultados.

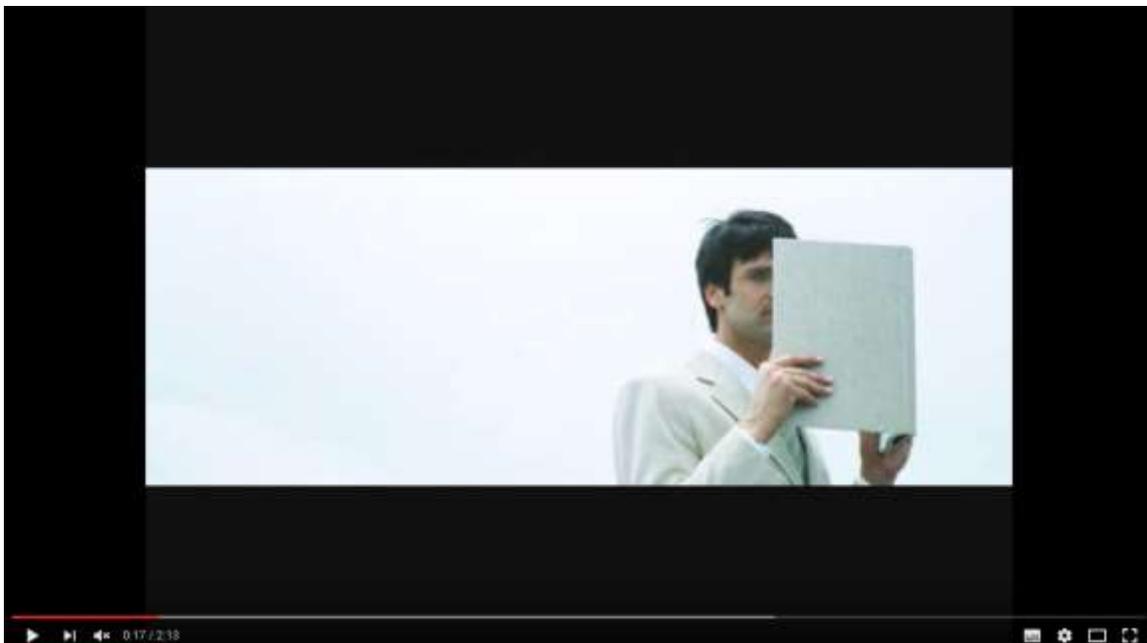
Empleándolos en forma oportuna y actualizada, permiten tener un control adecuado sobre una situación; predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Establecer un sistema de indicadores involucra tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y se deriva de acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos Estratégicos que se han determinado previamente.

Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales efectivas para monitorear la gestión y así asegurar que las actividades van en el sentido correcto frente a los objetivos, metas y responsabilidades planeadas. Los indicadores son una forma clave de retroalimentar la información respecto a un proceso, monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros, permitiendo realizar las acciones correctivas sin demora y en forma oportuna.

No es necesario tener bajo control muchos indicadores, sólo los más importantes, los que miden procesos claves, porque de esta manera se engloba fácilmente el desempeño total de la empresa.

- Para ampliar sus conocimientos en el tema le invito a ver el siguiente video:



¿Qué es un indicador de gestión? [Enlace](#)

4.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos esenciales para poder apoyar la gestión directiva y conseguir el objetivo. Estas características entre otras son:

- **Simplicidad.** Un indicador debe tener la capacidad de definir el evento que se pretende medir, de manera precisa y poco costosa en tiempo y recursos.
- **Adecuación:** Debe ser apto para describir por completo el efecto que mide, reflejando su magnitud y la desviación real del nivel deseado.
- **Validez.** Debe ser veraz y permanente por un periodo deseado.
- **Participación.** Debe involucrar en el diseño y medición al personal implicado en su cumplimiento.
- **Utilidad.** Debe estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor determinado y a mejorarlas.
- **Oportunidad.** Debe permitir que los datos sean recolectados y analizados a tiempo.

4.2.2 ELEMENTOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Para la construcción de indicadores de gestión efectivos, deben tenerse en cuenta, entre otros los siguientes elementos:

- **Definición.** Entendida como la expresión clara que cuantifica o cualifica el estado de la característica o hecho que se quiere medir.
- **Objetivo.** Debe indicarse el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar, etc.).
- **Valores de Referencia.** El acto de medir es realizado a través de la comparación y esto no es posible si no se cuenta con un nivel de referencia para comparar el valor de un indicador.
- **Responsabilidad.** Que clarifica el modo de actuar frente a la información que suministra el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.
- **Puntos de Medición.** Definen la forma cómo se obtienen y conforman los datos, los sitios y momentos donde deben hacerse las mediciones, los medios con los cuales hacer las medidas, quiénes hacen las

lecturas y los procedimientos de obtención de las muestras. Lo cual permite establecer con claridad la manera de obtener precisión, oportunidad y confiabilidad en las medidas.

