

Colección Ciencia y Poder Aéreo No. 5



Gerencia Estratégica Corporativa (GEC)

CON APLICACIONES PARA LOGÍSTICA AERONÁUTICA
Y GERENCIA DE LA SEGURIDAD AÉREA

Gerencia Estratégica Corporativa (GEC)

CON APLICACIONES PARA LOGÍSTICA AERONÁUTICA Y GERENCIA DE LA SEGURIDAD AÉREA



FUERZA AÉREA COLOMBIANA
INSTITUTO MILITAR AERONÁUTICO

RAFAEL IGNACIO PÉREZ URIBE Ph.D (c)



GERENCIA ESTRATÉGICA CORPORATIVA, GEC

**Con aplicaciones para Logística Aeronáutica
y Gerencia de la Seguridad Aérea**

Rafael Ignacio Pérez Uribe Ph. D. (c)
Bogotá, D.C. Septiembre de 2010

Colección Ciencia y Poder Aéreo No. 5

CONSEJO EDITORIAL

Presidente: Coronel Ricardo Ismael Medina Torres
Coordinador Editorial: Teniente Coronel José Enrique Sarmiento
Dirección Editorial: Teniente Gerson Ricardo Jaimes Parada

Autor: RAFAEL IGNACIO PÉREZ URIBE
Revisión Texto y Estilo: RASGO Y COLOR
Diseño de Carátula: RASGO Y COLOR
Diagramación: RASGO Y COLOR
www.rasgoycolor.com

Fuerza Aérea Colombiana, Instituto Militar Aeronáutico, 2010
Carrera 11 No. 102-50 Edificio ESDEGUE oficina 412
Teléfonos: (0571) 6378927 - (0571) 6206518 ext 1700
www.ima.edu.co

Comentarios y sugerencias a: cienciaypoderaereo@ima.edu.co

Impresión: Rasgo y Color
ISBN: 978-958-99406-2-4

Copyright Editorial: Fuerza Aérea Colombiana, Instituto Militar Aeronáutico

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro, por cualquier medio, sin permiso escrito del Instituto Militar Aeronáutico, Fuerza Aérea Colombiana.

PRESENTACION

Esta publicación sobre Gerencia estratégica corporativa, escrita por el profesor Rafael Pérez Uribe es el resultado de su trabajo de investigación formativa y en sentido estricto, con las especializaciones de logística aeronáutica y gerencia de la seguridad aérea del IMA y su vasta experiencia como docente en pregrado y postgrado en diferentes universidades y como consultor gerencial.

El libro esta organizado en tres grandes capítulos. En el primer capítulo se encuentra la sustentación conceptual del significado, la evolución y la importancia de la formulación, implementación y seguimiento de una gerencia estratégica a lo largo y ancho de una organización.

En el segundo capítulo, el Profesor Perez presenta las etapas desglosadas y herramientas de análisis para formular un direccionamiento estratégico. Lo más importante de este aparte del libro son los ejemplos y casos prácticos en el ámbito empresarial y de las fuerzas militares, especialmente con énfasis en los derroteros de las especializaciones del Instituto Militar Aeronáutico.

El tercer capítulo describe los conceptos, pasos y soportes administrativos que se deben manejar para una exitosa implementación, seguimiento y evaluación de las estrategias. Este planteamiento incluye el "cómo" se deben desglosar las estrategias en planes de acción y a su vez como estos deben ser evaluados con indicadores, que permitan controlar el alcance de los resultados. Se hace énfasis además en la importancia de la generación de una cultura organizacional adecuada, que le facilite al talento humano su involucramiento para el desarrollo de las actividades que se incluyen en los planes de acción o tácticos.

Estamos seguros que esta publicación es de gran importancia y va a ser un soporte fundamental en el desarrollo de competencias tanto de los estudiantes del IMA como de los interesados en el medio militar, académico y empresarial para mejorar los resultados organizacionales por medio de la gerencia estratégica corporativa.

Coronel

Ricardo Ismael Medina Torres
Director Instituto Militar Aeronáutico

A mis padres Rafael y Alicia (Q.E.P.D)
A mis hermanos Pérez Uribe: Handry, Maureen, Monica y Martin

AGRADECIMIENTOS

A las directivas del Instituto Militar Aeronáutico de la Fuerza Aérea Colombiana: CR Ricardo Ismael Medina Torres, Director. CR. Camilo Sandoval Ballesteros, Subdirector. TC. Jose Enrique Sarmiento, Subdirector académico. TE. Gerson Ricardo Jaimes Parada, Jefe departamento de investigación. Por la confianza depositada en mí, al permitirme compartir un modelo desarrollado desde 1989 para la realidad gerencial colombiana.

A mis estudiantes del IMA y de diferentes universidades Colombianas, con quienes he trabajado este modelo, han sido testigos y pares académicos para su mejoramiento y con sus trabajos de reflexión han enriquecido los ejemplos que en él se presentan.

A las cerca de más de 150 organizaciones establecidas en Colombia de todos los tamaños y sectores económicos, que han permitido trabajar este modelo en su centro gerencial y han usufructuado las ventajas de trabajar con los conceptos y herramientas que contiene este enfoque de gerencia estratégica corporativa.

El autor

TABLA CONTENIDO

PRESENTACION	3
AGRADECIMIENTOS	5
CAPÍTULO I	15
GERENCIA ESTRATÉGICA CORPORATIVA (GEC): UNA CORRIENTE DE PENSAMIENTO GERENCIAL	15
INTRODUCCIÓN	16
1. DEFINICIÓN DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA CORPORATIVA	18
1.1 ¿Por qué este nombre?	18
1.2 ¿Para qué una GEC?	19
1.2.1 Eficiencia o Productividad	19
1.2.2 Responsabilidad Social (Calidad en la administración del ser humano y gestión ambiental)	20
1.2.3 Efectividad	21
1.2.4 Rentabilidad	22
1.2.5 Competitividad	22
1.3 Evolución de la GEC	23
1.3.1 Planeación a largo plazo (Década del 60)	24
1.3.2 Planeación Estratégica (finales de 1960 a finales de 1970)	25
1.3.3 Gerencia Estratégica (década de 1980)	30
1.3.4 Gerencia por políticas (Hoshin Kanri) (Década de 1990)	32
2. LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA CORPORATIVA EN LA PRÁCTICA	77
CAPÍTULO II	79
UN ENFOQUE PARA IMPLEMENTAR LA GERENCIA ESTRATÉGICA CORPORATIVA (GEC)	79
INTRODUCCIÓN	80
1. ¿POR QUÉ HACER PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO FUNCIÓN CLAVE EN LA GEC?	80
2. DEFINICIÓN, BENEFICIOS Y PROCESO DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA CORPORATIVA	81

2.1	Definición Gerencia Estratégica Corporativa	81
2.2	Pasos generales de un proceso de GEC	83
2.2.1	Formulación de estrategias	83
2.2.2	Ejecución de estrategias	84
2.2.3	Evaluación de estrategias	85
2.3	Beneficios de este Proceso	86
2.4.	Conceptos básicos para tener en cuenta en todo el enfoque	87
2.4.1	Estrategias	87
2.4.2	Visión	87
2.4.3	Misión	88
2.4.3.1	Generalidades	88
2.4.3.2	Importancia	88
2.4.3.3	Elementos que se deben incluir en la declaración de la misión	89
2.4.3.4	Algunas definiciones y ejemplos de Misión	89
2.4.4	Principios, Políticas y Valores	89
2.4.4.1	Principios Corporativos	89
2.4.4.2	Políticas	90
2.4.4.3	Valores	91
2.4.5	Objetivos Corporativos	93
2.4.6	Estrategias	94
2.4.7	Resultados esperados o Metas	98
2.4.8	Debilidades o problemas	99
2.4.9	Fortalezas o potencialidades	99
2.4.10	Oportunidades	101
2.4.11	Amenazas	102
2.4.12	Factores Claves de Éxito	102
2.4.13	Plan de Acción	103
2.4.14	Indicadores de gestión	105
3.	DESARROLLO DE LOS CINCO PASOS DEL PROCESO DE GEC	106
3.1	Primer paso: Identificación estratégica actual	106
3.1.1	Industria Marroquinera	107
3.1.2	Copidrogas	109
3.1.3	Servientrega	109
3.1.4	Fuerza Aérea Colombiana, FAC	109
3.2	Segundo Paso: Diagnóstico Estratégico	110
3.2.1	Análisis Interno	110

3.2.1.1	Variables de análisis (EJES)	111
3.2.1.2	Algunas ideas para tener en cuenta	112
3.2.1.3	Método Fácil	121
3.2.1.4	Método Matricial	127
3.2.2	Análisis externo	137
3.2.2.1	Generalidades	137
3.2.2.2	Variables de análisis (Ejes)	137
3.2.2.3	Algunas ideas para tener en cuenta acerca de la información sobre el entorno de la organización	138
3.2.2.4	Fuentes externas de información	142
3.2.2.5	Método Fácil OPAM	142
3.2.3.	Análisis de la Posición Competitiva	151
3.2.3.1	Objetivos	151
3.2.3.2	Pasos para su construcción	152
3.2.3.3	Ejemplos sobre análisis de la posición competitiva:	164
3.2.3.4	Ejercicio por desarrollar	172
3.3	Conclusiones Estratégicas	173
3.3.1	Introducción	173
3.3.2	Ideas para el diseño de estrategias	174
3.3.2.1	Reestructuraciones	174
3.3.2.2	Estrategias Alternativas	179
3.3.2.3	Estrategias de crecimiento (McKinsey & Co.) (Revista Dinero, 2001):	207
3.3.2.4	Estrategias Cooperativas	208
3.3.2.5	Estrategias de Océano Azul	215
3.3.3	Preguntas para la reflexión (basarse en el libro de Mintzberg, Brian y Voyer)	223
3.3.4	Metodología para diseñar las conclusiones estratégicas	224
3.3.4.1	Matriz DAEF (Debilidades, Actividades estratégicas y Fortalezas)	225
3.3.4.2	Matriz AECF (Amenazas, Estrategias de Contrarresto y Fortalezas):	231
3.3.4.3	Matriz OEAF:(Oportunidades, Estrategias de Aprovechamiento y Fortalezas):	236
3.3.4.4	Matriz FCEE (Factores Clave de Éxito y Estrategias):	242
3.3.5	Objetivos	244
3.3.5.1	Criterios para definir objetivos	244
3.3.5.2	Número de objetivos	247
3.3.5.3	Redacción de los objetivos	248

3.3.5.4	Ejemplos de objetivos (Ecopetrol, p. 72):	248
3.3.5.5	Objetivos Estratégicos Corporativos	250
3.3.6	Matriz BST	253
3.3.6.1	Ejemplo No. 1: Empresa del Sector Solidario	256
3.3.6.2	Ejemplo 2: Armada Nacional	261
3.3.6.3	Ejemplo 3: Catam	262

3.4 Direccionamiento Estratégico a Futuro 264

3.4.1	Introducción	264
3.4.2	Ejemplos	264
3.4.2.1	Ejemplo 1: CA	264
3.4.2.2	Ejemplo 2: Comando Aéreo De Combate No. 5	270
3.4.2.3	Ejemplo 3: Cacom 6 Direccionamiento Estratégico a Futuro	275

CAPÍTULO III 279

IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS 279

Introducción 280

1. LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS 280

2. EL PLAN DE ACCIÓN O PLAN OPERATIVO ESTRATÉGICO 286

2.1	Indicadores de gestión	286
2.2	Las metas	287
2.3	Las actividades	287
2.4	Las fechas	287
2.5	El presupuesto	287

3. DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN 287

3.1	Plan de Acción Tipo A	288
3.2	Plan de Acción Tipo B	293
3.3	Evaluación del Plan de Acción	295
3.3.1	Evaluación sobre actividades	295
3.3.2	Evaluación sobre indicadores de gestión	299

BIBLIOGRAFÍA 311

TABLA DE CUADROS

Cuadro No. 1: Análisis de la evolución de las ideas de la administración tradicional, según Hermida (1900 - 1970)	16
Cuadro No. 2: Análisis de la evolución de las ideas de la administración, según Chiavenato (1700 - 1970)	17
Cuadro No. 3: Evolución del concepto de GEC	23
Cuadro No. 4: Década del 60: Planeación a largo plazo	25
Cuadro No. 5. Década de 1970: Planeación Estratégica	29
Cuadro No. 6. Década de 1980: Gerencia Estratégica	32
Cuadro No. 7: Círculos de Calidad en Colombia	39
Cuadro No. 8: Cambio del rol del gerente en Xerox	61
Cuadro No. 9: Empresas estudiadas por Sierra	62
Cuadro No. 10: Principales Enfoques en Control Total de la Calidad	63
Cuadro No. 11: Implementación del CTC en 11 empresas en Colombia	64
Cuadro No. 12: Gerencia por Políticas (Década de 1990)	76
Diagrama No. 1: Proceso de GEC	82
Diagrama No. 2: Formulación de estrategias en la GEC	84
Diagrama No. 3: Ejecución de estrategias en la GEC	85
Diagrama No. 4: Evaluación de estrategias en la GEC	86
Diagrama No. 5: Cinco pasos de una GEC	106
Cuadro No. 13: Criterios para calificar Magnitud de Debilidades	111
Cuadro No. 14: Criterios para calificar la Importancia de la Debilidad para el Negocio	112
Cuadro No. 15: Ideas para ubicar Debilidades y Fortalezas en Cultura Organizacional	113
Cuadro No. 16: Ideas para ubicar Debilidades y Fortalezas en Estructura Organizacional	114
Cuadro No. 17: Ideas para ubicar Debilidades y Fortalezas en lo Estratégico	115
Cuadro No. 18: Ejemplos Debilidades Capacidad Directiva	115
Cuadro No. 19: Ejemplos Fortalezas Capacidad Directiva	116
Cuadro No. 20: Ejemplos Debilidades Capacidad Competitiva	116
Cuadro No. 21: Ejemplos Fortalezas Capacidad Competitiva	116
Cuadro No. 22: Ejemplos Debilidades Capacidad Financiera y Presupuestal	117
Cuadro No. 23: Ejemplos Fortalezas Capacidad Financiera y Presupuestal	117
Cuadro No. 24: Ejemplos Debilidades Capacidad Tecnológica	117
Cuadro No. 25: Ejemplos Fortalezas Capacidad Tecnológica	118
Cuadro No. 26: Ejemplos Debilidades Capacidad RH	118
Cuadro No. 27: Ejemplos Fortalezas Capacidad RH	118

Cuadro No. 28: Ejemplos Debilidades Capacidad SAC	119
Cuadro No. 29: Ejemplos Fortalezas Capacidad SAC	119
Cuadro No. 30: Ejemplos Debilidades Capacidad de Transporte	120
Cuadro No. 31: Ejemplos Fortalezas Capacidad De Transporte	120
Cuadro No. 32: Ejemplos Debilidades Capacidad Manejo de Inventarios	120
Cuadro No. 33: Ejemplos Fortalezas Capacidad Manejo de Inventarios	120
Cuadro No. 34: Ejemplos Debilidades Capacidad Gestión de Suministros	121
Cuadro No. 35: Ejemplos Fortalezas Capacidad Gestión de Suministros	121
Cuadro No. 36: Ejemplo de Planilla Método Fácil DEBFORT. Cacom 5	122
Cuadro No. 37: Ejemplo de Planilla Método Fácil DEBFORT. Comando Aéreo de Combate No. 6	123
Cuadro No. 38: Ejemplo de Planilla Método Fácil DEBFORT ARC	124
Cuadro No. 39: Ejemplo de Planilla Método Fácil DEBFORT Cacom 2	125
Cuadro No. 40: Ejemplo de Planilla Método Fácil DEBFORT Catam	126
Diagrama No. 6: Análisis Matricial DEBFORT Debilidades	127
Cuadro No. 48: Criterios Análisis Amenazas	138
Cuadro No. 49: Criterios Análisis Oportunidades	138
Cuadro No. 50: Ideas de Fuerzas Económicas	139
Cuadro No. 51: Ideas de Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales	140
Cuadro No. 52: Ideas de Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Jurídicas	141
Cuadro No. 53: Ideas de Fuerzas Tecnológicas	141
Cuadro No. 54: Ideas de Fuerzas Competitivas	142
Cuadro No. 55: Matriz OPAM Cacom 6	143
Cuadro No. 56: Matriz OPAM Cacom 5	143
Cuadro No. 57: Matriz OPAM Catam	144
Cuadro No. 58: Matriz OPAM ARC	144
Diagrama No. 12: Matriz Amenazas Cacom 6	146
Diagrama No. 13: Matriz Oportunidades Cacom 6	147
Diagrama No. 14: Matriz Amenazas Cacom 5	147
Diagrama No. 15: Matriz Oportunidades Cacom 5	148
Diagrama No. 16: Matriz Oportunidades Catam	149
Diagrama No. 17: Matriz Oportunidades Catam	149
Diagrama No. 18: Matriz Amenazas ARC	150
Diagrama No. 19: Matriz Oportunidades ARC	151
Cuadro No. 59: Criterios para Ponderar FCE en un Sector	162
Cuadro No. 60: Criterios para Ponderar FCE de las Organizaciones	163
Cuadro No. 61: Matriz para Análisis de la Posición Competitiva	163

Cuadro No. 62: Calificación FCE en el Sector de Comercialización de Equipos	165
Cuadro No. 63: Calificación FCE Empresas Equipos para Lavanderías	166
Cuadro No. 64: Matriz de Posición Competitiva Empresas Equipos para Lavanderías	166
Cuadro No. 65: Matriz de Posición Competitiva de CEMCA	170
Cuadro No. 67: Ejercicio para Desarrollar Cacom 5	172
Cuadro No. 68: Ejercicio para Desarrollar ARC	173
Cuadro No. 69: Definiciones de estrategias alternativas	179
Cuadro No. 70: Ejemplo Estrategias Alternativas Colcerámicas	188
Cuadro No. 71: Ejemplo Estrategias Alternativas Almacenes Éxito	189
Cuadro No. 72: Estrategias de Océano Rojo vs de Océano Azul	216
Cuadro No. 73: Mapa de la Utilidad del Ciclo de Experiencia del Comprador	219
Cuadro No. 74: Ciclo de Experiencia del Cliente o Comprador	220
Cuadro No. 75: Identificación de Obstáculos a la Utilidad para el Cliente	221
Cuadro No. 77: Matriz DAEF (Debilidades - Actividades Estratégicas - Fortalezas)	225
Cuadro No. 78: matriz DAEF Ejemplo 1	226
Cuadro No. 79: Matriz DAEF Ejemplo 2	227
Cuadro No. 80: Matriz DAEF Ejemplo 3 – Catam	229
Cuadro No. 81: Matriz DAEF Ejemplo 4 – Cacom 6	230
Cuadro No. 82: Matriz DAEF Ejemplo 5 – ARC	230
Cuadro No. 83: Matrix AECF (Amenazas - Estrategias de Contrarreste - Fortalezas)	231
Cuadro No. 84: Matrix AECF Ejemplo 1	232
Cuadro No. 85: Matrix AECF Ejemplo 1	233
Cuadro No. 86: Matrix AECF Ejemplo 3 – Cacom 6	234
Cuadro No. 87: Matrix AECF Ejemplo 4 – Catam	235
Cuadro No. 88: Matrix AECF Ejemplo 5 – ARC	236
Cuadro No. 89: Matrix OEAF: (Oportunidades, Estrategias de Aprovechamiento y Fortalezas)	237
Cuadro No. 90: Matrix OEAF Ejemplo 1	237
Cuadro No. 91: Matrix OEAF Ejemplo 2	239
Cuadro No. 92: Matrix OEAF Ejemplo 3 – Cacom 6	240
Cuadro No. 93: Matrix OEAF Ejemplo 4 – Catam	241
Cuadro No. 94: Matrix OEAF Ejemplo 5 – ARC	242
Cuadro No. 95: Matrix FCEE (Factores Claves de Éxito Estrategias)	243
Cuadro No. 96: Matrix FCEE Ejemplo	243
Diagrama No. 20: Guía para Objetivos de Efectividad	251
Diagrama No. 21: Guía para Objetivos de Eficiencia	251
Diagrama No. 22: Guía para Objetivos de Responsabilidad Social en Calidad de Vida	252
Diagrama No. 23: Guía para Objetivos de Responsabilidad Social en Gestión Ambiental	252
Diagrama No. 24: Guía para Objetivos de Rentabilidad	253

Cuadro No. 97: BST- Factibilidad de Desarrollar la Opción Estratégica	254
Cuadro No. 98: BST - Poder de Desarrollar la Opción Estratégica	255
Cuadro No. 99: BST – AE para Debilidades Empresa Sector Solidario	256
Cuadro No. 100: BST - AC para Amenazas Empresa Sector Solidario	257
Cuadro No. 101: BST - EA para Oportunidades Empresa Sector Solidario	258
Cuadro No. 102: BST - E para FCE Empresa Sector Solidario	259
Cuadro No. 103: BST ARC	261
Cuadro No. 104: Estrategias Definitivas RS Objetivos ARC	261
Cuadro No. 105: BST Catam	262
Cuadro No. 106: Estrategias Definitivas Catam	262
Cuadro No. 107: BST Cacom 5	263
Cuadro No. 108: Estrategias Definitivas Cacom 5	263
Cuadro No. 109: Objetivos y Estrategias Empresa CA (2002 - 2005)	268
Diagrama No. 25: Esquema Organizacional Empresa CA	270
Diagrama No. 26: Organigrama Cacom 5	275
Cuadro No. 110: Plan de Acción Tipo A - Formato Básico	288
Cuadro No. 111: Ejemplo 1. Plan de Acción Tipo A	289
Cuadro No. 112: Ejemplo 2. Plan de Acción Tipo A	289
Cuadro No. 113: Plan de Acción Tipo A - Desarrollo de Talento Humano	290
Cuadro No. 114: Plan de Acción Seguridad y Salud Ocupacional y Medio Ambiente	290
Cuadro No. 115: Plan de Acción Incremento a las Ventas	291
Cuadro No. 116: Plan de Acción Aumento de la Rentabilidad	292
Cuadro No. 117: Plan de Acción Aumento de la Producción	292
Cuadro No. 118: Plan de Acción Tipo B - Formato Básico	293
Cuadro No. 119: Plan de Acción Tipo B - Ejemplo 1 Cacom 2	294
Cuadro No. 120: Plan de Acción Tipo B - Ejemplo 2 Catam	295
Cuadro No. 121: Evaluación de las Actividades en el Plan de Acción	296
Cuadro No. 122: Ejemplo 1 Evaluación de Actividades en el Plan de Acción	297
Cuadro No. 123: Ejemplo 2 Evaluación de Actividades en el Plan de Acción	298
Cuadro No. 124: Ejemplo 3 Evaluación de Actividades en el Plan de Acción	299
Diagrama No. 27: Perspectivas del CMI	301
Diagrama No. 28: CMI en la Práctica	301
Diagrama No. 29: CMI para un Proyecto	302
Diagrama No. 30: CMI FAC	303
DIAGRAMA No. 31: CMI JURISERVICIOS	304
Diagrama No. 32: CMI Despliegue del Objetivo Crecimiento de Ingresos en Juriservicios	305

CAPÍTULO I

**GERENCIA ESTRATÉGICA CORPORATIVA
(GEC): UNA CORRIENTE DE
PENSAMIENTO GERENCIAL**

INTRODUCCIÓN

En la historia gerencial que hemos aprendido la mayoría de profesionales y estudiosos latinoamericanos sobre la gerencia, basada en pensadores y compiladores como: Koontz y O´donell, Chiavenato, Reyes Ponce, Terry, Flippo, Steiner, Drucker, Stoner, Ramírez C. y Hermida entre otros, siempre encontramos que los diferentes enfoques van siendo clasificados en corrientes o teorías de pensamiento gerencial, en la medida en que van apareciendo artículos, escritos y/o libros que los respaldan y los agrupan bajo un título para poderlos identificar fácilmente en el tiempo y en el orden académico. Por ejemplo, en el Cuadro No. 1 podemos observar cómo uno de los autores mencionados, Hermida (1992), realiza su propia clasificación (en este caso desde 1900 a 1970) que a la postre es bastante valiedera para el estudio de los diferentes enfoques administrativos.

Cuadro No. 1: Análisis de la evolución de las ideas de la administración tradicional, según Hermida (1900 - 1970)

Propuestas formales (el hombre es considerado como un mero recurso)	Propuestas informales (el hombre es considerado como el elemento más importante de la empresa)
Las escuelas clásicas (Taylor y Fayol) 1900 -1925	
La escuela neoclásica (Maynard, Barnes, Koontz y O´Donell, Newman) 1925 -1946	La escuela de relaciones humanas (Mayo) 1925 -1940 Las escuelas de sociología industrial y de psicología 1940 -1946
El modelo burocrático (Weber) 1946 -1950	El estructuralismo burocrático (Merton) 1946 -1950
La teoría de la organización (Barnard, Simon y March) 1950 -1960	La teoría de la organización (Cyert, Miller y Starr) 1950 - 1960
La teoría de los sistemas (Johnson y Katz) 1960 -1970	La teoría de los sistemas (Hall, Buckley y Timms) 1960 - 1970

Fuente: Hermida, (1992) Administración y Estrategia

Mientras que otro compilador gerencial, Chiavenato (en este caso desde los 30 hasta los 70), lo plantea de una manera algo diferente como se observa en el Cuadro No. 2:

Cuadro No. 2: Análisis de la evolución de las ideas de la administración, según Chiavenato (1700 - 1970)

Aspectos principales	Teoría clásica	Teoría de las relaciones humanas	Teoría neoclásica	Teoría de la burocracia	Teoría estructuralista	Teoría behaviorista	Teoría de los sistemas
Enfoque de la organización	Organización formal	Organización informal	Organización formal e informal	Organización formal	Organización formal e informal	Organización formal e informal	Organización formal e informal
Concepto de la organización	Estructura formal como conjunto de órganos, cargos y tareas	Sistema social como conjunto de papeles	Sistema social como objetivos a alcanzar	Sistema social como conjunto de funciones	Sistema social intencionalmente construido y reconstruido	Sistema cooperativo racional	Sistema abierto
Principales representantes	Taylor, Fayol, Gilbreth, Grantt, Gulick, Urwick, Mooney, Emerson 1776 - 1949	Mayo, Follet, Roethlisberger, Dubin, Cartwright, French, Zalesnic, Tannenbaum, Lewin, Vitelas, Homans, Maier 1911 - 1962	Drucker, Koontz; Jucius, Newman, Odiome, Humble, Gellnier, Schein, Dale 1935 - 1974	Weber, Merton, Selznick, Gouldner, Michels 1930 - 1970	Etzioni, Thompson, Blay y Scott 1930 - 1970	Simon, Mc Gregor, Barnard, Argyris, Likert, Cyert, Bennis, Schein, Lawrence, Sayles, Lorsh, Baickhard, March 1910 - 1968	Katz, Kahn, Johnson, Kast, Rozensweig, Rice, Churma, Burns, Trist, Hicks 1932 - 1971
Características básicas de la administración	Ingeniería humana y de la producción	Ciencia social aplicada	Ciencia social básica	Sociología de la burocracia	Sociedad de organizaciones	Ciencia comportamental aplicada	Enfoque sistemático de administración de sistemas
Concepción del hombre	Homo economicus	Homo social	Hombre organizacional y administrativo	Hombre organizacional	Hombre organizacional	Hombre administrativo	Hombre funcional
Comportamiento organizacional del individuo	Ser aislado que reacciona como individuo (atomismo tayloriano)	Ser social que reacciona como miembro del grupo	Ser racional y social vuelto hacia el alcance de objetivos individuales y organizacionales	Ser aislado que reacciona como ocupante de cargo y posición	Ser social que vive dentro de organizaciones	Ser racional que toma decisiones en cuanto a la participación en las organizaciones	Desempeño de papeles
Sistema de incentivos	Incentivos materiales y salariales	Incentivos sociales y simbólicos	Incentivos mixtos	Incentivos materiales y salariales	Incentivos mixtos; materiales y sociales	Incentivos mixtos	Incentivos mixtos

Fuente: Chiavenato (1984, P. 573). Adaptado por el autor.

Esto por mencionar a solo dos autores entre muchos de gran importancia, que se encuentran en la literatura de administración y en la enseñanza de la gerencia. Este planteamiento lleva a decir, sin entrar a realizar un paralelo entre los autores mencionados ni sacar conclusiones sobre por cual enfoque hay que guiarse en términos de clasificación es que, cada autor le da su "pincelazo personal", que es válido en la medida que enriquezca el conocimiento de los diferentes enfoques y lo haga con alto rigor científico y académico.

Teniendo como guía parte de la metodología de estos tratadistas en lo que respecta a organizar una serie de enfoques en una gran corriente de pensamiento, que los agrupe en una época determinada y contengan una serie de características afines, se ha recopilado en esta primera parte del texto los principales entre finales de la década del 70 y hasta mediados de la del 90, y los que han trabajado entre 1995 y se proyectan al 2020, aproximadamente. Los primeros los reúno bajo el nombre de gerencia estratégica corporativa (GEC) (60 al 95) y desde el 96 hasta el 2000 los integro en la corriente de la gerencia integral, que incluye eclécticamente todos los elementos, características, técnicas y herramientas de la GEC. Por ahora desglosemos la corriente de la gerencia estratégica corporativa:

1. DEFINICIÓN DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA CORPORATIVA

1.1 ¿Por qué este nombre?

Porque los diferentes enfoques de esta línea de pensamiento, solo se pueden llevar a la realidad organizacional, desde el management de las empresas, con el liderazgo de la alta dirección, de arriba hacia abajo y viceversa, de abajo hacia arriba, generando el compromiso de todos los trabajadores en continua armonía y permeando todos los niveles y áreas funcionales de la empresa, incluyendo a todos los stakeholders (proveedores, clientes, comunidad, gobierno, contratistas, trabajadores, accionistas, familia de los trabajadores, entre otros).

Lo estratégico, porque los enfoques que se agrupan en esta corriente recogen elementos y/o hechos que hacen dinamizar la empresa en lo interno con su entorno y en el presente para lo futuro.

Lo corporativo, porque muchos de los componentes hacen énfasis que la empresa se debe manejar como una unidad con un sentido 'holista' dentro del concepto de la sinergia organizacional.

1.2 ¿Para qué una GEC?

Antes de analizar los enfoques más sobresalientes que aparecieron en este lapso –cultura organizacional vs. efectividad organizacional, control total de la calidad, gerencia del servicio y gerencia estratégica– es importante reflexionar acerca de los resultados esperados de la GEC o hacia donde se dirige este enfoque: Eficiencia o Productividad, Responsabilidad Social (Calidad integral en la administración del ser humano y gestión ambiental), Efectividad y Rentabilidad. Aquella organización con los mejores resultados en una determinada actividad económica será la más competitiva.

1.2.1 Eficiencia o Productividad

- Designa la habilidad o facultad de producir bienes y/o servicios
- Lleva implícito el reconocimiento del estado y la manera de como fueron utilizados los diversos insumos en un proceso productivo.
- Es comprensible solo como un resultado de la acción gerencial, en el cual están involucrados desde la capacidad del trabajador hasta la gestión empresarial, pasando por la técnica y la tecnología incorporadas en el proceso productivo.
- Condensa el tema central de la administración, “el hacer un mejor y mayor uso de los recursos disponibles”.
- Los avances en la productividad posibilitan una utilización más eficaz y eficiente de los medios de producción disponibles, obteniendo la mayor cantidad posible de bienes y servicios a un costo más bajo.
- Debe ser entendido como el resultado final de un proceso que incluye: educación, administración de la cultura organizacional, gerencia del recurso humano, adaptación de la tecnología blanda y dura a los cambios del entorno, investigación y desarrollo, y manejo estratégico de las empresas.

- “Es un estado mental. Una actitud que busca el mejoramiento continuo de lo que existe. Es la convicción que el hoy se puede hacer mejor que el ayer, y que el mañana puede ser mejor que el hoy. Requiere de constantes esfuerzos para adaptar las actividades económicas a cualquier condición cambiante, y la aplicación de nuevas teorías y métodos. Es la firme creencia en el progreso de la humanidad”, (Japan Productivity Center for Socio - Economic Development, 2009).
- Productividad y eficiencia son sinónimos.
- Thompson (2008) se apoya en varios autores para mostrar el concepto de eficiencia y concluye que “se puede decir que una empresa, organización, producto o persona es eficiente cuando es capaz de obtener resultados deseados mediante la óptima utilización de los recursos disponibles”.
- La fuente primaria del análisis y la medición de la eficiencia, es el estado de pérdidas y ganancias en las empresas privadas y en el manejo presupuestal en las organizaciones públicas, principalmente en el rubro de costos y gastos.

1.2.2 Responsabilidad Social (Calidad en la administración del ser humano y gestión ambiental)

No se pretende en este punto profundizar sobre el complejo mundo de la responsabilidad social, sino más bien dejar unas ideas básicas sobre este ítem y darle la importancia como concepto a la luz de la relevancia que tiene como un resultado organizacional al lado de efectividad, eficiencia y rentabilidad.

Según el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE, 2010) “La Responsabilidad Social es la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (stakeholders o grupos de interés). De esta forma, las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realiza se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno. Al hablar de la capacidad nos re-

ferimos principalmente a la habilidad para el buen ejercicio de una gestión empresarial que atraviesa los diferentes escenarios de actuación de las empresas...". Esto significa:

- Liderar valores y principios a lo largo y ancho de la empresa
- Gerenciar un clima laboral armónico
- Crear adicción al desarrollo sostenible
- Luchar por el equilibrio dinámico en el manejo de los recursos disponibles y generados como resultado del proceso productivo
- En lo relacionado con el ser humano, trabajar en lo posible en la línea del enfoque del Instituto Great place to work¹.
- Trabajar con el concepto de gestión ambiental, entendido como "un proceso que está orientado a resolver, mitigar y/o prevenir los problemas de carácter ambiental, con el propósito de lograr un desarrollo sostenible, entendido este como aquel que le permite al hombre el desenvolvimiento de sus potencialidades y su patrimonio biofísico y cultural y, garantizando su permanencia en el tiempo y en el espacio", (<http://www.rds.org.co/gestion/>).

1.2.3 Efectividad

Generar un verdadero impacto de mejoramiento de vida y satisfacción de necesidades en los usuarios o clientes

Entregar productos que le den valor agregado al cliente

Son los resultados reales entregados a alguien

"La efectividad es la cuantificación del cumplimiento de la meta" (<http://www.greatplacetowork.com/>).

La efectividad es = Eficacia + Eficiencia o la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. Entendiéndose eficacia como alcanzar o sobrepasar los objetivos o resultados esperados. Es cumplir o sobrepasar los objetivos o metas planteadas.

1 En: <http://www.greatplacetowork.com>

1.2.4 Rentabilidad

Existen cuatro nociones fundamentales de rentabilidad:

- Sobre ventas: se mide por el margen sobre ventas, o sea, por la relación entre las utilidades netas y las ventas netas
- Económica: se mide por la tasa de rentabilidad del activo, o sea, por la relación entre la utilidad neta y el activo total (pasivo más patrimonio)
- Financiera: es igual al producto de su rentabilidad económica por su apalancamiento financiero
- De un proyecto o de un producto: se mide por la relación entre la utilidad proyectada o real y la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto para comercializar el producto.

1.2.5 Competitividad

- Poseer una mayor participación en el mercado, lo que significa tener las mayores ventas o ingresos operacionales comparativamente con la competencia
- Aumentar el posicionamiento de la firma en un sector determinado.
- Poseer un alto retorno sobre la inversión.
- Ser el proveedor de elección del cliente
- Para lograr una alta competitividad se requieren productos mejorados y calidad de servicio.
- Es la capacidad de mantener de manera sustentable ventajas comparativas y competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico, a cualquier tipo de organización. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que puede provocar una evolución en el modelo de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad lleva a pensar en la idea de excelencia.

1.3 Evolución de la GEC

Los enfoques genéricos que podemos agrupar en esta corriente de la GEC son:

- Cultura organizacional vs. Efectividad organizacional
- Control total de la calidad
- Enfoque estratégico
- Gerencia del servicio

Para efectos de esta publicación solo se desglosaran las características, elementos, técnicas, herramientas y los problemas que se han sorteado en el enfoque estratégico.

Para hablar de este enfoque, debemos estudiar sus orígenes y remontarnos principalmente hacia finales de la década de los 50 en los países industrializados y tocar obligatoriamente el tema de la planeación, que ha tenido que ver con muchos hechos determinantes de cambio, como lo muestra el siguiente cuadro:

Cuadro No. 3: Evolución del concepto de GEC

Década del 60	Década del 70	Década del 80	Década del 90	2000 - 2020
Planeación para un período de estabilidad y crecimiento	Planeación para empresas en situación de ataque	Principios de la década: Planeación para recortes y racionalización Finales de la Década: planeación para crecimiento rentable, transformación cultural, desnormalización y privatizaciones, y mercados mundiales	Planeación participativa para: crecimiento rentable y autosostenido, procesos de cambio rápido, normalización flexible, transformación cultural permanente, organizaciones de aprendizaje, mejoramientos inmediatos y continuos, nuevos tipos de estructuras organizacionales	Planeación para ambientes desquiciados, épocas de crisis, cambios inesperados y virtualidad: e-commerce, alianzas, fusiones, adquisiciones, escisiones, normalización y estandarización para cambios rápidos, organizaciones de aprendizaje y del conocimiento, responsabilidad social, liderazgo prospectivo y utilización máxima del sentido común para la reconstrucción del planeta tierra y el manejo bioista ¹ y armónico de los recursos.
Planeación a largo plazo	Planeación estratégica	Planeación estratégica	Gerencia por políticas (Hoshin Kanri)	Gerencia de lo inesperado

Fuente: Hechos claves en el desarrollo del enfoque estratégico (Taylor & Harrison, 1991, p.xii. Adaptado por Pérez Uribe).

Como resultado, desde su generalizada introducción en la década del 60, el enfoque de la planeación ha pasado por varias fases. En compañías grandes y complejas, la planeación dominante en general ha seguido el siguiente patrón (Taylor y Harrison, 1991. Adaptado por Pérez Uribe):

1.3.1 Planeación a largo plazo (Década del 60)

Es la década del nacimiento formal de empresas productoras de bienes de exportación y el comienzo de la colonización de las multinacionales en el ámbito global. El ambiente de los negocios era estable, porque se estaba formando el mundo de la competencia.

Relativamente, en el momento hay pocas empresas en el mundo que se dan el lujo de producir en masa y que pueden colocar en mercados necesitados sus productos. De acá el manejo de los elementos y las técnicas de esta década. Con respecto a los primeros, se da en estas empresas de manera relativamente fácil proyectar ventas y producción a cinco y hasta 10 años (largo plazo) y elaborar presupuestos organizados por rubros fijos que servían de guías para la toma de decisiones. Como complemento a estos elementos y a escala operativa, se dieron los planes detallados por áreas de trabajo. Este conjunto de elementos facilitó estudiar e implementar una serie de actividades estratégicas que le permitieron a esas empresas crecer y diversificarse a pasos agigantados. En cuanto a las segundas, y sobre la base de presupuestos de ventas y producción en dinero y unidades a largo plazo, se realizan proyecciones tecnológicas: qué tipos de insumos, equipos y maquinaria se necesitan para la producción de bienes presupuestados; el tipo y número de personas requeridas para el manejo adecuado de esa tecnología. Para el manejo detallado de las ventas y de la producción se estructuraron programas detallados que permitieran controlar periódicamente la realización de lo planeado. Para asegurar que lo producido se vendiera se utilizó el análisis de vacíos, que consistió en analizar en dónde o en qué país o región no existían los bienes, para llevarlos (ya fuera creando la necesidad) y venderlos. Sencillamente, como en tal o cual zona no había x o y productos, ni siquiera sustitutos, se consumían o se compraban de forma relativamente rápida. Un refuerzo de esta técnica fue la matriz de producto - mercado: en qué país o sitio no existía el bien y cuál se debería vender allí.

Como refuerzo metodológico y herramental² para buscar mayor control en la ejecución de lo planeado, se utilizó también la administración por objetivos y la manualización de funciones y procedimientos, entre otros.

Observemos a manera de resumen esta década en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 4: Década del 60: Planeación a largo plazo

<p>Elementos principales</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Proyecciones a largo plazo ○ Presupuestos cinco años ○ Planes operativos detallados ○ Estrategias para el crecimiento y la diversificación <p>Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Proyección tecnológica ○ Planeación de la fuerza laboral ○ Presupuestación detallada ○ Análisis de vacíos ○ Matriz de producto - mercado ○ Administración por objetivos (APO) ○ Manuales de funciones y procedimientos <p>Problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Inflexible para mercados fluctuantes ○ Demasiado optimista para un medio de crecimiento lento ○ Apreciación inadecuada del riesgo ○ Poca discusión de alternativas ○ Falta de apreciación de factores sociales y políticos ○ Proyecciones a largo plazo ○ Presupuestos cinco años ○ Planes operativos detallados ○ Estrategias para el crecimiento y la diversificación

Fuente: Diferentes estilos de planeación (Taylor & Harrison, 1991, p. xiv).

1.3.2 Planeación Estratégica (finales de 1960 a finales de 1970)

En el medio ambiente comienza a notarse la proliferación de empresas, lo que hace que los clientes tuvieran más opciones para satisfacer sus

² Describe la utilización de diferentes herramientas en lo administrativo como diagramas de control, planillas para realizar seguimiento o las que se utilicen para controlar lo planeado.

necesidades y expectativas con mayor diversidad de bienes y servicios. El entorno se volvió altamente competitivo y las empresas empiezan a introducir el concepto de estrategia en el seno de sus organizaciones.

Se contratan expertos en el tema y se crean equipos especializados para diseñar técnicamente la planeación estratégica en las compañías (multinacionales de un solo producto, diversificadas y conglomerados). La estrategia es explícita diseñada por los expertos en planeación, lo que repercute en la estructura organizacional de las empresas y las hace crear unidades empresariales estratégicas o más comúnmente conocidas como unidades estratégicas de negocio. Se comienza con este esquema a analizar los mercados a través de proyecciones explorativas, en la búsqueda de hacer los primeros intentos de estudios de mercados para recoger información sobre las necesidades y expectativas sobre los diferentes segmentos de mercado, para comenzar a diferenciarse de la competencia y proyectar a futuro sus necesidades y expectativas, buscando cubrirlas a través de bienes y servicios. De hecho, en este esfuerzo de identificación, muchas empresas tuvieron en cuenta los efectos que pudieran tener en su negocio los cambios sociales y políticos en los países "nichos", dónde irían a explotar sus productos.

En aquellos dónde la situación era turbulenta o inestable, y aún dónde se detectaba baja capacidad de consumo potencial de sus productos, no llegaban, ni siquiera en el ámbito de "coqueteo" comercial y por supuesto no abrían sedes en estos países, aunque la mano de obra y las materias primas fueran baratas. Toda esta situación obligó a realizar estudios de simulación con alto nivel de detalle en términos de estrategias alternativas –integrativas, diversificadas e intensivas– (para mayor profundización sobre el tema ver Fred David³) y a utilizar técnicas como la planeación por escenarios, donde se simulaban las posibles estrategias o movimientos de los competidores para preparar las propias hasta dos pasos más adelante.

Otras de las técnicas a mencionar fue la de apreciación del riesgo político para ubicar aquellos nichos de mercado riesgosos, desde el punto de vista de estabilidad en general.

3 DAVID, Fred. Conceptos de Administración estratégica. Prentice Hall. Quinta edición. 1998.

La proyección social se realizó en términos de mercado potencial y sus posibilidades de compra. Los equipos de planeación estratégica utilizaron en sus análisis científicos el portafolio de sectores estratégicos⁴, la mayoría de ellos basados en la matriz del grupo de consultoría de Boston, que maneja dos visiones; la de mercadeo y la financiera, cruzando cuatro variables. Para el análisis de mercadeo, enfrenta en una matriz semilogarítmica el crecimiento de la demanda en el sector analizado (eje de las y) vs. la participación relativa en el mercado (eje de las x). De acuerdo con los datos, las empresas se sitúan en cuatro cuadrantes –dilemas, estrellas, vacas lecheras y pesos muertos– y se hace la evaluación de posición, dependiendo del cuadrante, en el que se sitúe la empresa. Sin embargo, esta es la primera faceta del juego, que hay que enfrentarla a la posición financiera que se maneja en un plano cartesiano normal, cruzando en esta oportunidad la tasa de inversión (eje de la y) vs. la tasa de rentabilidad (eje de las x). Del enfrentamiento de las dos matrices se posiciona la empresa de análisis, dándole al planeador una faceta para diagnosticar el estado de la misma desde el punto de vista tratado. Este tipo de herramienta se puede también utilizar para analizar el posicionamiento de un sector vs. otro sector de una empresa en un sector determinado o internamente de los bienes y servicios de una organización.

El concepto de la experiencia⁵ fue difundido ampliamente en esta década y se convirtió en blanco de numerosas críticas, sin embargo, los fundamentos matemáticos de las curvas de experiencia y sus métodos de cálculo aparecen en muy pocas obras. Vale la pena, sin ir a profundizar en el método mismo, recordar sus límites como herramienta del análisis estratégico. El efecto de la experiencia se aplica al valor agregado del producto, se mide cuando se ha excluido el efecto de la inflación y es una ley estadística comprobada en condiciones ideales rara vez encontradas en la realidad –los competidores fabrican un mismo producto con la misma tecnología y los mismos costos de los factores de producción–. Como estos factores raras veces se cumplen, el análisis de experiencia resultó ser una herramienta predictiva poco precisa. Sin embargo, sigue

4 SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Editorial Norma S.A. Colombia. P.178 a 200.

5 Sallenave, ORCit. El análisis de la experiencia. P.131 a 138.

siendo un instrumento conceptual valioso para comprender la interacción competitiva entre varias compañías en un sector industrial y para aprender las estrategias posibles y probables de cada competidor.

El análisis de sensibilidad y riesgo se refiere a la capacidad de utilización del apalancamiento que puede hacer una empresa, o sea ¿cómo convertir la ventaja competitiva en una diferencia de recursos en favor de la empresa y dotar así de un mayor crecimiento sostenible para aumentar la posibilidad de acumular más experiencia, de financiar más investigación y desarrollo y al fin y al cabo, de dominar su sector objetivo? Para contestar a esta pregunta es preciso entender el fenómeno central de la empresa capitalista: el proceso por el cual incrementa sus recursos financieros. ¿Por qué proceso puede una empresa transformar \$1 de inversión en \$1.50, incluyendo el capital y los intereses? La pregunta expone el fenómeno central de la empresa capitalista: la generación de recursos, sin la cual la empresa privada pierde toda razón de ser a los ojos de los accionistas. Se pueden utilizar cuatro tipos de palancas⁶, con el fin de multiplicar los recursos: financiera (si una firma consigue un préstamo a determinada tasa de interés e invierte ese dinero a una tasa de rentabilidad superior a dicha tasa de interés, obtiene una utilidad sobre fondos que no le pertenecen), operacional (el manejo de la estructura de costos de la empresa, particularmente entre costos fijos y variables, afecta la tasa de utilidad), de producción (este tipo de palanca es el principal generador de recursos para una empresa que pertenece a la industria pesada, cuyos productos son poco diferenciados. En esta situación, los competidores no pueden argüir la diferenciación del producto para justificar la variación en los precios. Es en el ámbito de los costos unitarios, y de las cantidades vendidas, donde es necesario buscar la ventaja competitiva) y de mercadeo que se subdivide en mercadeo –precio y mercadeo– y distribución (se debe buscar la rentabilidad mejorando el margen y la tasa de rotación de los activos en vez de tratar de aumentar un volumen imposible de financiar. Tiene dos aspectos: el sistema de distribución y el precio de venta, que influyen respectivamente sobre los componentes de la rentabilidad económica de la empresa –la tasa de rentabilidad sobre ventas y la tasa de rotación de

6 SALLENAVE, Jean Paul, Op.cit., p.162 - 178.

los activos–). La eficacia de cada palanca varía según la empresa. Las intensivas en capital tienden a utilizar más la palanca operacional y la de producción, mientras que las de transformación y de servicios usan más la palanca financiera y la de mercadeo.

Hasta esta década, y tradicionalmente, los presupuestos se estructuraban totalmente sobre los datos históricos. Se tomaban sus ítems, se ajustaban algunos números y la inflación, y se comenzaba a trabajar sobre los mismos. Como efecto del entorno, los elementos y las técnicas utilizadas en esta época, los planeadores se vieron abocados a manejar el presupuesto para aquellas acciones estratégicas que se desarrollarían a futuro; se le dio el nombre de presupuesto base 0. O sea, ¿cuánto será el costo de tal o cual acción, programa o proyecto que se va a realizar? y a partir de estas preguntas se comenzó a presupuestar teniendo en cuenta una serie de premisas sobre las cuales se diseñaron los diferentes rubros presupuestales.

Cuadro No. 5. Década de 1970: Planeación Estratégica

Elementos principales

- Estrategia explícita de la compañía
- División en unidades empresariales estratégicas
- Proyección explorativa
- Planeación para el cambio social y político
- Simulación de estrategias alternativas

Técnicas

- Planeación de escenarios
- Apreciación del riesgo político
- Proyección social
- Evaluación del impacto ambiental
- Análisis de portafolio de negocios
- Curvas de experiencia
- Análisis de sensibilidad y riesgo
- Presupuestación de base cero

Problemas

- Demasiado centralizada y remota
- Análisis demasiados elaborados
- Falta de un proceso para la puesta en marcha
- No diseñada para adaptarse a la crisis
- El método de portafolios subestimaba los nexos entre los negocios

Fuente: Diferentes estilos de planeación (Taylor & Harrison, 1991, p. xiv).

1.3.3 Gerencia Estratégica (década de 1980)

A finales de los 70 y principios de los 80, una acción positiva en las formas de hacer negocios apoyados por la evolución en la tecnología, principalmente en el ámbito de los sistemas de información, empezó a cambiar las tendencias económicas. En los Estados Unidos, Europa Occidental y Japón surgieron gobiernos con una clara visión del futuro e inmediatamente empezaron a apoyar a las empresas, negociar con los sindicatos, reducir los niveles de burocracia gubernamental y llevar al sector público un nuevo sistema de comercialización.