- Periodicidad: Define el período de frecuencia en la realización de la medida, cómo presentan los datos, cuando realizan las lecturas y los promedios.
- El Sistema de Procesamiento y Toma de Decisiones. Garantiza que los datos obtenidos sean presentados adecuadamente al momento de la toma de decisiones.

4.2.3 EJERCICIOS DE APRENDIZAJE

Describa y explique 5 elementos que deben expresarse en un indicador de gestión

4.3 TIPOLOGÍA DE INDICADORES

La principal función de un indicador consiste en su capacidad para resumir, focalizar y condensar una enorme y compleja información de la organización, en una estructura generalmente cuantitativa fácil de manejar e interpretar.

En este sentido, podemos decir que existen varios tipos de indicadores, entre los cuales de los más relevantes y generales, aplicables a cualquier organización podemos citar:

4.3.1 INDICADORES DE CUMPLIMIENTO O RESULTADOS

Están relacionados con los porcentajes, ratios o rangos de una fórmula matemática que nos indican el grado de consecución de las tareas y/o trabajos planificados.

Ejemplo:

Nº de ventas realizadas en la semana X 100 = %

Nº de ventas esperadas en la semana.

4.3.2 INDICADORES DE EFICACIA

Están relacionados con los porcentajes, ratios de una fórmula matemática que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos; teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la capacidad para realizar una tarea con el mínimo de recursos o de gasto de tiempo.

Ejemplo:

v N° de ventas realizadas en la semana =

No. De vendedores

4.3.3 INDICADORES DE EFICACA

Están relacionados con los ratios de una fórmula matemática que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos; tomando en cuenta que eficacia tiene que ver con lograr, con hacer efectivo un propósito.

Ejemplo:

N° de reclamos resueltos en la semana X 100 =

N° total de reclamos de la semana

Los indicadores muestran especial eficacia para mostrar la información necesaria y pertinente en cada una de las perspectivas establecidas por la organización y forman parte esencial del tablero de comando o cuadro de mando de una empresa, el cual sirve para guiar a la gerencia en el logro de sus metas y objetivos que conducen a largo plazo al logro de la visión.

4.3.4 EJERCICIOS DE APRENDIZAJE

Elabore 4 ejemplos de indicadores de eficacia y eficiencia en la perspectiva financiera y en la de clientes

¿Qué tanto sabe de Control Estratégico?

1. ¿En qué se diferencia el control estratégico del control clásico?
2. ¿Cuál es el objetivo del control estratégico?

3. ¿Cómo se llaman las herramientas para medir los resultados de las actividades?
4. ¿A que se denomina indicador de gestión?
5. ¿Cuántos tipos de indicadores conoce?
6. ¿Cite un ejemplo de un indicador de eficacia?

5 PISTAS DE APRENDIZAJE

Recuerde que sin estrategia no existe dirección que seguir, ni mapa que consultar para llegar a los resultados deseados.

Recuerde que no debe confundir la Gerencia Estratégica con la Planificación, ya que éste es solamente uno de sus componentes.

Tenga presente que la mejor estrategia para cualquier empresa es aquella que desarrolla su capacidad de reacción en todas las áreas funcionales para adaptarse a un entorno con gran velocidad cambiante, no sólo en lo económico sino también en lo social, en lo tecnológico y en lo político.

Recuerde que el DOFA es un análisis efectivo para conocer el entorno interno y externo de la organización.

Tenga presente que las Debilidades y Fortalezas se refieren a los aspectos internos de la Organización.

Tenga en cuenta que el análisis estratégico permite aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.

Recuerde que la prospectiva plantea la realización de la estrategia en escenarios.

Tenga presente que: la principal función de un indicador consiste en su capacidad para resumir, focalizar y condensar una enorme y compleja información de la organización, en una estructura generalmente cuantitativa fácil de manejar e interpretar

Recuerde que un indicador de gestión es un instrumento valioso en la toma de decisiones.

Tenga que presente que el indicador debe ser siempre pertinente, medible y veraz respecto a la información que ofrece.

6 GLOSARIO

AMENAZAS EXTERNAS: Tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

DEBILIDADES INTERNAS: Actividades internas de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización.

En el ámbito político los paradigmas son una de las mejores estrategias para fundamentar lo que ven, piensan, sienten y actúan las clases dominadas.

ESTRATEGAS: Son individuos claves responsables del éxito o fracaso de una empresa o industria. En ocasiones tienen diferentes títulos como: ejecutivos, jefes, presidentes, propietario, decano, empresarios, directivos, etc.

ESTRATEGIA: Deriva vocablo griego que hace referencia a operativos de guerra, sin embargo actualmente ocupa un lugar preponderante en la política, la administración, las finanzas y otras ramas de las ciencias sociales, se refiere a la identificación y adaptación de recursos y capacidades de una organización en un entorno variable, para aprovechar las oportunidades que éste le ofrece, maximizando fortalezas y disminuyendo riesgos para la consecución de los objetivos y metas trazadas.

ESTRATEGIAS: Son los medios por los cuales se lograrán los objetivos.