Para muchas empresas esta fue una época difícil, debido a que los recortes y racionalizaciones fueron continuas con el propósito de restaurar los negocios hasta lograr un estado financiero estable. Muchas empresas vincularon gerentes, profesionales para romper el rol de lo tradicional y realizar los cambios drásticos necesarios. Personas⁷ como John Carlzon de SAS (Scandinavian Airlines System), Wise Dekker de Philips y Carlo Benedetti de Olivetti, condujeron el cambio en Europa continental. Del mismo modo, Ralf Halpern de Burtons; John Harvey Jones de ICI (Imperial Chemical Industries); Ian Macgregord de British Coal y British Steel, se cuentan entre quienes estuvieron al frente del vuelco total en el Reino Unido.

En la línea del enfoque estratégico y especialmente en lo académico, en Estados Unidos sobresalen, entre otros, en la década del 80, autores de reconocimiento internacional como: H. Igor Ansoff que desde 1965 mostró su primer aporte "Corporate Strategy"; en 1976 R. P. Declerck y R. I. Hayes nos dieron "From Strategic Planning To Strategy Management"; Thomas J. McNichols en 1977, con "Executive And Strategic Planning"; en 1978 Charles W. Hofer y Dan Schendel, con "Strategy Formulation -Analitical Concepts-"; en 1982 Michael Porter, con "Competitive Strategy Techniques For Analyzing Industries And Competitors"; en 1987 Fred David, con Strategic Management. Muchos de estos aportes penetraron para quedarse en muchas de las empresas que sobrevivieron a las

7 TAYLOR, Bernard y JOHN, Harrison. Planeación estratégica exitosa. Serie empresarial de Legis Editores S.A. 1991. Introducción xiii - xvi.

diferentes recesiones en los países líderes mencionados. La cuestión estratégica que enfrentaron los sobrevivientes, fue como crecer y prosperar en un medio incierto, y como transformar la cultura corporativa para responder a estándares competitivos de productividad, calidad y servicio al cliente.

La velocidad y el nivel a que llegaron los cambios en los decenios del 70 y 80, les exigió a las empresas ser mucho más adaptables al medio ambiente.

Algunas de las presiones para el cambio fueron consecuencia de factores tales como:

- La desnormalización y la privatización generalizadas
- El desarrollo de mercados mundiales y la inversión directa por parte de compañías multilocales y transnacionales
- La contracción y reestructuración de los mercados minoristas y mayoristas
- La caída del sector manufacturero y de la industria pesada y un cambio hacia industrias de productos de alto valor agregado y de servicios
- El surgimiento de invasores corporativos, listos a apoderarse, tanto de aquellas empresas a punto de ser liquidadas cuyos recursos financieros eran deficientes, para aprovecharse de sus activos, como de aquellos con alto potencial.
- La escasez de técnicas claves a pesar de un continuo y alto nivel de desempleo en áreas, tales como electrónica, computadoras y diseños de sistemas, mercadeo y finanzas.

Cuadro No. 6. Década de 1980: Gerencia Estratégica

Elementos principales

- La alta gerencia está a cargo de la estrategia
- Enfoque total del negocio: elaboración y puesta en marcha de la estrategia
- Liderazgo visible ejercido por la alta gerencia
- Compromiso de los funcionarios en todos los niveles
- Inversiones masivas en nueva tecnología

Técnicas

- Creación de escaños competitivos
- Filosofía y objetivos empresariales explícitos
- Portafolios de tecnología y recursos
- Empleados propietarios de acciones: utilidades compartidas
- Entrenamiento interno en mercadeo y servicios
- Programas de mejoramiento de la calidad y servicios
- Sistemas de información gerencial basados en software internos y externos

Problemas

- ¿Cómo mantener el impulso una vez terminada la crisis que ocasiona la introducción de cambios?
- ¿Cómo financiar las inversiones requeridas para nueva tecnología?
- Rechazo de empleados y sindicatos a sistemas de bonificaciones
- Los programas de cambio cultural tienen un efecto a corto plazo
- Difícilmente es posible realizar un programa integrado de desarrollo corporativo, debido principalmente a las islas organizacionales existentes
- Grandes demandas de entrenamiento de funcionarios y desarrollo de la gerencia

Fuente: Diferentes estilos de planeación (Taylor & Harrison, 1991, p. xv).

1.3.4 Gerencia por políticas (Hoshin Kanri) (Década de 1990)

Hasta mediados de la década del 80 encontramos un pequeño desfase entre lo que se estaba haciendo a nivel gerencial en el resto del mundo y lo que se estaba haciendo en Colombia, por lo menos en el ámbito académico. Ya a finales, nos igualamos en lo teórico; en el mismo momento en que se hablaba de tal o cual enfoque o técnica gerencial en el lugar más lejano a nuestro país, lo estábamos estudiando, discutiendo y en últimas tratando de aplicarlo.

Uno de los enfoques que se convirtieron en la columna vertebral de este tipo de gerencia fue el control total de la calidad (CTC) o más conocido como la calidad total, o gerencia de calidad que ha tenido muchos matices con el transcurrir de los años.

Este enfoque permaneció por mucho tiempo en Colombia (entre 1989 y 1996), con bastante fuerza y al que las empresas le apostaron mucho. Se denominó de diferentes formas: Calidad Total, Control total de la calidad a lo ancho de la empresa, Gerencia de Calidad Total y Administración de Calidad Total.

Lo más importante y más allá de rótulos de este enfoque, fue que en la realidad organizacional y en lo que se trabajó se buscaba alcanzar el objetivo esencial o fin último de cualquier tipo de empresa y organización: la satisfacción de necesidades a diferentes niveles, a partir de la producción de un bien y/o servicio, para y por el hombre. De esta forma, se podía hablar en esta época, como se hace hoy en día, de un sinnúmero de nombres que ha tomado el ser humano en su papel de receptor de dichos productos, ya fuere como accionista, fundador, gerente, trabajador, proveedor, cliente, etc. De esta forma, para que dichas necesidades sean efectivamente satisfechas, nace el concepto de calidad, el cual permite diferenciar qué bien o servicio cumple realmente con los requerimientos y gustos del receptor de los mismos. De esta manera, este receptor podrá decir: "Con este producto o servicio, representado en cualquier forma, me siento satisfecho". En este momento se podrá hablar de excelente calidad. De hecho hoy sigue vigente este postulado, que se está trabajando bajo otros rótulos gerenciales.

En el ámbito empresarial y para cumplir con ese postulado, se mueve una serie de recursos, funciones y factores que entrelazados hacen que el mecanismo organizacional se dirija hacia el mismo. Ahora bien, si estos tres aspectos no se manejan en forma eficiente y eficaz, bajo el pensamiento de producir y comercializar con excelente calidad, se corre el riesgo de no cumplir con el mencionado fin y seguramente esto desembocará en un desequilibrio económico que en muchos casos, al no tomar medidas correctivas a tiempo, conducirá a la empresa a la quiebra, al cierre o a la fusión con otra compañía (Pérez Uribe, 1990).

La cronología que tomó este proceso estratégico del CTC, como parte fundamental de la gerencia por políticas o del Hoshin Kanri en Colombia fue la siguiente:

Finales de la década del 70: La historia del Control Total de la Calidad (CTC), parte con la historia misma del movimiento de Círculos de

Calidad (CDC) en Colombia, “cuando varios profesionales colombianos viajaron en plan de estudios al Japón, algunos de ellos pertenecientes a la Asociación Colombiana de Control de Calidad (ACCC), y entre ellos el presidente fundador de esta asociación, Enrique Sierra Barreneche. Para esta época, ya era conocido el fenómeno del desarrollo industrial del Japón y la penetración de sus productos en los mercados occidentales, logrados por su alta calidad y bajos precios obtenidos por medio de los mejoramientos en la productividad de parte de los trabajadores nipones. Esto motivó al grupo de viajeros el interés en conocer de cerca el “Milagro Japonés” y el deseo de actualizarse profesionalmente en las mejores técnicas de desarrollo industrial” (Pérez Uribe, 1992: p.5 a 14). Como fruto del viaje se trajeron al país varios materiales técnicos, los cuales fueron traducidos, analizados y se hicieron algunas publicaciones sobre el tema de CDC en la revista de “Control de Calidad” de la ACCC.

1979: Se preparó el Primer Congreso Nacional y Cuarto Latinoamericano de la Calidad, el cual se llevó a cabo en marzo de 1980 en Bogotá, con sede en el Hotel Hilton. Se contó con la participación de conferencistas internacionales, entre ellos, algunos representantes del Japón. Asistieron 17 países y más de 500 personas. Por solicitud de la ACCC a la JUSE o UCIJ⁸, se logró la participación de Noriaki Kano, representante de esta organización que patrocinó su asistencia a nuestro país. Los conocimientos y las informaciones sobre los métodos y el enfoque japonés dejaron ricas experiencias, las cuales fueron asimiladas y difundidas en los medios profesionales representantes de la industria de bienes que asistieron al evento.

1981: A principios de este año, algunas empresas Colombianas con gran sentido de modernización y cambio se propusieron trabajar con CDC. De esta forma, se comenzó a experimentar con los círculos en nuestro medio. Las primeras abanderadas fueron cuatro empresas: Croydon, en Bogotá; Hilanderías del Fonce, en Bucaramanga; Carvajal, en Cali, y Enka de Colombia, en Medellín.

8 JUSE - Japanese Union of Scientists and Engineers - que traducido al español es Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses - UCIJ -.

1982: La ACCC coordinó un viaje de intercambio técnico a México para asistir a la Convención Nacional Mexicana de CDC, organizada por el Instituto Mexicano de Control de Calidad (IMECCA), donde se celebró simultáneamente el Congreso Latinoamericano de Calidad. Asistieron doce colombianos, quienes tuvieron la oportunidad de enriquecer sus conocimientos e intercambiar experiencias con empresas como Nestlé, General Electric y Renault de México.

Este mismo año se celebró el segundo Congreso Nacional de la Calidad, el cual contó con la participación y el patrocinio de JUSE, que envió en esta oportunidad a Ishiro Miyaushi, quien dejó grandes inquietudes sobre los CDC y obsequió algunas publicaciones a la ACCC. Cabe mencionar que para este congreso se contó con la participación del señor Agapito González, presidente de IMECCA.

La ACCC dictó los primeros cursos y seminarios sobre CDC, dirigidos a la Industria; sobresale mencionar como conferencistas a los doctores Jaime Rojas, Carlos Bernal y Alberto Matiz (Q.E.P.D.). También se difundió el libro "Círculos de Calidad: nuevo enfoque para aumentar la productividad del personal", editado por el Alexander Hamilton Institute de EUA en 1981.

1983: Para este año ya se había difundido ampliamente la Teoría Z, del autor norteamericano de origen japonés William Ouchi. Este hecho, según varios estudiosos en el tema, jugó un papel muy importante alrededor del desarrollo de la administración participativa en nuestro medio y se cree que fue importante para el impulso de la filosofía que cimienta el movimiento de CDC en Colombia. En paralelo a este hecho, la ACCC continuó su labor de difusión de los CDC realizando seminarios en diferentes ciudades del país y en importantes centros universitarios. Las empresas que comenzaron el movimiento empezaron a conocer los resultados de sus círculos y a realizar intercambios de experiencias con otras organizaciones que querían conocer sobre el tema.

Nace la Asociación de Círculos de Calidad, en una reunión realizada en Bucaramanga, con motivo del Primer Foro sobre "Círculos de Participación", auspiciado por Hilanderías del Fonce S.A. En este evento se contó con la participación de importantes empresas, tales como

Carvajal, Grifos y Válvulas, Colbateco, Compañía Colombiana de Cerámica, Croydon, Fabricato, Banco del Comercio, Colgate Palmolive, Banco de Occidente, Enka de Colombia, Hilos Cadena, Peldar, Tesicol y Zenú.

1984: Se realizó la Primera Convención Nacional de Círculos de Calidad en Bogotá, organizada por la ACCC, a la cual asistieron 200 altos ejecutivos de empresas colombianas. Los asistentes se sorprendieron del éxito obtenido por los círculos. Se vieron logros importantes en áreas como comunicaciones, relaciones interpersonales y economía en costos. Asistieron entre otras personalidades: la misión japonesa de la Mazda, encabezada por Hirosho Kinutani, asesores de una famosa ensambladora colombiana de automóviles; el experto Claudius D'Artagnan, Presidente de la Unión Brasileña de Círculos de Calidad, con 15^o años de experiencia en este campo; Mario Fontoura, de la Volkswagen, coordinador de los CDC de esta compañía, con más de 500 círculos en 1984. Se realizaron otros seminarios, algunos de ellos con asistencia de conferencistas brasileños y se publicó un magazine sobre CDC que formó parte de la revista de control de calidad de la ACCC. Además, se realizó el primer encuentro de coordinadores de círculos en el que se estableció un intercambio de empresas colombianas que estaban trabajando con este movimiento.

Se realizó el Congreso Andino de Calidad y Tercero Nacional, organizado por la ACCC, donde se presentaron varias ponencias sobre el tema de CDC.

Una comisión de 12 ejecutivos colombianos visitó algunas empresas brasileñas que estaban trabajando con círculos y también asistieron al Sexto Congreso Latinoamericano de Calidad y Primera Convención de Círculos en Argentina.

Continuó el liderazgo de la ACCC en la difusión de los CDC y creó en su organización la división de círculos, con funciones específicas y abrió el

registro nacional de círculos¹⁰ con un reglamento especial para incentivar a los participantes a nivel nacional.

Toda esta difusión de los CDC es apoyada por una prestigiosa editorial colombiana, la cual edita y difunde el libro de Philip C. Thompson "Círculos de Calidad: como hacer que funcionen".

1985: La ACCC organizó la Primera Convención Latinoamericana de Círculos de Calidad y Cuarto Congreso Nacional de Control de Calidad, del 28 al 31 de agosto en Cartagena. Contó con la presencia del padre de los círculos de Calidad, profesor Kaoru Ishikawa; de una delegación de JUSE, encabezada por el doctor Ikauro Kusaba; por delegaciones de varios países de América Latina y España y la asistencia de más de 100 presidentes, gerentes, directores de capacitación y de relaciones industriales. En este evento se realizó también el Primer Seminario Internacional de Gerencia de Círculos de Calidad, el Segundo Congreso de Círculos de Calidad y el Primer Concurso de CDC, donde se premiaron los círculos de Hilanderías del Fonce (primer puesto, los Analistas), de Enka de Colombia (segundo puesto, Eucalipto y Camino), de Colbateco (tercer puesto, los Ideológicos), y quedaron de finalistas Banco de Occidente - Credencial (Pionero II) y GTE Sylvania Andina (Mantenimiento).

1986: En Medellín se celebró el Tercer Congreso de CDC, bajo la dirección de la Asociación Antioqueña de CDC, y se difundió el libro de Ralph Barra, "Círculos de la Calidad en operación -Estrategia para aumentar la productividad y las utilidades-", editado en México por una editora transnacional en 1985.

Una editora colombiana tradujo y comercializó el libro del profesor Kaoru Ishikawa "¿Qué es Control Total de la Calidad? La modalidad Japonesa", el cual da una visión del movimiento de la calidad como un todo y enmarca a los CDC como una herramienta clave dentro del mismo.

¹⁰ En septiembre de 1984 existían 150 círculos en empresas colombianas, con 1.000 personas como miembros participantes en las 20 empresas pioneras de este movimiento en nuestro país.

La Universidad de Los Andes, en su programa de desarrollo gerencial, comenzó a dictar un seminario sobre "Gerencia Japonesa y Círculos de Calidad", conducido por Enrique Ogliastri y dirigido a gerentes generales, de relaciones industriales, de producción y a altos funcionarios interesados en desarrollar esquemas novedosos de cambio organizacional.

1987: Se realizó en Cali el Cuarto Congreso de CDC, teniendo como conferencista principal al doctor Ralph Barra, quien aclaró algunas dudas de los que asistieron como representantes de sus respectivas compañías. Se nombró la junta coordinadora del congreso y se determinó al Viejo Caldas como sede del Quinto Congreso, en 1988.

Como resultado de una reunión en Bucaramanga, se creó el capítulo de Bogotá - Cundinamarca, impulsado por el Banco del Comercio, Colcerámica, Croydon, Grival y GTE Sylvania.

Entre 1986 y 1987 se realizaron dos cursos de capacitación, donde se intercambiaron experiencias de compañías exitosas en CDC. Además, se realizaron tres encuentros de circulistas, en los cuales se mostraron diferentes técnicas y avances en la difusión del movimiento y se estableció el archivo de inscripción de los CDC y de las compañías que estaban trabajando y desarrollando el movimiento.

1988: Publicación de los libros "Productividad y Participación: La Experiencia de los Círculos de Participación en empresas colombianas", de Camilo Gaitán, Carlos Dávila y Luis Zarruk, y "Gerencia Japonesa y Círculos de Participación", de Enrique Ogliastri Uribe.

Se realizó el Quinto Congreso de CDC en Pereira y la Universidad de Los Andes, en su programa de desarrollo gerencial, promocionó el seminario de "Gerencia Japonesa de Círculos de Calidad" y publicó una serie de documentos de Hernando Mariño; entre estos, una encuesta nacional sobre CDC realizada en 1987, donde se evaluó la evolución y el futuro de este movimiento en Colombia.

A octubre de ese año se tenían las siguientes estadísticas sobre los CDC en Colombia:

Cuadro No. 7: Círculos de Calidad en Colombia

ASOCIACIONES DE CÍRCULOS DE CALIDAD	EMPRESAS AFILIADAS	No. DE CDC	No. DE MIEMBROS
ANTIOQUIA	16	165	1.650
VALLE	20	160	1.600
CUNDINAMARCA	24	99	800
RISARALDA	20	57	570
SANTANDER	7	20	168
TOLIMA	2	2	20
TOTALES	89	503	4.808

Fuente: Op. Gráficas, 1989.

1989: Un acontecimiento triste para el desarrollo del movimiento de CDC, fue el fallecimiento del doctor Kaoru Ishikawa, padre de los círculos, el 16 de abril en Tokyo.

A partir de ese año se comienza a hablar con mucha fuerza del Control Total de la Calidad (CTC) y en mayo viajan a Tokyo 15 coordinadores de CTC, pertenecientes a Carvajal, Banco de Occidente, Manuelita S.A., Rica Rondo y Uniroyal. Se realizó el VI Congreso Nacional de CDC en el Centro de Convenciones Gonzalo Jiménez de Quesada en Bogotá (agosto 31 a septiembre 2), organizado por la Asociación de Círculos de Calidad Seccional Bogotá/Cundinamarca. Vale la pena mencionar los temas tratados y los facilitadores de cada uno: Las comunicaciones en las empresas, prerrequisito para iniciar procesos participativos, Óscar Navarro; Organización y responsabilidades en la administración de los círculos de calidad, Manuel Muñoz; Los círculos como base del control total de la calidad, Carlos Alberto Hurtado; ¿Está preparada su empresa para el CTC, Yoshyo Mori; Influencia del estilo de dirección empresarial en el inicio de los círculos de calidad, Fernando Londoño; Formación y capacitación de los círculos, Ovidio Tamayo; Actualidad del CTC y sus posibilidades

en Colombia, Rafael Pérez Uribe; El medio ambiente empresarial para la creación de los CDC, Óscar Arango; Experiencias en la iniciación de un proceso de círculos, Robert Moore; Implementación y evaluación de proyectos, Clara de Curatón y Patricia Garcés; Los círculos de calidad frente a la implementación del CTC, Luis Mario Blanco, y Creatividad e innovación para los círculos, Graciela de Conde.

Se realizó el seminario “La Gerencia Japonesa en Colombia y Latinoamérica”, del 13 al 15 de septiembre de 1989, en el Centro de Convenciones Gonzalo Jiménez de Quesada en Bogotá, organizado por la Corporación de Amistad Colombo Japonesa, que se impuso la meta de efectuar este seminario porque consideró que el modelo Gerencial Japonés del Control Total de la Calidad “podía ayudar a los dirigentes colombianos a encontrar los enfoques y las técnicas necesarias para hacer más efectiva su gestión”, (Corporación de Amistad Colombo Japonesa, 1990a) y les permitiría mejorar la calidad de la gerencia colombiana. El programa consistió fundamentalmente en una exposición del doctor William Ouchi, autor de varias obras, entre ellas la “Teoría Z”, y la “Sociedad M”, obras que constituyeron los dos objetivos centrales del seminario y de los talleres que se realizaron con los participantes –387 ejecutivos, incluyendo a los organizadores del evento y panelistas, representando a 228 empresas de los ramos industrial, de servicios y comercial, localizadas en diferentes ciudades de Colombia, tanto del sector privado como oficial-. Además del ponente doctor Ouchi, algunos representantes de Colombia y de los países invitados de Latinoamérica presentaron sus ponencias sobre la aplicación de la Gerencia en Colombia y en los respectivos países de Latinoamérica. Se utilizó también la metodología del taller, donde participaron los asistentes, y dieron sus opiniones a partir de una serie de formularios preelaborados por el doctor Ricardo García Madarriaga.

Analizando estos cuestionarios y las preguntas estructuradas por este experto gerencial y asesor académico del seminario, se concluye, por el sistema de calificación utilizado¹¹, que se tomó la Gerencia Japonesa

11 En el caso del taller de Teoría Z se utilizó la escala de 1 a 5, donde 1 la organización se aproximaba a las características contrarias al Modelo Japonés y 5 cuando la organización poseía las características de este enfoque.

como un modelo ideal exitoso. Los participantes de acuerdo a su realidad gerencial compararon sus organizaciones con ese. De esta forma, los resultados recopilados en este seminario acercan al lector a ubicar de alguna manera el estado de la Gerencia Colombiana en ese año, frente a una serie de características y elementos ideales de un enfoque de categoría mundial como el japonés.

Se realizaron dos talleres: uno sobre la Teoría Z y el otro sobre la Sociedad M. En Teoría Z se trabajaron dos grandes elementos organizacionales en 36 grupos de 4 a 10 participantes: Flexibilidad externa e interna.

En **flexibilidad externa** se trabajaron a su vez, dos temas: Sensibilidad ante el entorno y visión a largo plazo.

- **La sensibilidad ante el entorno.** Expresada como la filosofía organizacional, la sensibilidad para captar los mensajes del entorno organizacional y el sistema de inteligencia (estudio permanente y sistemático de las relaciones con el entorno). En general, entre 75 y 89 por ciento de las respuestas de los participantes se situaron en las calificaciones de 1 a 3, lo que significa que la filosofía de las organizaciones representadas por ellos no se encontraba formalmente definida y carecía de efectividad para influir en las decisiones y en el comportamiento del trabajador; la dirección, de manera nula o débil, procuraba deliberada y sistemáticamente despertar la sensibilidad de sus directivos y empleados para captar los mensajes del entorno y de la misma manera era débilmente receptiva a las influencias externas, y las empresas carecían de un órgano o funcionario dedicado a estudiar de manera permanente y sistemática las relaciones con el entorno.
- **Visión a largo plazo.** Explicada como la prospectiva, el horizonte de planeación, la definición de la imagen futura que se desea alcanzar. Entre el 83 y 94 por ciento de las respuestas se ubicaron en los niveles inferiores (notas entre 1 y 3); con esto se muestra como las empresas participantes a este seminario no realizaban un esfuerzo organizado para prever el futuro y comprender las necesidades a largo plazo de sus clientes, empleados y propietarios del capital. Con este resultado, también se demostró el definitivo cortoplacismo colom-

biano, donde a pesar del comienzo de la apertura económica, de la tendencia obligada a la globalización de mercados, las empresas no estaban preparadas mentalmente para el futuro y los planes de mayor alcance cubrían un período bastante corto, que generalmente no excedía los dos años.

La **flexibilidad interna** fue analizada en términos de visión a largo plazo de los participantes que incluyó a su vez la reflexión sobre tres puntos: prospectiva, horizonte de planeación e imagen futura.

- **Horizonte de planeación.** El 92 por ciento de las respuestas afirmaron que sí. Solamente el 5 por ciento (nivel 4) y el 3 por ciento (nivel 5) respondieron que los planes de mayor alcance, cubrían un período amplio que generalmente era igual o superior a los diez años.
- **Imagen Futura.** El 94 por ciento de las respuestas, o sea 364 ejecutivos, afirmaron que carecían de información estructurada sobre su entorno, no utilizaban técnicas prospectivas para escrutar el futuro y no habían definido la imagen futura que deseaban alcanzar, ni formulaban planes de crecimiento y desarrollo. Solamente 19 participantes se colocaron en nivel de 4 y solo 12 en el nivel de 5, denotando con esto un manejo claro de la información sobre el entorno y afirmando que las previsiones a largo plazo se traducían en una clara definición de la imagen futura que sus empresas deseaban alcanzar y de las metas institucionales de crecimiento y desarrollo.

En este elemento organizacional de **flexibilidad interna**, se estudiaron 13 temas: Administración de la cultura organizacional, Igualitarismo, Méritos individuales, Supervisión, Ambigüedad de funciones, Especialización, Período de evaluación, Decisiones por consenso, Inclusión parcial, Empleo vitalicio, Compromiso con la productividad (recursos para la investigación, recursos para el cambio y círculos de calidad), Enriquecimiento del trabajo y Sutileza de procedimientos. Observemos los resultados:

- **Administración de la cultura organizacional.** Las respuestas a este punto mostraron un mayor peso (89 por ciento) hacia los niveles 1, 2 y 3, indicando que no se contaba con un órgano o funcionario ni con un programa formalmente establecido para difundir, afianzar y

defender los valores que contribuyesen a desarrollar sentimientos de lealtad y compromiso entre los trabajadores y la empresa y que favorecieran la productividad. Por otro lado, encontramos solo un 8 por ciento de respuestas en nivel 4 y un 3 por ciento en nivel 5, lo que significaba la existencia en muy pocas empresas de un órgano o funcionario con un programa para trabajar formalmente valores y su relación con la creación de lealtad y compromiso entre los trabajadores y la empresa que favorecieran la productividad.

- **Igualitarismo.** Continuamos con la preferencia de situarnos en los tres más bajos niveles de la escala utilizada en este seminario (1, 2 y 3) y encontramos que el 88 por ciento de las respuestas confirmaron que no se buscaba crear un clima organizacional basado en el igualitarismo. Se mantenían los símbolos exteriores de status de los jefes y los salarios más altos eran cinco o más veces superiores a los más bajos. Solo el 12 por ciento (6 por ciento nivel 4 y 6 por ciento en el nivel 5) afirmó que se redujeron o eliminaron los incentivos salariales individuales con el propósito deliberado de fomentar la cooperación y desestimular el individualismo y la competencia.
- **Méritos individuales.** El 80 por ciento de participantes (310) situaron a sus empresas en los niveles 1, 2 y 3, dándole mucho significado a otorgarle a los trabajadores bonificaciones e incentivos salariales sobre la base de una apreciación del rendimiento o de sus méritos individuales. Mientras que en los niveles 4 y 5 se situaron 77 ejecutivos que respondieron que se habían eliminado o reducido los incentivos salariales individuales, con el propósito deliberado de fomentar la cooperación y desestimular el individualismo y la competencia.
- **Supervisión.** 341 participantes, el 88 por ciento de los asistentes, consensuaron que se daba una supervisión más o menos estrecha sobre el trabajador y sobre los procesos que ejecutaban. Prevalecía el control jerárquico impuesto por los jefes sobre el trabajador. Mientras que solo 46 personas (12 por ciento) afirmaron que prevalecía el control social ejercido por el grupo sobre el individuo y el autocontrol que este ejercía sobre sí mismo.
- **Ambigüedad de funciones.** Se notó en este punto la influencia marcada de la división del trabajo (principio de la escuela clásica y

neoclásica de administración). 345 ejecutivos, el 89 por ciento de los participantes, preferían asignar a cada trabajador de manera expresa funciones bien definidas, de las cuales respondiera individualmente. Solo 42 participantes (11 por ciento) plasmó su preferencia en el manejo de funciones en que cada trabajador participara simultáneamente en varios grupos de trabajo, lo cual diera lugar a un cierto grado de ambigüedad en las funciones y en las responsabilidades individuales.

- **Especialización.** Encontramos en las respuestas de este punto una alta preferencia por el predominio (88 por ciento) de las carreras especializadas en las cuales el trabajador se mantuviese siempre dentro de una profesión o de un campo técnico determinado. El restante, 12 por ciento, prefería el predominio de las carreras generales no especializadas en las cuales el empleado rotara por cargos de diferentes áreas técnicas.
- **Períodos de evaluación.** La mayoría de participantes (94 por ciento) prefirieron que la evaluación del rendimiento o de los méritos individuales del trabajador se hiciesen para períodos cortos, que generalmente fueran de un año. Un mínimo, 6 por ciento, se situó en la línea que la evaluación del desempeño o de los méritos de un trabajador, individualmente considerado, se hiciese después de cinco o más años de estar vinculado a la empresa.
- **Decisiones por consenso.** Las respuestas en esta variable mostraron una tendencia a centralizar la toma de decisiones. El 97 por ciento de las respuestas se situaron en los niveles 1, 2 y 3, donde el poder administrativo pertenecía a la jerarquía y no existía la intención de compartirlo con los trabajadores, mediante su participación efectiva en la toma de decisiones sobre asuntos importantes. Solo el 3 por ciento de los participantes respondieron que el poder gerencial lo compartían con los trabajadores, de manera que las decisiones más importantes se adoptaban colectivamente e involucraban a un numeroso grupo de colaboradores.
- **Inclusión parcial.** Analizó este punto lo referente a la relación del trabajador con la empresa en aspectos psicológicos, sociales y económicos. El 84 por ciento dijo que la relación entre la empresa y el

trabajador era de carácter estrictamente laboral, era impersonal, los sentimientos personales no tenían cabida en el trabajo. El 14 por ciento restante (55 personas aprox.) respondió que se trataba de integrar en un todo único los aspectos psicológicos, sociales y económicos del individuo, dando lugar a una relación íntima, plena y multifacética.

- **Empleo vitalicio.** El 89 por ciento, en los niveles 1 al 3, los asistentes afirmaron que la rotación de personal era elevada y el retiro voluntario y el despido eran relativamente frecuentes. El 11 por ciento (niveles 4 y 5) restante respondió que el despido y aún el retiro voluntario de trabajadores era algo que ocurría con muy poca frecuencia.
- **Compromiso con la productividad.** Se analizaron varios aspectos: 1) *Recursos para investigación.* El 94 por ciento de las respuestas se situaron en los niveles 1, 2 y 3, reflejando que había muy poca inversión en investigación y que este aspecto no se utilizaba para conseguir o mantener ventajas competitivas. Solo el 6 por ciento de los participantes, en nivel 4 y 5, encontraban que la investigación recibía un importante volumen de recursos y se utilizaba efectivamente para conseguir o mantener ventajas competitivas (los representantes de algunos laboratorios farmacéuticos y del Instituto Nacional de Salud...). 2) *Recursos para el cambio.* Este punto sigue la misma tendencia de los anteriores, el mayor número de respuestas, ubicadas en los niveles 1, 2 y 3, el 88 por ciento afirma que los recursos humanos, financieros y físicos que se dedicaban a promover el cambio, y en particular, que mejoraban la productividad eran muy pobres o deficientes. Solo el 12 por ciento restante, niveles 4 y 5, dijeron que los recursos que se dedicaban a promover el cambio y a mejorar la productividad eran suficientes y elevados. 3) *Círculos de Calidad.* El 91 por ciento de respuestas afirmaron que no se contaba con programas de círculos de calidad o de participación o eran muy limitados. El 9 por ciento, niveles 4 y 5, afirmó que se utilizaban intensamente (Banco de Occidente, Ecopetrol, Escobar y Martínez, Fábrica de Licores del Tolima, Fabricato, Facomec, Hotel Bogotá Royal, Icollantas, Intercor, Proquinal, Representaciones Continental, Rica Rondo, Shell, Sofasa, Tubos Moore, Xerox, Central Castilla).

- **Enriquecimiento del trabajo.** En los niveles 1, 2 y 3 se concentró el 81 por ciento de las respuestas, dándole significado al predominio de los trabajos simples, repetitivos y poco exigentes, que no podían poner en juego la mayor parte de los conocimientos y habilidades del trabajador. Mientras que el 19 por ciento expresó que predominaban en sus empresas trabajos exigentes, variados y creativos que demandaban las mejores cualidades del trabajador.
- **Sutileza de procedimientos.** El 89 por ciento de las respuestas afirmaron que los directivos consideraban que debían formularse normas y procedimientos minuciosos que establecieran la manera como debía actuar el trabajador (influencia directa de los principios de las escuelas clásicas, neoclásicas y de la Teoría de la Organización). El 11 por ciento dijo que los directivos consideraban que debían formularse políticas y criterios generales que orientasen la actuación del trabajador.

Con respecto a la “Sociedad M”, el segundo gran tema que se trabajó en este evento, enmarcado dentro de la afirmación “si lo que es bueno para el Japón como estrategia de desarrollo empresarial e industrial puede ser igualmente bueno para otros países”, (Corporación de Amistad Colombo Japonesa, 1990b: p 212). Los ítems trabajados con la metodología de taller con 49 grupos, compuestos por cinco personas cada uno, fueron los siguientes (Corporación de Amistad Colombo Japonesa, 1990c: p 209):

- **Función del gobierno.** Gobierno como orientador y coordinador, competencia equilibrada, estímulo a la asociación, memoria social, premio y sanciones sociales, autonomía dentro de la unidad, imparcialidad, capacidad de convocatoria, concentración y dirección de esfuerzos.
- **Función de la industria.** Egoísmo de los grupos, antagonismo Gobierno - Empresa, ganancia y costo social, transferencias sociedad a la empresa, confianza en la memoria social y racionalización de la inversión.

Se utilizó un instrumento diseñado por el doctor García M, tipo cuestionario con cuatro niveles: AT = Acuerdo Total, AP = Acuerdo Parcial,

DT = Desacuerdo Total, DP = Desacuerdo Parcial. De manera similar al concepto que se maneja en el taller de la 'Teoría Z', la definición de cada pregunta estuvo acorde con el hecho que los niveles de AT y AP definieran las características de la 'Sociedad M' de Ouchi y se estuvieran desarrollando en la realidad organizacional colombiana, o sea, lo planteado como modelo ideal de manejo del entorno; y los niveles DT y DP reflejaron una realidad contraria a lo planteado por Ouchi.

Se presentan a continuación los resultados del taller de manera agrupada, con los porcentajes de las respuestas en los niveles AT y AP en uno solo y los de los niveles DT y DP en una visión:

Función del Gobierno

- **Gobierno como orientador y coordinador:** El 80 por ciento de los participantes (39 grupos de trabajo) estuvieron en desacuerdo con que el Gobierno Nacional orientara y coordinara el desarrollo industrial y no promulgara restricciones severas de carácter burocrático o regulador, sino que creara un marco en el cual los competidores pudieran establecer relaciones amistosas que favorecieran el bien común. El 20 por ciento de los participantes estuvieron parcialmente de acuerdo con el enunciado anterior.
- **Competencia equilibrada.** En un 86 por ciento en desacuerdo estuvieron los asistentes con el hecho que en Colombia existiera entre las empresas un ambiente de competencia equilibrada, donde cada una se esforzase por superar a las demás y que todas trabajasen en equipo para resolver directamente sus diferencias. Solo el 14 por ciento estuvo de acuerdo con el enunciado anterior.
- **Estímulo a la asociación.** Se consensó en un 88 por ciento que el Gobierno no estimulaba a las empresas para que se integraran en numerosas organizaciones de pocos miembros que se convirtiesen en el foro para ventilar los problemas claves de la industria y producir acuerdos que fueran sometidos posteriormente a la consideración del Gobierno. El 12 por ciento de los participantes estuvo de acuerdo con el enunciado (4 por ciento en total acuerdo y 8 por ciento en parcial acuerdo).

- **Memoria Social.** En desacuerdo total (51 por ciento) y parcial (35 por ciento) estuvieron los participantes en que existía una “memoria social” que le permitiese a la sociedad colombiana recordar a las empresas o los grupos que hubiesen tenido un comportamiento egoísta, procurando obtener mayores ventajas a costa del interés de otros. El 14 por ciento estuvo de acuerdo con el enunciado, (10 por ciento parcialmente de acuerdo y el 4 por ciento totalmente).
- **Premio y/o sanción social.** En desacuerdo total (53 por ciento) y parcial (33 por ciento) para un total del 86 por ciento en desacuerdo de los asistentes, con respecto a la existencia de una red de asociaciones comerciales, cívicas y gubernamentales con capacidad para ofrecer o negar su cooperación a los grupos de interés, de acuerdo a su comportamiento referente al punto anterior de memoria social. 14 por ciento de los participantes estuvieron de acuerdo con el enunciado anterior.
- **Autonomía dentro de la Unidad:** El 98 por ciento estuvo en desacuerdo con que el Gobierno hubiese logrado crear un adecuado equilibrio entre el trabajo en equipo y el esfuerzo individual de cada empresa.
- **Imparcialidad.** De nuevo encontramos el 86 por ciento en desacuerdo en que para asegurar la confianza y el apoyo de los diferentes grupos industriales, el Gobierno hubiese mantenido una conducta imparcial que no le permitiera favorecer a una industria en detrimento de los intereses de otra. Solo el 14 por ciento estuvo de acuerdo con este enunciado.
- **Capacidad de convocatoria.** El 90 por ciento de respuestas estuvieron en desacuerdo con que el Gobierno Nacional tuviera la capacidad de integrar a los consumidores, grupos cívicos, sindicatos, la banca y la industria y obtener la formulación de un conjunto de objetivos de desarrollo industrial. Por otro lado, solo el 10 por ciento (8 parcialmente de acuerdo y 2 totalmente de acuerdo) estuvo de acuerdo con este punto.
- **Concentración y dirección de esfuerzos.** En este punto el porcentaje de personas que no estuvieron de acuerdo en que el Gobierno

concentrara su atención y canalizara masivamente sus recursos hacia unos pocos objetivos de desarrollo industrial fue del 72 por ciento (15 por ciento en desacuerdo total y 57 por ciento en desacuerdo parcial) y el 28 por ciento estuvo de acuerdo con este aspecto.

En estos nueve aspectos se observa que las respuestas acordes con los enunciados de análisis, seguramente fueron de los representantes de las entidades del Gobierno: alcaldías de Cali, Medellín y Pereira; Banco de la República, Beneficencia del Valle, Caja Agraria, Carbocol, Cavipetrol, Central Hidroeléctrica de Betania, La Previsora, Contraloría General de la República, DANE, Departamento Nacional de Planeación, DAS, Ecopetrol, EDIS, Electrificadora del Atlántico, Empresa de Acueducto de Bogotá, Emcali, Empresas Públicas de Manizales, ESP, Fabrica de Licores del Tolima, Fedearroz, Federación Nacional de Cafeteros, Federación Nacional de Fondos Ganaderos, Fenalco, Proexpo, Gobernación del Valle, Hospital General de Neiva, Icetex, IFI, Incora, Ingeominas, ICBF, INS, Lotería de Bogotá, Ministerio de Defensa Nacional, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Municipio de Medellín, SENA, Servicio de Salud del Meta, Superintendencia de Subsidio Familiar, Superintendencia Bancaria, Terpel de la Sabana, Tesorería Distrital, Universidad de la Amazonía, U. Nacional, U. Tecnológica de Pereira y U. Distrital (50 Entidades, 22 por ciento aproximadamente del total de empresas inscritas al seminario). Esta anotación queda al análisis del lector, no está fundamentada en ninguna fuente estadística. Solamente sobre el listado anexo mencionado, sobre los participantes.

Función de la Industria

- **Egoísmo de los grupos:** El 93 por ciento de las respuestas estuvieron de acuerdo en que los diferentes grupos se resisten a ceder su propio interés a cualquier otro, asfixiando en conjunto el proceso de opciones sociales necesarias para encauzar los esfuerzos del país y lograr los esfuerzos económicos. Sólo el 7 por ciento de los asistentes estuvieron en desacuerdo con el enunciado anterior.
- **Antagonismo Gobierno - Empresa:** El 92 por ciento de los participantes afirmaron que en Colombia existe un alto grado de antagonismo y rivalidad entre la iniciativa privada y el gobierno. El resto de asistentes estuvo en desacuerdo parcial con esa afirmación.

- **Ganancia Costo Social.** En Colombia ha predominado la idea (93 por ciento estuvo de acuerdo con esta afirmación), según la cual la economía ha logrado el mayor éxito cuando se deja que cada empresa persiga su máxima ganancia, sin tomar en cuenta otros propósitos más amplios. Solo el 7 por ciento de las respuestas estuvieron en desacuerdo con este enunciado.
- **Transferencias de la sociedad a las empresas.** El éxito económico de algunas empresas colombianas se debe, en algún grado, a que reciben gratuitamente recursos que les otorga la sociedad y que pueden tener un costo significativo; 84 por ciento estuvo de acuerdo con este enunciado, (51 por ciento totalmente de acuerdo y 33 en acuerdo parcial), mientras que el 8 por ciento estuvo en desacuerdo parcial y el 8 en desacuerdo total.
- **Confianza en la memoria social.** En desacuerdo total el 61 por ciento y parcial el 35, en que los grupos de interés tenían suficiente confianza en la memoria social como para aplazar la satisfacción de sus propias necesidades, con la seguridad que su actitud cooperativa iría a ser recordada y recompensada posteriormente. El 4 por ciento estuvo de acuerdo con el enunciado.
- **Racionalización de la Inversión.** En desacuerdo total el 29 por ciento y parcial el 57 en que el sistema financiero colombiano había logrado plenamente su propósito de alentar a numerosos pequeños ahorradores para que acumularan el mayor volumen posible y canalizaran los fondos hacia las empresas que crearan un mayor número de empleos y mayor prosperidad nacional.

En paralelo a este esfuerzo importante con el doctor Ouchi, en poner en las manos de los gerentes conocimientos y mejores prácticas gerenciales, seguían funcionando los capítulos regionales de CDC, regidos por la Junta Ética de Círculos, formada por un representante de cada capítulo y por un representante del capítulo que realizara el último congreso de CDC. Los capítulos estaban conformados por Antioquia, Valle, Cundinamarca, Risaralda y Caldas, Santander y Tolima.

1990: Este año se marca como el de despegue formal del 'Boom' del CTC Colombiano. Comienza la gran invasión sobre el tema a través de semi-

narios, cursos, conferencias nacionales e internacionales por parte de empresas de consultoría, centros de capacitación, universidades y gremios y aparecen al por mayor y al detal 'gurús' sobre Calidad Total¹². Voy a mencionar algunos sucesos de esta invasión, por supuesto, unos más importantes y con mejores resultados de impacto que otros:

- Se organizó el Primer Encuentro Internacional sobre "Gestión de Calidad y Productividad como Estrategia de Desarrollo", celebrado en Cartagena entre el 13 y 15 de junio, organizado por el Departamento de Planeación, la Fundación Nueva Colombia Industrial, PNUD, Proexport, Federacafe, Caf, Colciencias y Fonade. Además de las importantes conclusiones de este encuentro y un hecho clave para la evolución del manejo de la calidad en Colombia, fue la creación del "Centro Nacional para el Desarrollo de la Gestión de la Calidad", hoy Corporación Calidad, proyecto dirigido por Inés González de Mosquera y cuyo montaje fue asesorado por un grupo de importantes empresarios, entre ellos, Juan María Rendón, de Icollantas; Jorge Enrique Morales, del Banco de Occidente; Rodrigo Gutiérrez, del Grupo Corona, y Hugo Estrada, de Transejes.
- Icontec comenzó un entrenamiento para formación de especialistas en Control Total de la Calidad e intensificó sus seminarios de Control de Calidad. Igualmente, las universidades que habían iniciado su trabajo en difundir el CTC lo continúan haciendo y otras comienzan a dictar seminarios y cursos especiales.
- Comenzó a llamarse este movimiento gerencial "Calidad Total" (CT). Empresas de todos los sectores y tamaños comenzaron a trabajar en CT. Unas en 'serio', otras por moda y otras peor aún con el solo 'slogan' de Calidad Total. Unas arrancan con fuerza y en la mitad del 90 se quedan. Otras esperaron los resultados de las que comenzaron en serio. Las empresas que ya venían trabajando con procesos gerenciales modernos, les resultó relativamente más fácil entrar a desarrollar esta "forma de vida organizacional de Calidad Total" y

12 Este es un fenómeno bien interesante en nuestro país, cuando hay temas de moda aparecen expertos de la nada. Por supuesto algunos verdaderos y otros parlanchines, pero que al hacer reír a la gente convencen. Estos por lo general son más hábiles en su comunicación que los que verdaderamente conocen del tema y han tenido experiencia en él.

comenzaron a presentar sus resultados con mucho éxito en diferentes congresos, seminarios y encuentros: Transejes, Incolbestos, Banco de Occidente, Organización Corona, algunas de las divisiones de Carvajal, Colgate Palmolive, Cementos Boyacá, Reconstructora Comercial Limitada, entre otras. Las editoriales y algunas universidades entran en la 'onda' y comienzan a publicar libros sobre el tema, cabe mencionar: "*Hablemos de Calidad*", de Philip Crosby (Mc Graw Hill); "*Liderazgo Industrial*", de Ciampa (Legis); "*La Calidad Eje de la Empresa Japonesa*", de Rafael Pérez Uribe (Universidad Externado de Colombia), entre otros. Interesados en el tema, algunos empresarios, ejecutivos, profesores universitarios y estudiosos viajaron a Japón, convirtiéndose en multiplicadores de esta "Ola gerencial de modalidad japonesa". Por el lado norteamericano comienzan a conocerse, también con mucha fuerza, los 'gurús' de Calidad Total. Profesores (Revista Summa, 1992: p. 79) de la talla del doctor Edwards Deming, consultor, distinguido profesor de administración en la Universidad de Columbia, nacido el 14 de octubre de 1900 en Sioux City, Iowa, y fallecido a finales de 1993. PhD. en física y matemáticas de Yale en 1928; del doctor Joseph Juran, presidente emérito del Juran Institute Inc., nacido el 24 de diciembre de 1904 en Braila, Rumania. Bs en ingeniería eléctrica de la Universidad de Minnesota en 1924, y JD U. de Loyola en 1935. Galardonado con la orden del sagrado tesoro, segunda clase en Japón en 1981; del doctor Philip Crosby, promotor del sistema de educación para la calidad, quien fue también uno de los principales promotores norteamericanos del concepto de la calidad durante 36 años, 14 de los cuales pasó enfrentando el reto de la calidad dentro del mundo de las empresas como vicepresidente de la ITT. En ese año presidente de la Philip Crosby Associates, Inc.

- La citada Corporación de Amistad Colombo Japonesa organizó en agosto un segundo seminario, en esta oportunidad sobre "Calidad, Productividad y Medio Ambiente". Como invitados especiales vienen eminentes profesores japoneses del Japan Productivity Center y de la Universidad de Tokyo. Asisten unos 700 ejecutivos quienes a comienzos de la década del 90 siguen estudiando sobre el tema de la Calidad Total y la necesidad de su implementación frente al reto de la apertura económica.

- Muchos estudiantes de diferentes universidades y facultades comenzaron a dedicar sus trabajos de grado a temas relacionados con Calidad Total, principalmente en la Escuela de Administración de Negocios, las universidades Javeriana, Andes, Externado y Cesa, en Bogotá; la del Valle e ICESI en Cali; la UNAB en Bucaramanga y EAFIT en Medellín. Temas como Justo a Tiempo, Círculos de Calidad, Calidad Total, Herramientas Estadísticas, entre otros, principalmente a nivel de pregrado y postgrado, en las facultades de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial y Psicología. Pocas universidades comenzaron a dar algunas 'puntadas' de implementación de procesos de Calidad Total en el seno de sus organizaciones: EAN, Sabana, EAFIT, ICESI y UNAB.
- Las firmas de consultoría no son ajenas a esta 'ola gerencial'. Las más conocidas Price Waterhouse, Deloitte Touche, Peat Marwick, Arthur Andersen, entre otras, incluyeron en sus servicios seminarios, talleres y procesos de acompañamiento en CT. Nacen y se fortalecen algunas pequeñas firmas colombianas que empiezan a trabajar en el tema y a implementar procesos de cambio planeado, teniendo como centro de acción el CTC: algunas en Bogotá, como Emac Ltda., Asingec Ltda., Procalidad, Solórzano Asociados, Sicomarketing, Mariño y Asociados, entre otras.

1991: Fue un año de consolidación del proceso de CTC para algunas compañías, para otras de nacimiento, para las de 'club social', que lo asumieron como moda su fin, y para otras sirvió de vitrina publicitaria por los buenos resultados que obtuvieron.

De abril a noviembre Acopi difundió por toda Colombia las Jornadas de Calidad y productividad, dirigidas principalmente a las empresas afiliadas a este gremio¹³. La Universidad de los Andes incluyó con mucha fuerza en su programa de Desarrollo Gerencial seminarios sobre Gerencia de Calidad Total¹⁴. La Corporación de Amistad Colombo Japonesa invitó nuevamente al profesor William Ouchi, quien en esta oportunidad dedicó sus charlas a la Calidad Total. Sus intervenciones fueron filmadas y trasladadas a videos que se comenzaron a comercializar a partir de 1992.

¹³ Cabe mencionar que el conferencista invitado fue Rafael I. Pérez U.

¹⁴ Como conferencistas invitados los profesores Hernando Marino y Enrique Ogliastri.

En agosto, el presidente de la República entregó el Premio Nacional de la Calidad 1990 a cinco empresas que reunieron los requisitos y pasaron las pruebas de evaluación establecidas para su otorgamiento. En la categoría de "Gran industria" lo recibieron: Colgate Palmolive CIA., Cementos Boyacá S. A. y Escobar y Martínez S. A. En la categoría "Pequeña industria", Reconstructora Comercial Ltda. y en la categoría de servicios, IBM de Colombia. En 16 años de existencia, solo 45 empresas habían recibido hasta este año este premio, lo que indica el rigor aplicado en la exigencia de las normas y procedimientos utilizados en la evaluación y la transparencia y consistencia del proceso empleado para su otorgamiento. En esta versión del premio, por primera vez, se utilizaron en la evaluación los formularios de aplicación de las normas del Instituto Colombiano de Normas Técnicas, Icontec, ISO 9004 para las empresas fabricantes de bienes e Icontec 1004 para empresas de servicios. Así mismo, se contó con la participación de consultores de reconocido prestigio en las comisiones evaluadoras, lo que contribuyó a elevar el nivel técnico del certamen, (Periódico El Tiempo, 1991).