FORTALEZAS INTERNAS: Actividades internas de una organización que se realizan eficazmente bien.

METAS: Son puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivo a un plazo más largo.

MISIÓN: Es la que identifica y diferencia el alcance de las operaciones de una empresa y la de otras parecidas, en los aspectos referidos al producto y al mercado. Incorpora la filosofía de los estrategas de la organización y revela el concepto, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que se propone satisfacer.

OBJETIVOS: Resultados que una organización aspira a lograr a través de su misión básica y deben ser: medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes.

OPORTUNIDADES EXTERNAS: Tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro.

PARADIGMA: Conjunto de realizaciones técnico-científicas universalmente reconocidas como un modelo a seguir, durante el tiempo en que demuestran ser eficaces para solucionar problemas del entorno que intervienen.

POLÍTICAS: Pautas establecidas para la toma de decisiones que se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia.

RATIO: es un coeficiente que resulta de una fórmula matemática.

TÁCTICA: Conjunto de técnicas y procedimientos planificados para obtener algo combinando la utilización de distintos medios disponibles. La táctica es la ejecución de la estrategia.

TEORÍA: Conjunto de ideas, razonamientos, reglas, principios o conocimientos que forman la construcción estructurada e interrelacionada de proposiciones que postulan una ciencia y trata de explicar un fenómeno que se presenta en el mundo.

7 BIBLIOGRAFÍA

GODET, M. (1991) Prospectiva y Planificación Estratégica. Barcelona, España:S.G. Editores.

GODET, M. (1995): De la Anticipación a la acción. Manual de Prospectiva y Estrategia. Colombia: Alfaomega.

GODET, M (2000) La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Barcelona, España: S.G. Editores.

DAVID F. (2000): “Conceptos de Administración Estratégica”. Editorial Pearson Prentice Hall, edición: 11ª, México. ISBN 970-26-0427-3.

DRUCKER, P. F (1996): La administración. La Organización basada en la información, la economía y la sociedad. Editorial Norma. Colombia. ISBN 958-04-3373-9

KAPLAN, R y NORTON, D. (2004) Mapas Estratégicos. Harvard Business Scholl Press. Barcelona, España. ISBN 84-8088-977-2

MINTZBERG, H y QUINN J.B. (1993) El Proceso Estratégico, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México.

PORTER, M (2002) Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial Continental. ISBN 9789702400585

PRIETO, J.E. (2008): “Gestión estratégica organizacional: Guía Práctica para el diagnóstico empresarial”. Editorial Ecoe, Bogotá. ISBN 9586485439, 9789586485432

SALLENAVE, J P. (2002): “Gerencia Estratégica y planeación estratégica”. Editorial Norma, Bogotá. ISBN 958-04-7029-4.

SAPP, R y Smith, R. (1984). Strategic Management for Bankers. Oxford: Planning Executives Institute.

SERNA, H. (2003): “Gerencia Estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de Gestión”. 5ta Edición. Editorial: 3 Editores, Santa fe de Bogotá. ISBN 9589613772, 9789589613771. Libro guía.

SHANK, J. y GOVINDARAJAN V. (1995): “Gerencia Estratégica de Costos. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva”. Grupo Editorial Norma, Colombia. ISBN 9580428409, 9789580428404

DAVID J, WHEELEN L, SÁNCHEZ, M, VAN DER LINDE G y MEJÍA H. Administración Estratégica Y Política de Negocios 10ed. Pearson Educación. ISBN 9702608783, 9789702608783

MENDOZA, J M, 2011. Decisiones Estratégicas, Macrovisión. Uninorte. ISBN 978-958-741-123-2

- Fuentes digitales o electrónicas

Santa fe de Bogotá. (2011, Agosto). Metodología para el diseño organizacional basado en el diagnóstico organizacional. Recuperado el 23 de agosto de 2011, del sitio web www.bdigital.unal.edu.co/1901/1/71366476.20101.pdf

Venezuela. (2011, Agosto). Análisis y Gestión estratégica de costos: Una estrategia para lograr la competitividad. Recuperado el 23 de agosto de 2011, del sitio web de www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17228/1/analisis.pdf

México. (2011, Agosto). Planificación estratégica: Hablemos de Gerencia Estratégica. Recuperado el 23 de agosto de 2011, del sitio web YouTube: <http://www.youtube.com/watch?v=JDx2xBxCs9I>

Bogotá. (2011, Agosto). Planificación Estratégica - 3: Análisis FODA / DAFO o SWOT - en 1 minuto. Recuperado el 23 de agosto de 2011, del sitio web YouTube: <http://www.youtube.com/watch?v=IIQqGJVjFiE&feature=related>

Buenos aires. (2011, Agosto). DOFA análisis y aplicaciones. Recuperado el 23 de agosto de 2011, del sitio web YouTube: <http://www.youtube.com/watch?v=csQuI0xzw34&feature=related>

Análisis de DOFA

<http://www.youtube.com/watch?v=csQuI0xzw34&feature=related>