1992: Algunos de los sucesos más importantes en la evolución del CTC en este año fueron los siguientes:

De junio 24 al 26 en Bogotá, el Centro Colombiano de la Productividad celebró en Bogotá los siguientes seminarios: Stock cero aplicando JIT y Kanban (proporcionar estrategias y técnicas de comprobado éxito para disminuir substancialmente el almacenamiento y controlar eficazmente los inventarios -Tadashi Kadowaki y Carlos Moreno-); Calidad Total para secretarías, recepcionistas y auxiliares de oficina (buscaba desarrollar habilidades para ejecutar las labores con mayor eficiencia y calidad -Alejandro Schnarch y Carlos Moreno-); Just In Time en Producción y Mantenimiento (ilustrar y orientar a los participantes en cómo implantar y administrar programas de JIT en sus plantas -Hans Werner Reckstand y Tadashi Kadowaki-); Estrategias para mejorar la atención y servicio al cliente (Reckstand y Kadowaki).

El diario El Tiempo publicó una separata comercial sobre Gerencia de Calidad Total (1 de agosto de 1991: 1C p.) con el siguiente contenido de dos puntos: 1) Promoción de videos y disquetes con un programa de autodiagnóstico para las empresas. El contenido de este programa se grabó con la visita en este año del profesor William Ouchi, quien explicó cómo introdu-

cir un proceso de Calidad Total tomando como ejemplo el desarrollo de un producto o servicio con visión internacional y comentó las diferentes fases desde el contacto con el cliente hasta la coordinación y programación general de la producción. El doctor Ouchi, en esta oportunidad se detuvo particularmente en la explicación de la importancia del líder para lograr la aplicación de la Calidad Total y en la forma de detectar las necesidades de cambio que debe hacer el director a nivel personal, así como las ayudas para lograrlo. 2) La Corporación Calidad celebró su primer año de realizaciones. En este periodo implementó un centro de información que a esta fecha contaba con colecciones bibliográficas actualizadas y especializadas en CT, con aproximadamente 700 títulos, entre libros, publicaciones periódicas, documentos y videos. Para finales de agosto de ese año, el centro de documentación poseía cerca de 1.000 documentos especializados provenientes de FIM productividad, entidad venezolana con diez años de experiencia, homóloga de la corporación. Además, estableció en este año la red interna sistematizada, con la cual el público podía realizar consultas directas en pantalla, agilizando el proceso de consulta y recolección de información. También se estableció la red internacional conectada a Venezuela, Brasil, México y Estados Unidos, países que a esta fecha habían alcanzado grandes avances en CT. Desde este año, en el Word Trade Center se comenzaron a ofrecer seminarios de presentación y aplicación de procesos de CT. En grupos de 30 personas, compuestos por gerentes y directores de las empresas, personal especializado explicaba, profundizaba y hacía las recomendaciones respectivas sobre cómo dar los primeros pasos en este proceso gerencial. A esta fecha estaban afiliadas a la corporación 60 empresas: Aluminio Nacional S.A., Aviatur S.A., Banco de Occidente, Basf Química Colombiana S.A., Bavaria S.A., Carvajal S.A., Cementos Diamante S.A., Cerromatoso S.A., Cicolac S.A., Codi Móvil S.A., Colcerámica S.A., Organización Corona, Colgate Palmolive, Colmotores S.A., Coltejer S.A., Compañía Mundial de Seguros S.A., Confecciones Colombia -Everfit-, Indulana, Corporación Financiera del Valle S.A., Cristalería Peldar S.A., Diario El Tiempo, Dupont de Colombia S.A., Empresa Nacional de Telecomunicaciones -Telecom-, Empresas Públicas de Medellín, Enka de Colombia S.A., Esso Colombiana Ltda., Fabricato S.A., Federación Nacional de Cafeteros, Flota Mercante Grancolombiana S.A., Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo -Fonade-, Good Year de Colombia S.A., Hilanderías Bogotá S.A., Hojalata y Laminados S.A., IBM de Colombia S.A., Industria Militar -Indumil-, Industrias Colibrí S.A., Ingenio Central Castilla S.A., Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología -Colciencias-, Instituto de Fomento Industrial -IFI-, Inversiones

Mundiales, Johnson & Johnson de Colombia S.A., Luminex S.A., NCR de Colombia S.A., Pavco S.A., Productora Nacional de Llantas S.A., Propal S.A., Proquinal S.A., Química Industrial y Textil S.A. -Quintex S.A.-, Rohm & Hass Colombia S.A., S.G.S. de Colombia S.A., Shell de Colombia S.A., Siderúrgica de Medellín S.A. -Simesa-, Sinclair S.A., Smurfit Cartón de Colombia S.A., Tejicondor S.A., Transejes S.A. y Xerox de Colombia S.A.

Las universidades, organizaciones públicas y privadas promotoras de este enfoque gerencial, firmas consultoras, académicos y asesores privados, continuaron con el estudio y promoción a nivel de empresas industriales, comerciales y de servicios. Universidades como el Externado de Colombia, consciente de la necesidad de los empresarios de enfrentar la apertura económica y fincar su ventaja competitiva, firmó un convenio con el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. ITESM de México, para desarrollar de abril a noviembre un Diplomado en Administración de la Calidad Total. La metodología utilizada fue la de trabajo centrado en grupos y estudios de casos. Los profesores mexicanos que intervinieron en este año fueron Juan López Díaz, ganador a la medalla a la calidad en el trabajo ITESM – CEM; Joaquín Méndez Almaguer, ganador del Borrego de oro al mejor profesor en 1988; Rafael Sossa Becerra, vicepresidente de la Asociación Mexicana de Administración para la Calidad Total; Víctor Bejar Pérez, asesor de programas de consultoría organizacional de varias empresas Mexicanas; Narciso Armenta, catedrático de la Asociación para el Desarrollo de Países de Centroamérica en El Salvador y Arturo Castanon, conferencista e instructor en materia de Calidad Total en el ITESM. Por Colombia participaron Rafael Pérez Uribe, tutor del Diplomado, consultor gerencial en Control Total de la Calidad y profesor de la Universidad Externado de Colombia, y Fernando González, experto en Gerencia del Servicio, profesor de la Universidad Externado de Colombia y consultor gerencial.

Del 6 al 24 de julio, la Universidad del Norte en Barranquilla, el ITESM de México, el Centro de Educación Continuada, el Centro de Investigaciones, el Consejo Regional de Planificación de la Costa Atlántica, Colciencias y la OEA, realizaron un curso internacional sobre Control Total de la Calidad, dirigido a gerentes generales, subgerentes, profesionales de áreas de administración, ingeniería y economía, con experiencia de trabajo en producción, mantenimiento o control de calidad.

El sector salud comenzó a interesarse en el tema y algunas universidades, como la Javeriana en Bogotá, en la Facultad de Estudios Interdisciplinarios

(FEI) organizó un grupo de estudio tutorado por Rafael Pérez Uribe, integrado por un eminente grupo de profesionales y docentes de este sector de la administración hospitalaria: Carlos Castro, Ricardo Talero, Julio Sáenz y Mariela Rodríguez. De este grupo sale la necesidad de integrar a los pensum de la Maestría y de las Especializaciones en salud de esa universidad, en el módulo de Organizaciones el tema del Control Total de la Calidad. Este mismo año se creó el Centro de Gestión Hospitalaria, hijo de la Corporación Calidad, que entre muchas de sus actividades organizó del 22 al 25 de julio el Primer Foro Internacional¹⁵ sobre el Mejoramiento de la Calidad en la Gestión Hospitalaria, realizado en Bogotá en el Hotel Bogotá Royal, patrocinado por el Departamento Nacional de Planeación, Aurha y la OMS. Entre los conferencistas hay que señalar a Rodrigo Gutiérrez, presidente de la Organización Corona; Mauro Fontaura Miguez, de Brasil; Enrique Ruelas Barajas, de la Fundación Mejicana para la Salud; Patricia Gómez, del Centro de Gestión Hospitalaria; Ronald Malone y James Zilli, del American Productivity and Quality Center; Bernardo Ramírez, director del Aurha para América Latina; Rodolfo Loyola, ex director del Hospital San José de Monterrey; Joan Kateiva, directora del Departamento de Evaluación del Ochsner Institute; Ron Baker, de la Universidad de Toronto; Fernando Sánchez, gerente general de la Cadena Royal; Robert Bradbury, director del programa de postgrado de la Universidad Clark; César Palacio, asesor del Ministerio de Salud; Iván Darío Vélez, director del Hospital Pablo Tobón Uribe, de Medellín; David España, director de la Clínica San Pedro Claver, en Bogotá; Olga Lucía Pedroza, neuróloga; Alfonso León, consultor, y Gustavo de Roux, Ministro de Salud, de Colombia.

En 1992, la Corporación Calidad lanzó el Programa Básico de Formación de Facilitadores, para "formar funcionarios que apoyen a la alta dirección en la implementación del proceso de Calidad Total en sus organizaciones". Se realizó entre los meses de septiembre y octubre de este año. Los expositores fueron Gloria Henao, consultora; Rebeca González, del ITESM Mexicano; Yukimichi Okuna, de JUSE; Luis Emilio Velásquez, de Corporación Calidad y representante de la Fundación Christiano Ottoni de Brasil.

Del 23 al 26 de septiembre se realizó en el Club Campestre Santiago de Cali el VIII Congreso de Círculos de Calidad (El tiempo, 1992), organizado por la

15 EN: Plegable de invitación: Programa "Mejoramiento de la Calidad en la Gestión Hospitalaria". Santa fe de Bogotá. 22 al 25 de julio de 1992. Hotel Bogotá Royal.

Federación Vallecaucana de Círculos de Calidad, cuyos objetivos fueron: 1. Dar a conocer los procesos de las empresas colombianas de producción y/o servicios de los sectores privados y estatal. 2. Exponer modelos internacionales de calidad y productividad. 3. Exponer experiencias de trabajo en equipo y círculos de calidad. Como conferencistas internacionales participaron José B. Sánchez, consultor de Management Systems, Inc. y ex gerente de la División de Florida Power Light; Marcelo Vertis, asistente, presidente y consultor P.B.O.P Inmetro de Brasil y Francisco Javier Rodríguez, presidente FIM Productividad de Venezuela. Como conferencistas nacionales estuvieron Carlos Pizano, presidente de Sinclair S.A.; Ángela Vega, asistente de Calidad de Colgate Palmolive; Marta Cecilia Bernal, directora ejecutiva de CorpoCalidad; Marco Pazmino, gerente de personal de Smurfit Cartón de Colombia; Enrique Cuervo, coordinador de Sistemas Participativos de Carvajal S.A.; Óscar Zamorano, gerente de Control de Calidad de Gillette de Colombia; José Espinal, profesor y consultor de la Universidad EAFIT de Medellín; Lida Ospina, Uniban de Uraba; Luis Emilio Velásquez, director técnico de CorpoCalidad.

El 12 de noviembre, el Consejo de Normas y Calidades del Ministerio de Desarrollo Económico otorgó el Premio Nacional de la Calidad a la empresa Xerox de Colombia S.A., en la categoría de servicios. En otras categorías, el jurado declaró desierto el premio. El galardón lo obtuvo esta empresa, porque se considero que: 1. Tenía un enfoque de Calidad muy acertado, 2. Había realizado avances importantes en la implementación de estos enfoques, 3. Había obtenido resultados concretos en el mejoramiento de su gestión y 4. El proceso de calidad de la empresa era digno de ser señalado como ejemplo para Colombia.

Según El Tiempo, 20 de noviembre de 1992, Xerox estaba fundamentando sus procesos en conceptos y herramientas contenidas en la *Estrategia de Liderazgo a través de la Calidad*, que consistía en entrenar al Gerente General y a las Directivas en los principios, elementos y procesos de Calidad. Posteriormente, se desplegaba a todos los niveles de la compañía, hasta cubrir el 100% de los empleados. El personal que ingresaba recibía un curso básico que lo inducía a la filosofía de Calidad Total. Para continuar este proceso, la empresa en estos últimos años incorporó nuevas herramientas, como gráficos estadísticos de control para procesos claves, seguimiento a las quejas de los clientes a través del centro de atención al cliente, la entrega de soluciones para el manejo total del documento a los clientes, el otorgamiento de la garantía de satisfacción total y el plan de desarrollo y

productividad gerencial. La estrategia de liderazgo a través de la calidad era controlada bajo el concepto de continua inspección, consistente en una evaluación gerencial de los procesos utilizados, de la solución de problemas y la orientación del personal para la prevención de errores.

Cabe mencionar que esta estrategia, basada en la premisa que “Xerox satisface mejor a sus clientes con productos de óptima calidad y brindando excelente servicio”, inició a nivel corporativo en 1984 (Xerox, 1993) e hizo cambiar la forma de conducir este negocio. Sus principios fueron enseñados a cada empleado y aplicados a los procesos de toda la compañía a través del mundo. Los cambios que resultaron de esta iniciativa hicieron de Xerox un fuerte competidor en el mercado del *manejo total del documento* y un *líder reconocido en la aplicación de técnicas de calidad*. Los puntos básicos sobre los cuales se fincó el proceso, fueron los siguientes:

- **La necesidad del cambio.** Los avances tecnológicos y la aparición de nuevos productos competitivos en el mercado mundial, hicieron que Xerox después de terminar la vigencia de sus patentes, se preocupara por mantener su participación y liderazgo en el mercado y fue así como se interesó por el diseño y aplicación de una estrategia corporativa que cubriera los conceptos modernos de *calidad total* y el uso de las herramientas estadísticas para establecer el *control de procesos* y el *mejoramiento continuo* en todas sus actividades. Xerox cambió la forma de desarrollo y entrega del producto. Por primera vez se apuntó hacia diferentes segmentos del mercado con estrategias diferentes, pero compatibles. El resultado se vio reflejado en mejores y más rápidas decisiones hechas desde los niveles básicos de la organización. Cambió la forma de aproximarse a los clientes. Se les escuchaba más y se tomaban las acciones apropiadas con base en lo escuchado. El sistema gerencial de *satisfacción de clientes* se creó con el fin de preguntarse las necesidades y gustos de los clientes pero lo más importante: se les pidió que hablaran de lo que no les gustaba en cuanto a productos y servicios de la compañía.
- **Los cambios establecidos:** Xerox creó los denominados “parámetros competitivos”, o puntos de referencia para medir los productos, servicios y procesos respecto a los competidores, y lograr mediante la aplicación de mejoras internas, la superioridad en calidad. Otra pieza importante fue el “involucramiento de los empleados”, mediante lo cual toda la gente Xerox de todos los niveles se integró completamente a su vida laboral. El objetivo fue asegurar que las metas y los talentos

de todos los trabajadores fueran aplicados total y creativamente a los problemas y oportunidades con los que la compañía se enfrentase.

La experiencia Fuji Xerox: Xerox aprendió que la calidad en el sentido de los 'gurús' Deming y Juran practicada por los japoneses funcionaba, y fue así como en 1980 ganaron en la afiliada del Japón el premio 'DEMING'. En esta forma, Xerox aplicó a nivel mundial la estrategia *Liderazgo a través de la calidad* y definió su política de calidad total: "Xerox es una compañía de calidad. En Xerox la calidad es el principio básico del negocio. Calidad significa proveer a nuestros clientes externos e internos de productos y servicios novedosos que satisfagan plenamente sus requerimientos. Mejorar la calidad es tarea de cada empleado de Xerox". El concepto de Calidad en el contexto de la estrategia tomó en cuenta cuatro interpretaciones tradicionales de la palabra Calidad: 1. Mientras que la definición convencional nos recuerda palabras como 'excelencia' y 'lujo', Xerox define la calidad como "conformidad con las necesidades del cliente". 2. Mientras la definición convencional Standard de desempeño es reconocer un nivel aceptable de errores y defectos, para Xerox era: "Productos y servicios que satisfacen plenamente las necesidades de nuestros clientes". 3. Mientras el sistema convencional de lograr la calidad se basaba en detectar y corregir productos después de haber sido completados, Xerox enfatizó la "prevención de errores". 4. Mientras el sistema convencional de medir la calidad se basaba en índices, Xerox medía la calidad por "el costo que incurrimos cuando no satisfacemos los requerimientos de nuestros clientes".

- **El cliente interno.** Como decía, en esta época la política de Calidad en Xerox la trabajan para el cliente interno y externo. La base de éxito para que el cliente externo esté satisfecho, requiere que el "cliente interno" también lo esté. Por esto, Xerox está preocupado por todas aquellas acciones y programas que garantizan la satisfacción de los empleados, quienes brindan y ofrecen los servicios al cliente externo. El involucramiento de los empleados en la mejora de los procesos internos y su correcta aplicación permite conocer mejor las áreas, pues son ellos quienes todos los días están manipulando los productos y procesos para encontrar solución a las dificultades.
- **Transición hacia la Calidad.** La estrategia necesitó de ciertos mecanismos para cambiar. Estos fueron: reconocimiento y recompensa, herramientas y procesos, equipo de transición, entrenamiento, comunicación y comportamiento de la gerencia.

- **Rol Gerencial.** Cuando se habla de participación e involucramiento de los empleados, se debe tener en cuenta cuál es el rol del gerente en todo este proceso, pues este cambia de ser el “jefe” a ser “el líder”. A la fecha Xerox estaba trabajando hacia la formación de líderes y no de jefes. El líder debía actuar como facilitador: asesorar, entrenar y motivar a sus inmediatos colaboradores y poder así obtener mejor productividad y mayor nivel de compromiso. También se buscaba dar mayor autonomía al personal o “empowerment”, pero era necesario redefinir el rol del gerente para evitar lo que se ha denominado como la “crisis de la Gerencia Media”.

Cuadro No. 8: Cambio del rol del gerente en Xerox

De Supervisión a uno a uno	A Líder de Equipo
Diciendo	Apoyando
Planeando	Entrenando
Controlando	Facilitando
	Los trabajadores asumen responsabilidad y son entrenados para funcionar como equipo de trabajo

Fuente: Xerox (El Tiempo, 20 de noviembre de 1992: P. 11C)

- **Los Factores de Éxito vistos por Xerox:** Desarrollo e implementación en cascada, gerencia visible y consistente e involucramiento en el liderazgo, integración de calidad, inspección y paciencia y disciplina.
- **La Obsesión por el Cliente.** Después de entrenar y concientizar a los empleados en los conceptos de Calidad Total, involucra en todas las actividades que se realizan, el concepto de la obsesión por el cliente. De esta forma, todas las áreas de la compañía tenían como parte de sus objetivos la Satisfacción del Cliente y esta se medía periódicamente a través de encuestas. Todas las observaciones y requerimientos de los clientes eran incluidas en sus procesos diarios y nuevamente se validaba con ellos para analizar los mejoramientos.
- **Premios Obtenidos.** El buen trabajo de la compañía ha venido siendo reconocido en diferentes partes del mundo y es así como ha

recibido los siguientes premios a la Calidad Total: 1980 - Fuji Xerox (Deming - Japón), 1983 - Rank Xerox (Inglaterra), 1984 - Países Nórdicos, 1985 - Rank Xerox (Inglaterra), 1987 - Xerox de Francia, 1990 - Xerox de México, 1989 - Premio Nacional a la Calidad en Estados Unidos "Malcolm Baldrige".

Se realizó una investigación (Sierra, 1992) sobre la experiencia en la implementación de la Calidad Total en 12 empresas en Bogotá, afiliadas a la Corporación Calidad:

Cuadro No. 9: Empresas estudiadas por Sierra

No.	NOMBRE DE LA EMPRESA	SECTOR	No. DE EMPLEADOS	NOMBRE DE LOS ENTREVISTADOS Y CARGO
1	Corona S.A.	Manufacturera	8.000	Gerardo González. Gerente de Calidad Integral.
2	Incolbestos	Auto partes	433	José Mesa, Gerente Calidad Total
3	Acerías Paz del Río	Industrial	4.300	Rómulo Talero. Director Desarrollo y Control
4	IBM de Colombia	Servicios	340	Alfredo Santoyo. Gerente de Calidad y Proyectos Especiales
5	Esso Colombiana Ltda.	Energético	850	Alexander Bonilla. Coordinador P.M.C.C.
6	Ciba Geigy	Farmacéutico	215	Jorge Arévalo. Jefe Departamento de Planeación y Logística
7	Protela S.A.	Textil	1.773	Iván Amaya. Gerente General
8	Hotel Bogotá Royal	Servicios	235	Jeanette Chávez. Gerente de Mejoramiento Continuo
9	Proquinal S.A.	Textil	800	Francisco Hernández. Coordinador de Calidad
10	Colcafé S.A.	Industrial	100	Gloria Vélez. Jefe Nacional de Control de Calidad
11	Shell de Colombia	Comercialización	267	Luz María Hernández. Jefe Desarrollo y Aseguramiento de Calidad
12	Ingeser de Colombia	Servicios	370	Miguel Mendoza. Superintendente de Operaciones y Guillermo Tobón. Jefe de Sistemas

Fuente: Sierra, 1992

La metodología utilizada, fuera de la investigación en fuentes secundarias, fue la entrevista directa a partir de una encuesta prediseñada sobre la base conceptual de los enfoques de los profesores: Deming, Crosby, Juran e Ishikawa (Ver cuadro siguiente), que se diligenció con los responsables directos de la administración de los procesos de la Calidad Total.

Cuadro No. 10: Principales Enfoques en Control Total de la Calidad

ITEMS / PROFESORES	DEMING	CROSBY	JURAN	ISHIKAWA
FILOSOFÍA	<p>Énfasis en procesos vs. producto</p> <p>Prevención del descenso de la calidad más que arreglar el producto que ha bajado la calidad</p> <p>La inspección no mejora ni es garantía de calidad</p> <p>La calidad es trabajo de todos pero debe ser liderada por la Alta Gerencia</p>	<p>La calidad es conforme a los requerimientos</p> <p>La calidad es la medida para los costos de hacer mal las cosas</p> <p>Los estándares de la calidad son cero defectos</p> <p>El sistema para alcanzar cero defectos es la prevención</p>	<p>La calidad es lo bien hecho para el uso como lo juzgue el usuario</p> <p>Quienes mercadean, diseñan, manufacturan y ofrecen el producto, deben conocer las necesidades de sus consumidores, en contraposición a sus deseos</p> <p>La trilogía de Juran: 1) Planeación de la calidad 2) Control de calidad y 3) Mejora de la calidad.</p>	<p>El CTC es administrar con hechos y datos</p> <p>El CTC que no muestra resultados no es control de calidad</p> <p>La calidad debe incorporarse dentro de cada diseño y cada proceso. No se puede crear mediante inspección.</p> <p>El CTC es administración basada en el respeto por el ser humano.</p>
MÉTODO	<p>CATORCE (14) PUNTOS</p> <p>Crear constancia en el propósito</p> <p>Adoptar la nueva filosofía de intolerancia en las fallas</p> <p>Eliminar la dependencia de la inspección masiva</p> <p>Terminar la práctica de adjudicar contratos con base exclusiva en los precios bajos</p> <p>Buscar la manera de reducir el desperdicio y mejorar la calidad</p> <p>Instituir el entrenamiento en el trabajo</p> <p>Establecer supervisión basada en orientación y en liderazgo</p> <p>Desterrar el miedo a cuestionar el "Statu Quo"</p> <p>Derribar las barreras entre departamentos</p> <p>Permitir que la gente establezca sus propias consignas</p> <p>Eliminar las cuotas numéricas</p> <p>Remover las barreras que quitan el orgullo a los trabajadores</p> <p>Vigorous programas de educación</p> <p>Crear estructuras sólidas en la Gerencia</p>	<p>CATORCE (14) PUNTOS</p> <p>Demostrar compromiso Gerencial</p> <p>Conformar equipos para mejorar la calidad</p> <p>Utilizar mediciones y determinar donde se encuentran los problemas actuales y potenciales</p> <p>Evaluar el costo de la calidad</p> <p>Aumentar la conciencia de calidad y el interés personal de todos</p> <p>Tomar acciones para corregir los problemas</p> <p>Crear el comité para el programa de cero defectos</p> <p>Entrenar supervisores</p> <p>Establecer "A Cero Defects Day"</p> <p>Determinar metas</p> <p>Fomentar en los empleados la comunicación de problemas a la gerencia</p> <p>Dar reconocimiento</p> <p>Establecer controles de calidad</p> <p>Realimentar cotidianamente todo el proceso</p>	<p>DIEZ (10) PASOS</p> <p>Crear conciencia de la necesidad y la oportunidad de mejorar</p> <p>Determinar metas de mejoramiento</p> <p>Organizarse para alcanzar las metas</p> <p>Proveer entrenamiento</p> <p>Llevar a cabo los proyectos para la resolución de problemas</p> <p>Reportar los progresos</p> <p>Dar reconocimiento</p> <p>Comunicar los resultados</p> <p>Mantener registros de los resultados</p> <p>Conservar el éxito haciendo del mejoramiento anual parte regular del sistema administrativo</p>	<p>DIEZ Y SEIS (16) PUNTOS</p> <p>Determinar metas y objetivos</p> <p>Determinar métodos para alcanzar las metas</p> <p>Dar educación y capacitación</p> <p>Control Total de la Calidad en toda la empresa: participación de todos los miembros de la organización</p> <p>Utilizar métodos estadísticos</p> <p>Conocer los requisitos del cliente</p> <p>Liderazgo desde la gerencia</p> <p>Políticas claras</p> <p>Aprovechar lo mejor de cada persona</p> <p>Asumir responsabilidades por el proceso</p> <p>No hacer énfasis en la inspección</p> <p>Realizar el trabajo de acuerdo a lo planeado</p> <p>Verificar los efectos de la realización</p> <p>Emprender las acciones oportunas</p> <p>Trabajar en equipo</p> <p>Manejar el concepto proveedor - cliente</p>

Fuente: Sierra, 1992

Los resultados de la investigación de Sierra fueron los siguientes:

- **Secuencia de implementación del CTC**

Cuadro No. 11: Implementación del CTC en 11 empresas en Colombia

EMPRESA	FECHA DE INICIACIÓN	PROGRAMAS
CORONA	Sep. de 1990	Análisis de un programa piloto de círculos de calidad. Formación en las siete herramientas estadísticas básicas. Definición de estrategias, Nombramiento de director de calidad.
INCOLBESTOS	Dic. de 1990	Presentación de la filosofía al comité de CTC y sensibilización al personal.
ACERIAS PAZ DEL RÍO	1989	Taller de comprensión y compromiso. Presentación de la guía del proceso
IBM	Nov. de 1990	Educación de la gerencia y desarrollo del comité. Establecimiento de la política de calidad y de la organización del proceso. Definición de roles
ESSO	1986	Sensibilización y capacitación a todo el personal en CTC.
PROTELA	1990	Definición de estrategias sobre el proceso
BOGOTÁ ROYAL	Finales del 80	Conocimiento profundo de la filosofía y darla a conocer a todo el personal en talleres de motivación. Creación de círculos de calidad
PROQUINAL	1990	Planeación estratégica y círculos de participación
COLCAFÉ	Oct. De 1991	Proceso de sensibilización. Desarrollo de liderazgo. Conceptualización de la administración de la calidad.
SHELL	Julio de 1989	Grupo de estudio y diagnóstico sobre norma lcontec 9004
INGESER	Sep. De 1991	Capacitación sobre el tema y definición de objetivos de calidad

Fuente: Sierra, 1992

- **Tendencias identificadas.** El análisis de las encuestas permitió identificar tendencias muy definidas, tanto en las causas que motivaron

la implementación del proceso de Calidad Total como del proceso mismo. En las preguntas de abanico, el análisis de las tendencias fue directo, mientras que en las preguntas que permitían una respuesta abierta, se hizo necesario la consolidación de respuestas interpretadas como similares.

Antecedentes del proceso

Dentro de los factores que motivaron a estas empresas a iniciar el proceso de Calidad total, el principal fue la competitividad (50 por ciento), tanto en el ámbito nacional como en el internacional debido a la apertura económica en nuestro país y a la globalización de la economía. Seguían en orden de importancia: la satisfacción de los clientes (25 por ciento) y la supervivencia (25 por ciento).

Este proceso fue iniciado y apoyado en la gran mayoría de las empresas (66 por ciento) por la Alta Gerencia.

Nueve de las 12 empresas entrevistadas iniciaron la planeación preliminar del proceso entre 1989 y 1991, haciendo énfasis en los programas de capacitación (83 por ciento) y en la definición de estrategias y establecimiento de políticas (17 por ciento). La iniciación del proceso ya en forma comenzó en 1990, enfatizando las actividades de entrenamiento y capacitación.

Dentro de las actividades realizadas en las fases iniciales se mencionan: pancartas y afiches publicitarios, los sistemas de sugerencias, el trabajo en equipo para proyectos y los círculos de calidad.

Entre las herramientas estadísticas (donde ese utilizaron), las más utilizadas fueron: diagramas de causa y efecto, diagrama de *Pareto* y cartas de control.

Las actividades de entrenamiento, capacitación y motivación eran las que se estaban llevando en el momento de esta investigación.

El 83 por ciento de las empresas entrevistadas no se rigieron por ninguna filosofía en especial, sino por una combinación de teorías, adaptadas al medio cultural y organizacional de cada empresa.

En cuanto a la metodología, las opiniones estuvieron divididas. Los mayores porcentajes se concentraron en el desarrollo de actividades concretas para

comprometer al recurso humano en el proceso y a la utilización del círculo de control Deming.

Entrenamiento

Fue una actividad básica y fundamental en este proceso de CT. El 67 por ciento de las empresas habían cubierto el 100% de su personal dentro de los programas de capacitación sobre el tema.

El tiempo de entrenamiento oscilaba entre seis meses y dos años y medio, dependiendo del número de trabajadores.

El nivel mayor de aceptación al proceso de CT, se encontró en la alta gerencia (75 por ciento), mientras que los niveles administrativos, operativo y personal de línea, estaba dando un alto respaldo en un 42 y 48 por ciento, de las empresas entrevistadas.

Solo dos de las compañías entrevistadas tenían organización sindical y en ambos casos su apoyo al proceso fue calificado como medio.

Factores facilitadores y de resistencia al proceso

Como facilitadores, los más citados fueron: Clima organizacional (83 por ciento) y la motivación (17 por ciento).

Los de resistencia: Resistencia al cambio, 33 por ciento; falta de claridad, 33 por ciento; el proceso implica más trabajo, 17 y la estructura organizacional, 17 por ciento.

Clientes y proveedores

El involucramiento de clientes y proveedores al proceso era muy incipiente. Solo una empresa de las entrevistadas tenía un plan formal de asistencia técnica y tres mantenían un intercambio permanente de información.

Costos de implementación del proceso;

Muy difícil para las empresas cuantificar este tipo de costos. Sin embargo, los más significativos eran los asociados con el entrenamiento, representado por el costo de los instructores, el material de entrenamiento y el tiempo de los

trabajadores participantes. El costo promedio por empleado, tomando como base nueve de las empresas entrevistadas, era de \$191.000 entre un rango de \$8.000 a \$ 564.000.

Calidad Total vs. Estructura organizacional

El 40 por ciento de las empresas dijeron no haber sufrido cambio alguno, el 35 las estructuras se volvieron más planas y el 25 creó cargos nuevos.

Resultados en la implementación de CT

- Los resultados más citados estuvieron relacionados con el clima organizacional. Se resaltan los siguientes: Cambio favorable en la actitud de los trabajadores (67 por ciento), mejoramiento de los productos (17) y satisfacción de clientes (17 por ciento).
- También se mencionaron otros resultados, interpretados como parte del “formato del proceso”, que incluían mejor capacitación en el nivel de educación de los trabajadores, definición de la misión corporativa y las políticas de calidad.
- No se encontró mucha consistencia cuantitativa en cuanto a los beneficios tangibles. Sin embargo, por su importancia se enumeran a continuación: mayor satisfacción de los clientes, disminución del desperdicio, incremento en la participación en el mercado, disminución en el tiempo de los procesos claves e incremento en las ventas.

Conclusiones del estudio de Sierra

- La necesidad de competir y de sobrevivir fueron los motores que llevaron a las empresas a la implementación del proceso de CT. La competitividad es particularmente crítica como consecuencia de la apertura económica y de la globalización de la economía. Los cambios culturales, tecnológicos y políticos del mundo moderno, así como las crisis existentes a todo nivel (social, político y laboral), exigían y exigen enfoques contundentes para garantizar la supervivencia empresarial en el complejo mundo de los negocios.
- En la mayoría de las empresas, el proceso fue iniciado por el ejecutivo de más alto nivel.

- No existió una coincidencia de enfoques, “un recetario único” para la implementación de la CT. En general, las empresas no se afiliaron a ninguna escuela, ni a una filosofía en especial y casi todas adaptaron las existentes a su propia cultura y requerimientos. La evolución de la calidad en Japón enseña que no hay respuestas fáciles, ni únicas, pero sí que es un proceso de transformación cultural.
- La gran mayoría de las empresas estructuraron una visión y una misión corporativa, divulgadas ampliamente por diversos métodos, que les permitía dirigirse hacia una misma dirección y tener los mismos intereses, de modo que todos los trabajadores, los directivos y los miembros de las juntas directivas, trabajaran en un solo equipo para la consecución de los objetivos organizacionales.
- Coincidieron todas las empresas en un esfuerzo sustancial dedicado al entrenamiento, la capacitación y la sensibilización del personal, cubriendo o proyectando cubrir a todos los trabajadores. Para esto nombraron personal de dedicación exclusiva como coordinadores de Calidad Total. El énfasis de los procesos en las etapas iniciales fue básicamente didáctico y de motivación.
- Los beneficios estuvieron más orientados hacia un mejoramiento del clima organizacional y la creación de una actitud positiva hacia el trabajo. Esto se reflejó en la fabricación de productos de mejor calidad y una mayor conciencia de las necesidades de los clientes internos y externos.
- En todas las empresas se trabajó con el concepto: “Cuando se trabaja con calidad se cometen menos errores, bajan los costos, mejora la productividad, se es más competitivo permaneciendo en el mercado y la empresa se convierte en fuente de trabajo para todos”.
- El proceso de CT no fue una tarea fácil, pues se requirió de planeación, compromiso, paciencia, comprensión, reflexión, tiempo y recursos humanos y financieros. No se le puede tomar a la ligera, ni como moda del día, ni como una forma de “descreste social”.

Recomendaciones para el éxito de un proceso de CT

Se requería de un cambio en el enfoque gerencial tradicional en las empresas de “autocrático - burocrático” a visionario - participativo. Los gerentes deberían

dar más autonomía a sus empleados y a las personas que estuviesen al frente de la línea de trabajo.

- Los miembros de la alta gerencia debían ser los promotores y líderes del proceso, asumiendo con gran responsabilidad y compromiso, los desafíos y transformaciones que esta ameritaba.
- Como cada empresa tiene su propia cultura y su propio ambiente, tanto interno como externo, requería diseñar su propia filosofía de calidad, conservando los criterios universales del tema. Una vez se hubiesen efectuado los ajustes necesarios y la gente estuviese preparada para el proceso de calidad, se debía proceder a determinar que parte o partes de los diferentes enfoques se podían adaptar a sus necesidades y requerimientos.
- Se debía contar con los recursos necesarios: personal, financieros y tiempo. Si faltaban estos recursos básicos, el desarrollo del proceso sufriría traumas y los responsables sentirían una gran frustración.
- Desarrollar una visión y una misión corporativa, que sirviese como guía al proceso y permitiera que toda la organización trabajase al unísono, para lograr los objetivos con intereses comunes.
- La sensibilización, el entrenamiento y la capacitación del personal era el punto neurálgico del proceso. Se debía insistir y hacer énfasis en un cambio profundo del Ser Humano, retomar valores y lograr un cambio en los propósitos personales.
- La calidad es un proceso de adentro hacia afuera y nace en cada uno de las personas a través del proceso reflexión - acción - reflexión. No se 'importa' ni se declara, tampoco es un proceso automático, ni milagroso. Hay que trabajarlo momento a momento, día a día. Se deben crear espacios para que las personas adquieran un buen sentido de la disciplina, un pensamiento profundo, reflexivo, constructivo, objetivo, coherente, sensible, integrado y al mismo tiempo que estén automotivados.

1993: El 5 de enero, la firma de consultoría y formación Advanced Management System Ltda. (AMS), liderada por su director Humberto Álvarez Laverde, envió cartas de invitación a diferentes empresas para que participaran en los siguientes temas: 1) Dirección estratégica y Hoshin planning (analiza la forma

de integrar el proceso de Calidad Total y la planificación estratégica) (febrero 5). 2) Despliegue de la función de Calidad (Quality Function Deployment). Esta técnica permite reducir en forma significativa el tiempo de desarrollo de nuevos productos y el "time to market"; se discute la forma como se puede introducir esta metodología en empresas de servicios e industriales (febrero 12). 3) Métodos Taguchi, Nuevas tecnologías de calidad para la mejora de productos y procesos. Esta metodología facilita la optimización de los procesos de manufactura, aplicando estrategias de ingeniería y técnicas de estadísticas en la fase de diseño. Su creador, el doctor Genichi Taguchi, considera que con el control de procesos no es suficiente para asegurar la calidad de los procesos, se requería un soporte complementario de mejora del diseño de los procesos empleados (marzo 11 y 12). 4) Nuevas herramientas gerenciales de la Calidad, se estudian y practican las nuevas herramientas desarrolladas en Japón, especialmente para la planificación y dirección de la Calidad. Esta clase de herramientas facilitan el proceso de planificación e implementación de planes en diferentes áreas y niveles de la organización (marzo 11 y 12). 5) Benchmarking, La calidad en la función de marketing; se analiza la forma como el marketing se ha visto afectado con el aporte de las ideas de Calidad Total, el impacto en el estilo de venta, cambio en las compras, innovaciones en el servicio al cliente, entre otros. La metodología de esta técnica facilita realizar análisis competitivos y orientan mejor a la empresa en el mercado (marzo 20).

El 25 de enero vuelve a aparecer en el diario El Tiempo, 1993: p. 9C y 10C, una separata especial sobre Calidad Total, más de carácter comercial que académico.

En ese año se consolidó aún más el movimiento de Calidad Total con la difusión a través de periódicos y revistas especializadas de encuentros, seminarios, congresos, simposios y talleres promovidos por varias universidades, empresas privadas de asesoría y consultoría gerencial, tanto nacionales como multinacionales, algunas entidades gubernamentales, gremios y aún las Cámaras de Comercio sobre todo en las principales ciudades colombianas.

1994 – 2000: Al finalizar el 94 y a mediados del 95 surge el enfoque de reingeniería, que distrae con otras variables (pobres resultados por parte de las empresas que estaban trabajando con este movimiento, el bajo compromiso de la alta gerencia en involucrarse realmente con los elementos de CT, ausencia de coherencia entre lo descrito en los derroteros de las empresas con la realidad

de sus mercados, entre otras) el desarrollo de la Calidad Total.

Estos sucesos hacen que el movimiento de CT se dividiera en dos procesos complementarios pero realizados a través de dos vías. La liderada por la Corporación Calidad, que sigue difundiendo una gestión integral de calidad o un movimiento de gerencia de clase mundial en la figura del Premio Colombiano a la Calidad (PCC). De hecho, se observan resultados concretos de este enfoque gerencial en empresas que reciben desde 1992 el PCC (Ministerio de Desarrollo Económico, Corporación Calidad, 2001: P. 17): 1992, Xerox de Colombia, Empresa Manufacturera Grande (EMG); 1993, Intercor, EMG; 1994, Laboratorios Baxter, EMG; 1995, declarado desierto; 1996, Colgate Palmolive, EMG; 1997, Varela S.A., EMG, Comolsa, Empresa Manufacturera Mediana, EMM, Química Nalco de Colombia S.A., Empresa de Servicio y Comercio Mediana, ESCM; 1998, declarado desierto; 1999, Incolbestos S.A., EMM; 1999, Hospital Pablo Tobón Uribe, ESCM; 1999, Instituto Colombiano del Petróleo, Empresa de Servicio y Comercio Grande, ESCG.

En paralelo al movimiento anterior, se publicaron en Ginebra en 1994 las normas International Standard for Organization (ISO) 9000 y se empezaron a difundir al comienzo con mucha precaución, pero tomaron mucha fuerza desde 1998. Al comienzo este proceso lo lideró el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (Icontec) y después es compartido por dos multinacionales: Bureau Veritas Quality International (BVQi) y Service Generale de Surveillance (SGS); impulsado desde 1998 por el Programa Nacional de Aseguramiento y Certificación (PNAC), liderado por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Vale la pena mostrar los resultados de este movimiento en el informe presentado por el gerente del programa el doctor Carlos Emilio Valdés en abril 9 de 2001¹⁶:

- Empresas inscritas para participar en el programa: 1187
- Empresas aceptadas para comenzar con el PNAC: 859
- Empresas que presentaron su plan de trabajo: 562, de las cuales el 55 por ciento estaban en Antioquia, el 21 en Bogotá y Cundinamarca y el 29 re-

¹⁶ QEPD. Informe presentado en las instalaciones de las oficinas de la sede central del Sena en Bogotá para los directivos del SENA y las firmas asesoras, capacitadoras y certificadoras del programa. Abril de 2001.

partidas en las otras principales ciudades de Colombia. De este porcentaje, el 34 por ciento son medianas, el 24, grandes y el 40 son pequeñas. Del total, el 50 por ciento son exportadoras y el otro 50 no. 66 de estas empresas han sido certificadas: 63 por ciento por Icontec, 24 por ciento BVQi y 23 por ciento SGS, de las cuales el 52 por ciento se encuentra en Antioquia, el 30 en Bogotá y Cundinamarca y el resto en diferentes ciudades colombianas; 35 por ciento pequeñas, 32 medianas y 33 grandes; el 66 por ciento con ISO 9002, el 22 con ISO 9001 y el 12 con otras normas; el 59 por ciento son no exportadoras y el 41 son exportadoras.

- 56 firmas asesoras inscritas y aceptadas: El 50 por ciento en Bogotá y Cundinamarca y el 27 en Antioquia. El resto repartidas en toda Colombia.
- 18 Asesores independientes

2000 en adelante: Comenzó el boom del trabajo con las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). Entidades del Gobierno, como el SENA, el Ministerio de Desarrollo, Proexport y Bancoldex, que apoyaron programas para financiar con fondos no reembolsables a este sector de empresas, por medio de centros tecnológicos, universidades y empresas de consultoría privadas. Algunos de estos programas duraron hasta el 2003 con relativos resultados positivos: el de mejoramiento continuo y el Programa Nacional de Aseguramiento de la Calidad, el del SENA y el de Expopyme de Proexport. Universidades como la Escuela de Administración de Negocios editó un libro sobre la Gerencia de las Mipymes en Bogotá. Las universidades de la Sabana, el Colegio Mayor del Rosario y la Universidad Sergio Arboleda trabajaron arduamente como operadores del programa de mejoramiento continuo y el mencionado PNAC.

De la misma manera, las Cámaras de Comercio y entidades como Icontec han venido trabajando hasta la fecha con la Mipymes en apoyar con precios cómodos la implementación de programas para la certificación de ISO 9000. Es el caso también del programa Fomipyme, Fondo para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que otorga fondos no reembolsables para el mejoramiento de la gestión, calidad, innovación y tecnología de este importante bloque de empresas.

La Corporación Calidad continuó de manera ardua con el Premio Colombiano a la Calidad y Galardón a la Excelencia para Colegios en Bogotá (ver: <http://>

www.ccalidad.org/). El Centro de Gestión Hospitalaria en el sector salud lideró el movimiento para promocionar el Premio a la Calidad de Gestión Hospitalaria. Icontec se perfila como el acreditador de entidades de este sector, promocionando la acreditación de calidad similar al tema de ISO 9000.

En el 2004, el Gobierno expidió la ley 872 para que las entidades públicas promovieran en el seno de sus organizaciones el sistema de gestión de calidad basado en las ISO 9000, de la cual surge la NTCGP 1000/2004. De esta manera, se observa que desde el 2005 se continuó trabajando por lo menos con cinco enfoques claramente diferenciados pero complementarios:

- En muchas micro, pequeña y mediana empresa (Mipymes) con el enfoque empírico o artesanal y muy pocas pequeñas y medianas empresas Pymes con el sistema de gestión de calidad basado en la ISO 9000.
- En la gran empresa y muy pocas medianas con el sistema integral de calidad (Premio Colombiano a la Calidad de Gestión (ver <http://www.ccalidad.org/>) y el sistema de gestión de calidad basado en la ISO 9000. En diciembre de 2005 había en Colombia 4.926 empresas certificadas según la ISO Survey. Es el caso de la Fuerza Aérea Coombiana (FAC), que fue la primera Fuerza Militar certificada en todos sus procesos entre el 2003 y 2006 (Pérez Uribe. 2010).
- En muchas organizaciones de diferentes sectores de acuerdo al Código Internacional Industrial Uniforme, CIIU, con control de calidad y control estadístico de calidad, como enfoques y herramientas concretas aplicados a procesos y productos específicos.

La gerencia por políticas (cuadro No. 12) adopta el CTC como componente básico de su cuerpo y lo combina con todos los elementos y técnicas de la gerencia estratégica. Adicionalmente, entre 1992 y hasta la fecha, recibimos un gran cúmulo de tecnología blanda en lo que respecta a temas específicos de gerencia que por lo general nacieron en otros países y que los utiliza el Hoshin Kanri con mucha cautela. Algunos de ellos se aplicaron por necesidad de supervivencia, otros se tomaron solo como cultura de actualización gerencial pero sin llegar a fundirse en la realidad empresarial de nuestras empresas. Sin ampliarnos demasiado en los contenidos de cada uno, y solo como mera información dentro de este punto, mencionaré brevemente los más relevantes:

- **Empowerment** (Harari, 1994. p. 48–57). Librar a los trabajadores de las restricciones organizacionales que inhiben su voluntad de asumir una acción proactiva y responsable. Es aclarar las reglas del juego y eliminar los obstáculos del camino para que puedan hacer un trabajo de excelencia.
- **Creación de una cultura centrada en valores.** Uno de los temas más utilizados y estudiados han sido los siete hábitos de la gente eficaz (Covey, 1994 y 1997); ser proactivo, empezar con un fin en mente, establecer primero lo primero, pensar en ganar- ganar, procurar primero comprender y después ser comprendido, implementar el concepto de la sinergia y afilar la sierra.
- **Gerencia del cambio** (Daniel, 1994). Enfocarse en el impacto del cambio en el ámbito emocional y de conducta en el desempeño empresarial.
- **Énfasis en estudios de competitividad.** Por ejemplo, el importante estudio sobre la competitividad (Mindesarrollo, 1994) de algunos sectores de la industria colombiana, desarrollado entre 1992 y 1993 por el Gobierno y el sector privado colombiano a través de la firma Monitor Company. El primero se concentró en la industria petroquímica, mientras que el segundo analizó en detalle los sectores productores de flores, cuero, textiles, jugos de frutas, artes gráficas y metalmecánica. Adicionalmente, se adelantó un diagnóstico preliminar de la situación competitiva del sector turístico.

Se intensificó la difusión de un gran cúmulo de conceptos y estrategias y se empezaron a implementar muchas de ellas, veamos entre otras:

- **Franquicias** (Gordillo, 1994. P. 44). Relación contractual entre el franquiciador y el franquiciado, en la cual el primero ofrece y está obligado a mantener un interés continuo en el negocio del segundo en asuntos como know how¹⁷ y entrenamiento; el franquiciado usa un nombre comercial común de acuerdo con un patrón establecido y controlado por el franquiciador. Esto implica que el franquiciado invierte sus propios recursos en su propio negocio.
- **Reingeniería** (Suescún, 1995. P. 72-79). Pretende hacer una revolución en la forma de hacer negocios destruyendo tradiciones, para agregar valor al cliente. Esto significa combinar la productividad y la eficiencia ofreciendo

17 Gestión de conocimiento.

mejores productos y servicios utilizando la menor cantidad de recursos. El valor agregado sumado al producto o servicio esperado conduce a tener clientes satisfechos. Pretende también rediseñar tareas alrededor de procesos que resulten en mejoras de desempeño, con el fin de acortar la distancia entre el cliente y el empleado que lo atiende. Lo innovador del planteamiento de esta estrategia es que no se conforma con simples rediseños de tareas sino con rediseños radicales; como tampoco se satisface con mejoras sencillas sino con dramáticas.

- **Outsourcing** (Clase empresarial, 1994. P. 58-63). Ahorrar costos y ganar en eficiencia, eficacia y rentabilidad, contratando y delegando en otra empresa uno o más procesos que no le den valor agregado al cumplimiento de la misión corporativa.
- **Benchmarking** (Clase empresarial, 1994. P. 46-50). Proceso de comparar y medir continuamente una organización con líderes del negocio en cualquier parte del mundo para obtener una mayor información que ayude a la organización a tomar medidas para mejorar su desempeño.
- **Manejo de paradigmas** (Tapscott, 1995. P. 2C). Es claro que la situación geopolítica del mundo está cambiando permanentemente. Esto está creando un nuevo paradigma en el ambiente internacional de los negocios. El ascenso de una empresa abierta e interconectada constituye un nuevo paradigma organizacional. De la misma forma en que las estructuras organizacionales, ambientes de negocios, y el viejo orden mundial están siendo dramáticamente alterados por los cambios globales que están ocurriendo; la primera era de las tecnologías de la información están enfrentando una suerte similar. Las paredes tecnológicas están cayendo y las viejas arquitecturas de computación están siendo derribadas.
- **La publicidad comparativa** (Periódico El Tiempo. 25 de enero de 1995. p. 1C): El pacto de caballeros de no mencionar a la competencia en la publicidad se rompió. La competencia obliga a los publicistas a divulgar las ventajas y desventajas de los productos.

Para no ir tan lejos en la descripción de estas herramientas gerenciales, mencionaré otras estrategias que también han incidido como las anteriores en el comportamiento empresarial, principalmente de algunas grandes y medianas

empresas: la especialización organizacional, División en unidades de negocios (Revista El Mundo Al Vuelo, junio 1995. p. 109-113), Fusiones (El Tiempo, 1995. p. 4B), Concordato (El Tiempo. 22 de septiembre, 1995. p. 1B), Escisiones (Markels, 1995) y Maquilas (El Universal, 25 de febrero de 1997. p. 5A) entre otras.

Cuadro No. 12: Gerencia por Políticas (Década de 1990)

ELEMENTOS Y CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

- Estructuración participativa en la alta gerencia de la visión y principios corporativos
- Estructuración y despliegue participativo de la misión y valores organizacionales
- Liderazgo visible de la alta y media gerencia en el despliegue y seguimiento del direccionamiento estratégico (visión, principios, misión, valores, políticas, objetivos y estrategias)
- Compromiso y despliegue del Empowerment en todos los niveles organizacionales
- Control total de la calidad como estrategia de cambio planeado y organización plana de aprendizaje continuo
- Alta competitividad basada en el conocimiento del cliente, la competencia y la corporación
- Utilización racional de tecnología disponible y de avanzada blanda y dura
- Investigación y desarrollo
- Gerencia profesional de recurso humano
- Trabajo con círculos de calidad y enfoque del CTC

ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS

- Inteligencia competitiva (Gordon, 1991) (mercadeo sombra, Benchmarking, investigación de mercados)
- Sistemas integrados de compensación, beneficios y desarrollo al personal
- Diagnósticos estratégicos, de estructura y de cultura
- Capacitación permanente en gestión cultural, estructural y de procesos
- Mejoramiento inmediato a través de la reingeniería y estandarización de procesos
- Mejoramiento continuo (kaizen) - mantenimiento, mejoramiento y estandarización -
- Sistemas de información gerencial apropiados
- Indicadores de gestión
- Normalización flexible
- Outsourcing
- Downsizing (achicamiento)
- Rightsizing (tamaño correcto)
- Normas ISO 9000 y 14000
- Combinación de estrategias viables para cada empresa

PROBLEMAS

- ¿Cómo mantener el impulso y la transformación cultural en curva ascendente en el tiempo?
- Financiación racional
- Manejo de la reacción a la velocidad de los cambios
- Capacitación permanente
- Mantenimiento de una cultura de proactividad
- Mantenimiento de una relación perseverante: mejoramiento - estandarización - mantenimiento

Fuente: Elaborado por Pérez Uribe.

2. LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA CORPORATIVA EN LA PRÁCTICA

Para llevar a la realidad este pensamiento como parte del desarrollo de la gerencia de lo inesperado (cuadro No. 3), el lector se guiará a continuación por la segunda y tercera parte de esta publicación, con el modelo de Gerencia Estratégica Corporativa que he venido desarrollando desde 1990, con los siguientes puntos básicos:

- **Definición del proceso de Gerencia Estratégica**
- **Beneficios del proceso**
- **Pasos genéricos**
- **Conceptos básicos**
- **Esquema del proceso (cinco pasos: identificación estratégica actual, diagnóstico estratégico, conclusiones estratégicas, direccionamiento estratégico a futuro y despliegue del direccionamiento estratégico o plan de acción).**

Este esquema se puede adaptar a un área de trabajo o proceso en una gran empresa o a una empresa en su totalidad.

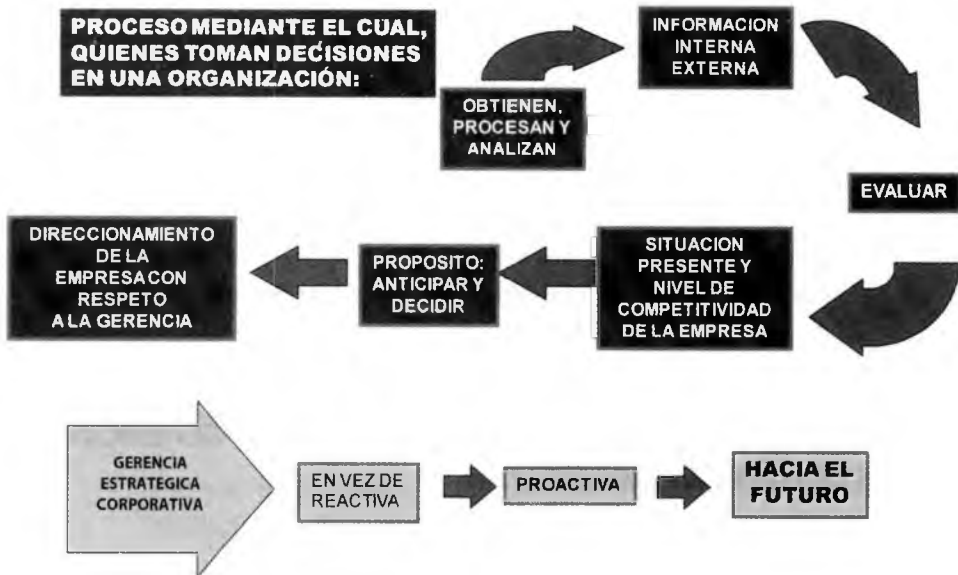
CAPÍTULO II

UN ENFOQUE PARA IMPLEMENTAR LA GERENCIA ESTRATÉGICA CORPORATIVA (GEC)

lar, implementar, evaluar y retroalimentar las decisiones interfuncionales y transversales que permiten a la organización facilitar el alcance de sus resultados empresariales u organizacionales. Esta definición implica que la gerencia estratégica integre la administración, el mercadeo, las finanzas, la informática la producción, la logística, la seguridad aérea y los recursos humanos para alcanzar el éxito de la organización.

También es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información interna y externa para evaluar la situación presente y el nivel de competitividad de una empresa, con el propósito de anticipar y decidir el direccionamiento estratégico (Diagrama No. 1). La GEC busca que las personas en las organizaciones sean proactivas (que construyan el sector donde se mueven o se preparen para adaptarse a los cambios o tengan la capacidad para adaptarse rápidamente a cambios imprevistos).

Diagrama No. 1: Proceso de GEC



Fuente: adaptado por el autor.

2.2 Pasos generales de un proceso de GEC

2.2.1 Formulación de estrategias

La identificación estratégica actual de la empresa, que incluye una breve historia de la empresa, su objeto social, la descripción de sus productos, visión, misión, principios, políticas, valores, objetivos, estrategias y el organigrama.

- El diagnóstico estratégico: interno, externo y de competitividad
- Las conclusiones estratégicas que reúnen los resultados de los dos puntos anteriores
- El planteamiento de un direccionamiento estratégico a futuro, que integra la visión (largo plazo), misión (corto y mediano plazo), principios (largo plazo), políticas (corto y mediano plazo), valores (largo plazo), objetivos y estrategias a mediano plazo.

Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuales abandonará, como asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados internacionales, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.

Dado que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir cuáles estrategias alternativas son las más benéficas para la empresa. Las decisiones para formular las estrategias sujetan a la organización a productos, mercados, recursos y tecnologías específicas durante un plazo bastante largo. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a mediano y largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas tienen fuertes repercusiones en la organización así como grandes consecuencias a los diversos procesos y funciones. Los gerentes son quienes están en la mejor posición para entender plenamente los efectos de las decisiones de la formulación; también tienen autoridad para comprometer los recursos que se necesitan para su implementación.

Diagrama No. 2: Formulación de estrategias en la GEC

Fuente: adaptado por el autor.

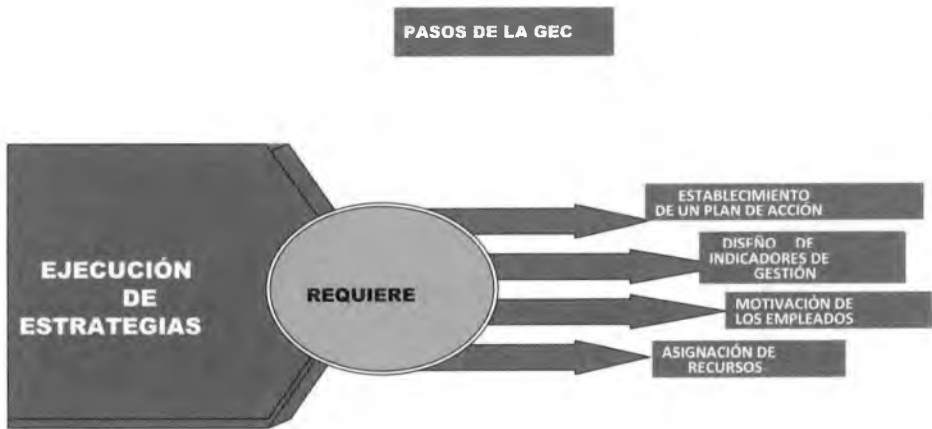
2.2.2 Ejecución de estrategias

A través de un plan de acción, táctico u operativo a corto plazo (menos de un año) que especifique y desagregue las estrategias a mediano plazo en metas o resultados esperados, indicadores de gestión, actividades, responsables, fechas de iniciación y terminación y recursos requeridos para su desarrollo. La implementación de las estrategias implica desarrollar una cultura de compromiso, una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización.

Con frecuencia se dice que la implementación de las estrategias es la etapa activa de la gerencia y administración estratégica o es cuando la planeación se convierte en gerencia estratégica. Implementar significa hacer que los trabajadores y las directivas pongan en práctica las estrategias formuladas. Esta etapa se suele considerar la más difícil de la administración estratégica y requiere disciplina, dedicación y sacrificios personales. El éxito de la aplicación de las estrategias radica en la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, que es más

un arte que una ciencia. No tiene sentido alguno formular estrategias para no implementarlas. La capacidad para relacionarse con otros es sumamente importante para poder llevar a la realidad las estrategias. Las actividades de implementación de las estrategias afectan a todos los empleados y directivos de la organización. Cada una de las divisiones o departamentos tendrá que responder la respuesta a preguntas como: ¿qué debemos hacer para poner en práctica la parte de la estrategia de la organización que nos corresponde? El reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y trabajadores a lo largo y ancho de la organización para que trabajen con orgullo y entusiasmo para alcanzar los objetivos establecidos.

Diagrama No. 3: Ejecución de estrategias en la GEC



Fuente: adaptado por el autor.

2.2.3 Evaluación de estrategias

Es la verificación de que lo planeado se está ejecutando. Es la observancia que los resultados esperados se dieron en la realidad. Se puede realizar en la ejecución de las estrategias o una vez se desarrollen algunas de sus actividades de acuerdo con el plan de acción definido. Las directivas deben saber cuando no están funcionando bien determinadas estrategias; esta etapa es el medio fundamental para obtener esta información. Todas las estrategias se modifican a futuro, porque los factores internos y exter-

nos cambian permanentemente. Las tres actividades fundamentales para evaluar las estrategias son: 1) revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, 2) medición del desempeño a través de indicadores de gestión y 3) aplicación de acciones correctivas. Es preciso evaluar las estrategias, porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir las organizaciones complacientes caen en decadencia.

Diagrama No. 4: Evaluación de estrategias en la GEC



Fuente: adaptado por el autor.

2.3 Beneficios de este Proceso

- Se adquiere mayor conciencia de las oportunidades y amenazas ambientales.
- Claridad de las debilidades y fortalezas de cada proceso o área de trabajo.
- Habiendo claridad hacia adonde dirigirse se genera mejoramiento del compromiso de todo el personal
- Más claridad con respecto a la asignación de recursos
- Comprensión de las estrategias de los competidores
- Mejor posicionamiento de la imagen en el sector
- Mejora las capacidades de una empresa en cuanto a la prevención de problemas

- Mejora significativa en cuanto a ingresos, rentabilidad y productividad
- Evita disminuciones en ingresos y utilidades
- Generación de sinergia y mejor colaboración entre procesos y áreas de trabajo.

2.4. Conceptos básicos para tener en cuenta en todo el enfoque

2.4.1 Estrategias

- Individuos responsables del éxito o fracaso de una empresa
- Se entienden como estrategias a todas las personas o funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización.
- Ver más definiciones en:
 - <http://www.monografias.com/trabajos11/comopien/comopien.shtml>
 - <http://leonardonis.wordpress.com/>
 - <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/estrategia.htm>
 - <http://www.conflicto.net/comunicacion/Capitulos/Capitulo5.htm>

2.4.2 Visión

- ¿Cómo queremos que sea nuestra organización?
- ¿Cómo imaginamos que debemos ser en el futuro?
- ¿Cómo queremos que nos vean nuestros clientes y competidores en el futuro?
- Debe ser amplia y retadora
- No debe definirse en números
- Debe expresar un límite de tiempo en el cual se alcance
- Debe ser motivadora
- Debe redactarse en una frase clara que exprese hacia donde se dirigirá la organización en el tiempo deseado.

Otras definiciones en:

- http://www.google.com/search?hl=es&rlz=117ADBR_es&defl=es&q=define:Visi%C3%B3n+&ei=-V_US9vPIJSu9gTgpvnCDw&sa=X&oi=glossary_definition&ct=title&ved=0CAkQkAE
- <http://jesusgonzalez.blogspot.com/2005/05/definicion-de-visin.html>
- <http://www.barandilleros.com/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>

2.4.3 Misión

2.4.3.1 Generalidades

- Identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos de productos y mercado.
- El negocio en el que estamos por qué y qué debemos hacer para lograr la visión.
- Describe los valores y prioridades de la organización.
- Señala los propósitos, los clientes, los bienes y servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de la empresa.
- Es el conjunto de actividades que se deben realizar para alcanzar la visión definida.
- Expresa la razón de ser del negocio en todas sus dimensiones.
- Involucra al cliente como parte fundamental del negocio, así como los recursos humanos y físicos.

2.4.3.2 Importancia

- Garantizar un propósito unánime en la organización
- Sentar una base para asignar los recursos
- Aclarar los lineamientos generales para afianzar el clima organizacional, servir de guía central para la definición de objetivos, estrategias y aseguramiento de procesos.

2.4.3.3 Elementos que se deben incluir en la declaración de la misión

- Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa o del área de trabajo analizada?
- Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos?
- Mercados: ¿Cuál es el sector o segmento donde compete la empresa?
- Tecnología: ¿Es la tecnología un interés primordial?
- Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿Se tienen objetivos económicos claros?
- Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas?
- Concepto de sí mismo: ¿Cuál es la principal ventaja competitiva?
- Interés por la imagen pública: ¿Se preocupa la organización por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
- Conciliación de intereses: Por los trabajadores, accionistas, proveedores y entes que tienen injerencia en la organización.

2.4.3.4 Algunas definiciones y ejemplos de Misión

- http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm
- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Misi%C3%B3n_empresarial
- <http://www.definicionabc.com/general/mision.php>

2.4.4 Principios, Políticas y Valores

2.4.4.1 Principios Corporativos

- **¿Qué significa principios?** La misión, la visión y los objetivos corporativos se soportan en un conjunto de principios o creencias que una organización profesa con el fin que inspiren y regulen su vida como ente jurídico.

Los principios son la base general o lineamientos filosóficos de tipo moral que enmarcan y guían la conducta o el comportamiento de la organización frente a todos sus stakeholders (involucrados directa o indirectamente a ella).

Los principios corporativos incluyen entre otros el concepto de Responsabilidad Empresarial y Social.

- **Lista de Principios:** Listar y definir de manera sencilla los principales principios corporativos (se recomiendan máximo 7). Ejemplo:
 - **La Calidad:** La calidad es una manera de vivir, una norma de conducta, un comportamiento, es el reto diario y permanente. La calidad total en la organización es compromiso y responsabilidad de todos sus miembros. Calidad en los insumos, procesos y productos. Calidad en los procedimientos, en la gestión administrativa. Calidad en la relación humana.

Más ejemplos en:

- <http://mx.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090221145234AAIDfZL>
- <http://academic.uprm.edu/~eddiem/psic3001/HTMLobj-331/etica-07.pdf>
- http://www.epsu.org/IMG/pdf/ES_appendices_only_campaign_paper.pdf

2.4.4.2 Políticas

- ¿Qué significa Política?
- Se pueden definir como las pautas establecidas por una organización para lograr las metas definidas.
- Son las guías o lineamiento generales para la toma de decisiones y dependen del tipo de negocio. Habrá políticas asistenciales si se trata de un hospital o clínica, políticas académicas si se trata de un colegio o institución educativa de educación superior, políticas de inventarios si se trata de un almacén y así sucesivamente.
- Se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes.

- **Lista de Políticas:** Hacer la lista y definir de manera sencilla las políticas de la organización. Ejemplo:
 - **Compras:** Todas las compras estarán sujetas estrictamente a las normas, procesos y procedimientos estipulados en el reglamento interno de compras.

Más ejemplos en:

- <http://www.binasss.sa.cr/seguridad/articulos/PoliticadeCalidad-Ejemplos.pdf>
- <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/17s.htm>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Politica-De-Compra/130218.html>
- <http://webalia.com/articulos-de-opinion/nuevas-politicas-de-la-empresa-para-sus-empleados/gmx-niv98-con3680.htm>
- <http://www.crea.es/prevencion/prevengo/pdf/politica.pdf>

2.4.4.3 Valores

Definición de la palabra Valor: La palabra valor viene del verbo latino *valere*, que significa estar sano, ser fuerte. Sin perder su noción original de fuerza, su significado se ha ido ampliando a través de los siglos y se han formulado algunas definiciones tales como:

- Todo lo que favorece el desarrollo y la realización del hombre como persona
- Algo deseable y estimable para una persona o para un grupo de personas
- Una cualidad que percibimos en una persona y que nos puede completar y perfeccionar
- Algo digno de ser buscado por alguien
- Cualidad de las personas, que corresponde a alguna necesidad del ser humano
- Cualidad positiva atribuida a un sujeto
- Creencia reforzada por una actitud y una inclinación a la acción
- Grado de excelencia de una persona

Para qué existe un Código de Valores

- Tomar conciencia de lo que realmente uno quiere y busca en la vida
- Tomar conciencia de las múltiples alternativas que suelen ofrecer las situaciones cambiantes y aprender a ponderarlas
- Descubrir el grado de armonía que hay entre las propias acciones y creencias y, si es el caso, aumentar dicha armonía
- Adquirir un alto grado de autoafirmación y de libertad espiritual
- Formar el hábito de considerar abundantes alternativas ante cualquier situación problemática
- Desarrollar actitudes seguras, asertivas, activas y fincadas en una autoestima sólida y dinámica
- Aprender a identificar los diferentes valores de las diversas personas, y a respetarlos
- Tomar conciencia de que cada uno somos artífices de nuestra propia existencia, con posibilidades de construirla en formas valiosas
- Ver si estamos extrayendo de la vida lo que en el fondo de nuestro ser anhelamos
- Conociendo bien lo que queremos, marchar por los caminos del éxito y de la felicidad
- Habitarnos a ubicar las propias actividades laborales y profesionales como formas de realización de valores

Lista de Valores: Listar y definir de manera sencilla los principales valores vivenciados en el desarrollo de su trabajo (máximo 7). Ejemplo:

- **Respeto:** Es el sentimiento que nos lleva a reconocer los derechos y la dignidad de una persona absteniéndonos de ofenderlo.

Ver más ejemplos en:

- <http://esepulveda.cl.tripod.com/valores.htm>
- <http://espanol.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090308185807AAql3qS>
- <http://www.monografias.com/trabajos14/los-valores/los-valores.shtml>



2.4.5 Objetivos Corporativos

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, se deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa. Los objetivos corporativos deben ser medibles y con posibilidad de evaluación, es decir, que debe ser posible aplicarles una auditoría mediante indicadores globales de gestión.

Los objetivos se pueden definir como los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Los objetivos son de vital importancia en el éxito de las organizaciones para:

- Suministrar dirección
- Ayudar en evaluación
- Crear sinergia
- Revelar prioridades
- Permitir coordinación
- Controlar, motivar, organizar y realizar una planificación efectiva

Los objetivos deben reunir las siguientes características:

- Medibles
- Razonables
- Claros
- Coherentes
- Estimulantes

Ver más ejemplos en:

- http://www.fts.uner.edu.ar/catedras03/planificacion/ejemplos_parcial/obj_generales.pdf
- <http://www.cabinas.net/trabajo/objetivo-laboral.asp>
- <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>
- http://grupos.emagister.com/mensaje/les_paso_algunos_ejemplos_de_objetivos_para/6646-1302185
- <http://www.monografias.com/trabajos16/objetivos-educacion/objetivos-educacion.shtml>

2.4.6 Estrategias

Son los medios por los cuales se logran los objetivos. Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Veamos otras definiciones:

- **Charles Hofer y Dan Schendel** (1985.P.26): “El patrón fundamental de las aplicaciones presentes y proyectadas de recursos y de las interacciones ambientales, que indica cómo va a alcanzar la organización sus objetivos”.
- **Fred David** (1997, p.11): “Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas de riesgo compartido”.
- **Henry Mintzberg, James Brian Quinn y John Voyer** (1997, p.7): “Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto, en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posible cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”.
- **Humberto Serna Gómez** (1994, p.21): “Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Las estrategias son entonces las que no permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico”.
- **Ian Gordon** (1991, p.11): “Estrategia competitiva es la dirección, enfoque e impulso de la asignación, cometido y distribución de recursos para aumentar el valor presente neto de la empresa, generalmente

buscando trasladar participación en el mercado de productos específicos de los competidores de la firma”.

- **Igor Ansoff** (1975, p. 135 a 138): “Históricamente comenzó en el arte militar donde es un ‘grand’, concepto amplio y vagamente definido de una campaña militar para la aplicación de fuerzas en gran escala contra el enemigo. La estrategia se contrapone a la táctica, que es un esquema específico para el empleo de los recursos asignados”. “Se dan dos significados al concepto de estrategia. La estrategia ‘pura’ es un movimiento o una serie específica de movimientos de una empresa, tal como el programa de desarrollo de productos en el que se describen claramente los productos y mercados sucesivos. Un ‘grand’ estrategia o estrategia mixta es una regla estadística de decisiones para decidir qué estrategia pura particular debería escoger la empresa en una situación particular.” “Como se podía esperar algunos autores definen estrategia como un conjunto de entradas específicas producto – mercado, mientras otros los han hecho en el sentido militar como un amplio concepto general de los negocios de la empresa.

En este sentido, la estrategia se utiliza alternativamente con o en vez del término política que es desde hace tiempo una palabra estándar en el vocabulario empresarial familiar. Esta palabra, política, se utiliza también ampliamente con un sentido muy diferente en manuales de organización y procedimientos para significar una respuesta específica a unas situaciones repetitivas específicas: política de remuneración en horas extras, política en mal tiempo, política de fondos educativos, política de amortización de existencias. Es bien conocido lo que es necesario hacer y el resultado de tales contingencias; estas son repetitivas, pero no pueden anticiparse por adelantado en el momento preciso de los acontecimientos. Política es una decisión contingencial, mientras que estrategia es una regla para tomar decisiones. Así, mientras la implantación de una política puede delegarse a niveles inferiores no es posible en el caso de la estrategia puesto que requiere de criterio final ejecutivo”.

- **James A.F. Stoner, R. Edward Freeman y Daniel Gilbert Jr.** (1996. Glosario G – 5): “Programa amplio para definir y alcanzar los objetivos de una organización; la respuesta de la organización a su entorno, con el tiempo”.

- **James Brian Quinn** (Citado por Certo, 1997. p.6): Se define como “la pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de las acciones principales de una organización en un todo coherente”. Quinn sugirió también que la estrategia ayuda a la empresa a asignar los recursos, a sacar provecho de sus potencialidades relativas y a mitigar sus debilidades, a explotar los cambios que se proyectan en el ambiente y a neutralizar las posibles iniciativas de sus competidores”.
- **Jean Paul Sallenave** (1985. p. 41): “¿Cual es la esencia de la noción de la estrategia? Alcanzar el punto decisivo gracias a la libertad de acción obtenida por una buena economía de fuerzas. La lucha por la libertad de acción es la esencia de la estrategia. Los componentes de una estrategia empresarial son: 1) Los objetivos de la acción empresarial claramente definidos (atributos, escalas de medida, normas, horizonte temporal) 2) El plan de acción en el ámbito de la empresa total y al nivel de las divisiones 3) Los programas funcionales que describen y miden las consecuencias del plan para cada una de las funciones (finanzas, mercadeo, personal, etc.) de la empresa 4) Los recursos requeridos para llevar a cabo los programas”.
- **José - Carlos Jarillo** (1990. p. 35): “Es el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo, aprovechando las distintas imperfecciones que pueda ofrecer el sector en el que se compite, esquivando el efecto de los competidores, presentes o potenciales. Por esto, consideramos la estrategia competitiva como el conjunto de acciones que una empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible”.
- **Kenichi Ohmae** (1997. Págs. 13, 37, 95 y 96): “El objetivo de una estrategia consiste en aproximarse a las condiciones más favorables a nuestro bando, juzgando con precisión el momento oportuno para atacar o retirarse, y evaluando siempre con corrección los límites de compromiso. Sobre lo que trata la estrategia, lo que la distingue de todos los demás tipos de planeación de los negocios es, en una palabra, la ventaja competitiva. Si no existiesen los competidores, no sería necesaria la estrategia, puesto que el único propósito de la planeación estratégica viene a ser el permitir que la compañía obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible sobre sus

competidores. Por tanto, la estrategia corporativa implica el intento de alterar las fuerzas de la compañía en relación con las de sus competidores en la forma más eficaz.

Cuando se elabora cualquier estrategia de negocios, deben tomarse en cuenta los tres principales participantes: la corporación misma, el cliente y la competencia. Cada una de estas tres estratégicas son una entidad viviente con sus propios intereses y objetivos. En forma colectiva, nos vamos a referir a ellos como 'el triángulo estratégico'. Vista dentro del contexto de este triángulo, la tarea del estratega consiste en lograr un desempeño superior, en relación con la competencia en los factores clave de éxito del negocio. Al mismo tiempo, el estratega debe estar seguro de que su estrategia combina adecuadamente los puntos fuertes de la corporación con las necesidades de un mercado claramente definido. Una positiva combinación de las necesidades y objetivos de las dos partes involucradas es imprescindible si se desea una buena y duradera relación; sin ella, puede estar en peligro la viabilidad de la corporación a largo plazo. Pero esta combinación es relativa. Si la competencia está en condiciones de ofrecer una mejor combinación, con el tiempo la corporación estará en desventaja. Si la forma de llegar al consumidor por parte de la corporación es idéntica a la de la competencia, el cliente será incapaz de distinguir entre los ofrecimientos de una u otra. Una estrategia eficaz es la que asegura una combinación mejor o más sólida entre los puntos fuertes de la corporación y las necesidades del cliente que las ofrecidas por la competencia. En términos de estos tres participantes clave, una estrategia se define como la manera en que la corporación se esfuerza por distinguirse, en forma positiva, de sus competidores, empleando sus puntos relativamente fuertes para lograr mejor satisfacción de las necesidades del cliente".

- **Michael Porter** (1995. Págs. 27 a 49 y 55, 56): "Se describe la estrategia competitiva como el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas (amenaza de ingreso, intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, presión de productos sustitutos, poder negociador de los compradores y poder negociador de los proveedores) y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa".

- **Michel Godet** (1995. p. 44): “Reina una gran confusión a propósito de estos conceptos tomados del mundo militar y empleados a menudo en el mundo civil. Por ello, hay que volver a las fuentes. En su famoso libro *Introduction a la strategie*, el general A. Beaufre (1965), define la estrategia simplemente como ‘el arte de hacer participar la fuerza de las voluntades que emplean la fuerza para alcanzar los objetivos de la política’ y con más exactitud ‘el arte de la dialéctica de voluntades que emplean la fuerza para resolver su conflicto’. Arte dialéctico, porque es ‘necesario prever las reacciones adversas posibles para cada una de ellas’. En este plano estratégico ideal, no existen las incertidumbres sino las tácticas, es decir, decisiones contingentes y contra aleatorias que permiten alcanzar los objetivos de la política utilizando con eficacia todos los medios disponibles”.
- **Rafael Pérez Uribe**: Son las acciones generales y concretas con las cuales se logran los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Le dan valor diferencial en lo competitivo a las organizaciones frente a un nicho o segmento de mercado. Es lo que diferencia a una empresa de otra en un sector determinado frente a todos los actores que la rodean y tienen injerencia en ella.

2.4.7 Resultados esperados o Metas

Son puntos de referencia o aspiraciones a corto plazo (un año o menos) que las organizaciones deben lograr para desarrollar las estrategias y alcanzar los objetivos a mediano y largo plazo. Otras definiciones y ejemplos en:

- http://www.idrc.ca/es/ev-81123-201-1-DO_TOPIC.html
- <http://www.uantof.cl/crea/proyecto%20investigacion/OBJETIVOS%20Y%20RESULTADOS%20ESPERADOS.pdf>
- http://www.sct.gob.mx/fileadmin/CGPMM/PNDP2008/htm/pndp/PRODELI/Fase_3/II_Resultados.pdf
- http://es.wikipedia.org/wiki/Marco_l%C3%B3gico
- www.fcyt.umss.edu.bo/.../Protocolo%20de%20Observación.pdf
- www.ocimed.gob.pe/documentos_obs/asist.../guia_acdi_04.doc
- <http://www.definicionabc.com/general/meta.php>
- <http://www.dimensionempresarial.com/etiqueta/definicion-de-metas/>
- <http://www.definicion-es.com/metast/1/>

2.4.8 Debilidades o problemas

Es un término que se refiere a actividades internas de gerencia, mercadeo, logística, seguridad aérea, finanzas, producción, Investigación y desarrollo y gestión humana que limitan o inhiben el éxito de una organización.

Algunos ejemplos: Distribución inadecuada de las cargas de trabajo, inexistencia de cultura de mejoramiento continuo para planes y programas de mantenimiento, inexistencia y desactualización de procedimientos, deficiencias en el programa de adiestramiento en el trabajo para la proyección del personal, inexistencia de políticas de manejo de personal, ausencia de liderazgo, falta de compromiso del personal, ambiente laboral deteriorado, no se aplican estándares de seguridad industrial, personal sin capacitación especializada, personal sin licencia para ejercer las labores de mantenimiento, altos tiempos de respuesta logístico, controles débiles en los que respecta a la calidad y cantidad de volumen de trabajo por tercerización de labores de mantenimiento, no se efectúa control de calidad a los trabajos de mantenimiento, inutilización del SAP como sistema de información logístico existente, registros desactualizados de las labores de mantenimiento realizadas, equipo de prueba descalibrado, herramientas en mal estado, equipo desactualizado tecnológicamente, inexistencia de vehículo de transporte, deficiente control de los inventarios, deficiencia en el control de los contratos de tercerización, deficiencia en la planeación de adquisición de repuestos para reparación de los equipos.

Ver más ejemplos y definiciones en:

- <http://www.camaramadrid.es/dnnviveroempresas/Creaci%C3%B3ndeempresas/Plandeempresa/An%C3%A1lisisDAFO/An%C3%A1lisisInternoEmpresaDebilidadesyFortalezas/tabid/224/language/es-ES/Default.aspx>
- http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

2.4.9 Fortalezas o potencialidades

Se refiere a actividades o atributos internos de gerencia, logística, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo y gestión humana

que se llevan a cabo bien y contribuyen y apoyan al logro de los objetivos de una organización. De hecho, es con lo que cuenta cada empresa para desarrollar las opciones estratégicas en la figura de actividades estratégicas para reducir las debilidades, estrategias para aprovechar oportunidades y para contrarrestar amenazas. Entre más fortalezas existan en una empresa, relativamente más fácil será desarrollar un plan estratégico.

Algunos ejemplos: Proyección del personal técnico para ser especialistas, existencia de planes y programas de mantenimiento estandarizados, implementación de SAP¹⁸ para el análisis y mejoramiento continuo de los programas de mantenimiento, el personal conoce y participa en el adecuado funcionamiento de la organización, existencia de políticas para el desarrollo de adiestramiento en el trabajo, existencia de un buen líder como director de la empresa, personal con capacidades de aprendizaje y actitud, comunicación permanente y personal dispuesto al diálogo, existencia y utilización de las políticas en cuanto a la seguridad industrial, programa de capacitación con instituciones especializadas y existencia de contratos que permiten vincular este tipo de capacitaciones, programas de capacitación acreditados por instituciones avaladas dentro del programa de nacional de instrucción para el personal electrónico de apoyo a la seguridad del tránsito aéreo incorporado a los reglamentos aeronáuticos de Colombia, capacidad de personal y existencia de repuestos, vuelos programados de Catam¹⁹ a las demás unidades aéreas, capacidad del personal para efectuar el mantenimiento, existencia de un inspector por parte de la empresa con su rol en SAP, existencia del SAP como sistema de información logístico implementado por la empresa.

Más ejemplos y definiciones en:

- http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO
- http://www.uca.es/web/organizacion/peuca/docguia04_3_3

18 SAP AG (Systeme, Anwendungen and Produkte) (Sistemas, Aplicaciones y Productos) es una empresa de informática alemana con sede en Walldorf. Comercializa un conjunto de aplicaciones de software empresarial, entre ellas mySAP Business Suite, que provee soluciones escalables, es decir posibles de futura modificación, con más de 1.000 procesos de negocio, que la empresa clama se encuentran entre las mejores prácticas empresariales. EN: http://es.wikipedia.org/wiki/SAP_AG. Recuperado en mayo 1 de 2010.

19 Comando aéreo de transporte militar. EN: <http://www.fac.mil.co/index.php?idcategoria=115>. Recuperado en mayo 1 de 2010.

2.4.10 Oportunidades

Son tendencias y hechos externos de tipo económico, social, político, tecnológico, ambiental y competitivo que podrían de forma significativa beneficiar a una organización.

Algunos ejemplos: Planeación basada en la rotación, pronósticos y tendencias usando el sistema de información de la plataforma SAP. Establecimiento de un ente externo de las capacidades instaladas de la empresa, libre acceso a procedimientos y formatos de empresas similares, facilidad para la actualización tecnológica por parte de la empresa y vinculación de capacitación como offset en los contratos. Transferencia de tecnologías y beneficios a través de nuevas alianzas. Para el caso de unidades de trabajo que hacen parte de una gran organización como la Fuerza Aérea Colombiana: Reestructuración en la asignación de cargos y funciones verificando cargas de trabajo de acuerdo a la TOE, Actualización del Manual de Comunicaciones por parte de la Dirección de Comunicaciones y Radio Ayudas (DICRA), Rotación de personal de las distintas Unidades Aéreas por cumplimiento de tiempos de permanencia. Vínculo para la vigencia 2010 presupuesto para la compra de herramientas para incrementar la capacidad de mantenimiento del Centro de Mantenimiento de Comunicaciones Aeronáuticas (CEMCA).

Más ejemplos y definiciones en:

- <http://www.slideshare.net/boro49/yacimientos-oportunidades-empresariales>
- http://www.elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos_3/emprendedores_caso_andaluz.pdf
- http://www.expansionyempleo.com/2010/02/26/desarrollo_de_carrera/1267181526.html
- http://www.google.com/search?q=oportunidades+empresariales&rlz=117ADBR_es&ie=UTF-8&oe=UTF-8&sourceid=ie7
- http://www.degerencia.com/tema/oportunidades_de_negocios
- <http://www.fundacionentorno.org/Publicaciones>
- <http://www.oportunidadesdenegocio.com.mx/resaltan-oportunidades-de-negocio-por-internet.html>

2.4.11 Amenazas

Son tendencias y hechos externos de tipo económico, social, político, tecnológico, ambiental y competitivo que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

Algunos ejemplos: Desvío del mercado con empresas nacionales y extranjeras, desarrollo tecnológico de alto costo, renovación de los equipos de los competidores, aumento del apoyo financiero a las aviaciones de las otras empresas aeronáuticas, una posible variación de la moneda (dólar) en el mercado, para el plan de compras, desarrollo rápido de la tecnología en el sector, aumento de empresas competidoras, cambio de necesidades de los clientes, alianzas estratégicas que no incluyen a la empresa en análisis, ingreso de empresas con mejor tecnología y soporte financiero para el cubrimiento de rutas actuales y nuevas rutas, tendencia en crecimiento hacia las fusiones y adquisiciones, aumento del conflicto con países vecinos, reducción de contratistas aliados a la empresa, disminución de la demanda de servicios aeronáuticos.

2.4.12 Factores Claves de Éxito

Son hechos variables o aspectos de tipo gerencial, tecnológico, logístico, de mercadeo, financiero, investigación y desarrollo, de gestión humana y de manejo del entorno que crean ventaja competitiva y permiten que una empresa sea la mejor en el sector en que se está desempeñando.

Algunos ejemplos: Para el caso del sector aeronáutico se tendrían:

- Talento humano: Grado de compromiso, experiencia, habilidad, manejo de presión y estrés. (Nivel de preparación, compromiso, sacrificio y manejo de situaciones adversas. Requisitos ideales en cualquier Comando Aéreo (organización), con los cuales se pueden alcanzar los objetivos estratégicos.)
- Capacidad Logística: Abastecimientos, almacenes, herramientas, posición geográfica. (Capacidad para contar con almacenes suficientes que mantengan los niveles mínimos. Ubicación geográfica que permita acceder a centros de distribución. Mecanismos existentes para el abastecimiento continuo y planes de contingencia.)
- Organización: Direccionamiento Estratégico, Organización por

procesos, Cultura organizacional, BSC Funcionando (El direccionamiento estratégico de la alta gerencia (Comandantes), hará que el clima organizacional sea el ideal para la realización de los diferentes procesos al interior de la Unidad).

- Capacidad de operación: Alistamiento, disponibilidad, armamento, No. Operaciones, tiempo de reacción, aeronaves, disponibilidad adecuada y segura de la información (Consiste en el nivel de alistamiento de aeronaves, el tiempo de reacción alcanzado, tripulaciones aptas para la actividad de vuelo y el número de operaciones significativas realizadas)
- Liderazgo: Relaciones políticas, Capacidad de manejo operacional, Ejecución de OA, del comandante (Capacidad del Comandante de la Unidad en el manejo de operaciones con el propósito de que sean contundentes. Posicionamiento alcanzado por la Unidad al interior de la Fuerza Aérea, que la identifica como un Comando altamente operativo y líder en la lucha interna).
- Infraestructura física: Instalaciones, alojamientos, Servicios. (Consiste en las instalaciones existentes y su respectiva dotación. A nivel administrativo, son las dependencias laborales con condiciones que permitan el desarrollo de procesos. Igualmente son las viviendas en donde los funcionarios residen con sus familias, incluyendo así la prestación de servicios públicos).
- Presupuesto: Recursos, disponibilidad, eficiencia. (Como en toda organización, es fundamental para establecer los límites de actuación. Depende del planeamiento y proyección institucional, así como de los recursos asignados por el Gobierno. Se justifica en el correcto empleo que se haga del mismo).

2.4.13 Plan de Acción

También llamado plan táctico, operativo o indicativo. Son las actividades específicas que se tienen que desarrollar a corto plazo (menos de un año) para desarrollar una estrategia. Incluye actividades funcionales, los responsables de su ejecución, fechas en las cuales se van a ejecutar, asignación de recursos para ejecutarlas, resultados cualitativos o cuantitativos esperados e indicadores de gestión.

Ejemplo para el caso del sector aeronáutico se tendría:

PLAN DE ACCION DE SEGURIDAD AEREA EN LA BASE S				
OBJETIVO: PLAN DE MEJORAMIENTO DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD AEREA				
ESTRATEGIAS DEFINITIVAS	RESPONSABLES	FECHAS		PRESUPUESTO
		INICIO	TERMINA	
IMPLEMENTARSE UN ADECUADO PLAN DE ENTRENAMIENTO DONDE SE PUEDA TENER LA POSIBILIDAD ADECUADA DE TIEMPO DISPONIBLE PARA EL MISMO	JOA, JEA, GRUCOS, GRUEAS, CATAM	ago-07	NO	\$4.500.000
INVOLUCRAMIENTO A LOS DIRECTIVOS DEL AREA DE SEGURIDAD AEREA DE MANERA DIRECTA EN LA CAPACITACION ADECUADA.	COFAC, JEA, GRUEAS	ago-07	NO	\$70.000.000
REVISION Y AJUSTE DEL PLAN DE BIENESTAR, CORRIENDO LAS ANOTACIONES EFECTUADAS POR LAS TRIPULACIONES CON RESPECTO A ESTE TEMA	CDO CATAM, COFAC	ago-07	dic-10	NO APLICA
GENERACION DE UNA CULTURA CON RESPECTO A LOS CAMBIOS Y ACTUALIZACIONES PARA LAS PERSONAS INVOLUCRADAS CON LA SEGURIDAD AEREA, CON EL DISEÑO RESPECTIVO DE UN PLAN DE DIFUSION Y CAPACITACION PARA LOGRAR LA SOCIALIZACION DE LOS NUEVOS CONCEPTOS INSTITUCIONALES.	COFAC, JOA, GRUCOS, GRUEA	ago-07	dic-08	\$10.000.000
DISEÑO DE UN PLAN QUE MINIMICE LOS RIESGOS Y PELIGROS INVOLUCRADOS CON LAS POSIBILIDADES DE ATAQUE POR AGENTES GENERADORES DE VIOLENCIA	JES, SEGAR, GRUCO, DEINT, CDO CATAM	ago-07	dic-08	\$5.000.000
DISEÑO DE UN PLAN DE ACCION QUE SE AJUSTE A LAS NECESIDADES DE PERSONAL INVOLUCRADO EN LA OPERACION DE VUELO EL CUAL TENGA EN CUENTA QUE AL TENER RESPONSABILIDADES MULTIPLES, LA CAPACIDAD OPERATIVA SE DISMINUYE Y SE PUEDE AFECTAR TAMBIEN LA SEGURIDAD DE VUELO SI SE MEZCLA CON LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA.	COFAC, JOA, IGEFA, PLANEACION	ago-07	NO	NO APLICA
PROMOVER MEDIANTE EL COMPROMISO DE LOS MANDOS, CONCIENTIZAR AL PLAN DE DESARROLLO DEL GOBIERNO, LA IMPORTANCIA DE LA EXPANSION ADECUADA DE LA CAPACIDAD Y DE INFRAESTRUCTURA MODERNA, ACORDE CON LOS REQUERIMIENTOS ACTUALES Y FUTUROS DEL SECTOR AERONAUTICO DEL PAIS.	COFAC, CDO CATAM, DESAE	ago-07	NO	NO APLICA
DOTAR DE LA INFORMACION, MAPAS, GPS, Y LOS QUE SEA NECESARIOS A LAS PERSONAS INVOLUCRADAS EN LA OPERACION AEREA, O QUE TENGAN QUE VER CON LA SEGURIDAD AEREA	CDO CATAM, GRUEA, GRUVE, GRUTA, DESAE	ago-07	dic-10	\$200.000.000
PRIORIZAR LOS MEDIOS AEREOS ASIGANDOS A CATAM, SIN LLEGAR A DESBORDAR LAS CAPACIDADES INSTALADAS EN LA UNIDAD. CONCIENTIZAR AL ALTO MANDO DE LAS LIMITACIONES Y EL RESPETO DE LAS MISMAS CON EL FIN DE QUE NO SE SOBREDIMENSIONE Y SEPRESIONE EL CUMPLIMIENTO DE LA MISION	COFAC, JOA, CDO CATAM, GRUTA, GRUVE	ago-07	dic-09	NO APLICA
AUMENTAR EL RUBRO DESTINADO A MANTENIMIENTO, MEDIANTE LA SUSTENTACION ADECUADO DE LAS NECESIDADES MEDIANTE EL USO DE EJEMPLO Y BUENAS EXPERIENCIAS CONDENSADAS EN UN JUICIOSO ESTUDIO DE ENTIDADES DE NATURALEZA SIMILAR	COFAC, JOA, OL, CATAM	ago-07	NO	\$500.000.000

2.4.14 Indicadores de gestión

Es la expresión cuantitativa del comportamiento, desempeño y logros de una empresa y de sus áreas de trabajo, cuya magnitud al ser comparada con un nivel de referencia podrá estar señalando una desviación sobre la cual se deben tomar acciones correctivas o preventivas según el caso. Evalúan los logros de la gestión del área de trabajo respectiva de acuerdo con los compromisos señalados en cada resultado esperado.

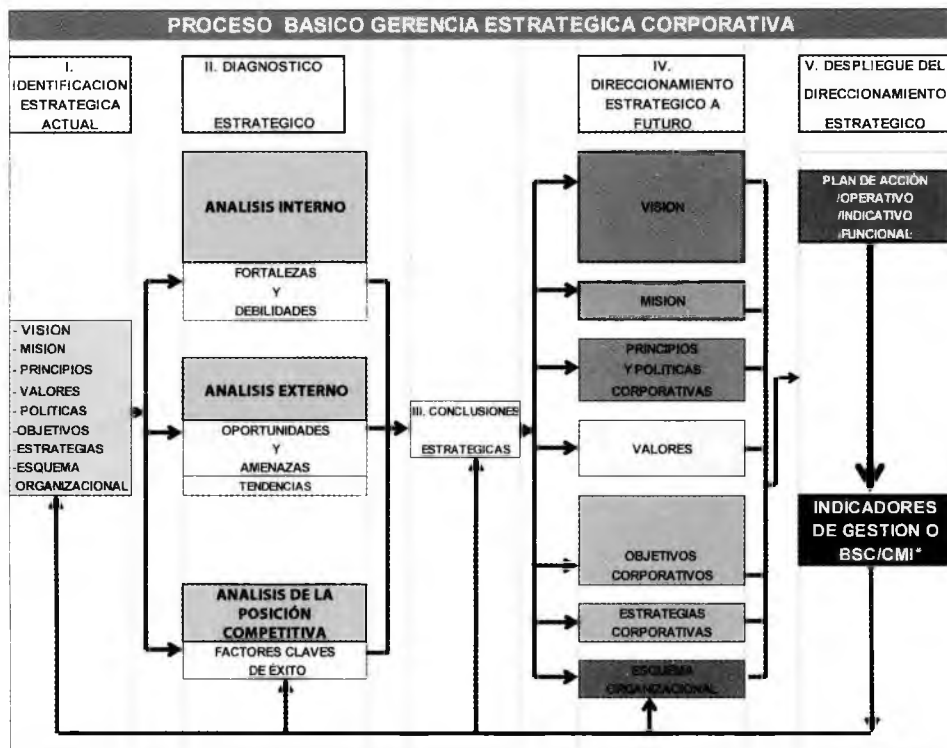
Algunos ejemplos en el sector aeronáutico:

- Porcentaje de crecimiento de liderazgo de la FAC: $\frac{\text{No. de operaciones aéreas conjuntas, coordinadas y combinadas lideradas por la FAC}}{\text{vs total vs de operaciones aéreas conjuntas, coordinadas y combinadas desarrolladas con participación de la FAC}}$
- Porcentaje de implementación de los planes de manejo ambiental en las unidades aéreas: $\frac{\% \text{ de implementación PMA unidades FAC}}{\text{No. PMA a implementar en las unidades FAC}}$
- Índice de frecuencia de los accidentes de trabajo: $\frac{\text{No. Accidentes de trabajo reportados mensualmente}}{\text{No. horas hombre laboradas mensualmente}} * 20000 \text{ horas laboradas mensualmente}$
- Índice de días perdidos por accidentes de trabajo: $\frac{\text{No. Días perdidos por accidentes de trabajo acumulado mensualmente}}{\text{No. de horas laboradas mensualmente}} * 20000 \text{ horas laboradas mensualmente}$

3. DESARROLLO DE LOS CINCO PASOS DEL PROCESO DE GEC

El esquema de trabajo se presenta a continuación:

Diagrama No. 5: Cinco pasos de una GEC



Fuente: propuesta del autor.

3.1 Primer paso: Identificación estratégica actual

Este primer paso consiste en documentar los conceptos básicos manejados²⁰ en este enfoque para la empresa sobre la cual se está trabajando. En este paso no se debe cambiar lo que tiene cada empresa, esto quiere decir, que deben aparecer los conceptos citados tal como los tiene cada una de ellas.

²⁰ Visión, misión, principios, políticas, valores, objetivos, estrategias y organización.

* BSC= Balanced Score Card o CMI = Cuadro de Mando Integral

En el caso que no estén documentados se debe entrevistar a los dueños o miembros de la junta directiva o directivos, investigar en documentos, como actas de junta, memorandos o similares, para escribirlos y sirvan de base para el diagnóstico estratégico (segundo paso). Veamos algunos ejemplos:

3.1.1 Industria Marroquinera²¹

Objeto Social: La Industria Marroquinera tiene como objeto social la fabricación, comercialización, distribución y venta de todo lo relacionado con marroquinería, en forma directa o por medio de agentes, en todo el territorio colombiano, con la posibilidad de exportar dichos productos e importar las materias primas y maquinaria que la compañía necesite.

Misión: “En la *Industria Marroquinera* creamos productos de cuero de alta calidad, diseñados para una clientela cada vez más exigente, con el propósito de ampliar la participación en el mercado del cuero a niveles nacional e internacional; generando la mejor imagen corporativa y fundamentándola en nuestra fuerza de trabajo y en el uso adecuado de nuestros recursos. Manteniendo un programa ambiental para disminuir el impacto que nuestra compañía pueda tener sobre el ecosistema”.

Visión: “Seremos una de las más grandes empresas en el sector marroquinero, fomentando la innovación y creando flexibilidad, eficiencia y eficacia en cuanto a productividad con altos niveles de rentabilidad, distinguiéndonos por ser líderes en el manejo de tecnología, así como también nos destacaremos por nuestra dedicación a la formación, capacitación y desarrollo de nuestros empleados”.

Principios

Principio de la Igualdad: Todas las personas de la organización son tratadas por igual, sin importar su cargo o salario.

Principio de la Participación: Todas las personas de la empresa tienen voz y voto en las decisiones que se tomen, en procura del bienestar de la organización y por ende de sus miembros.

21 El nombre de la empresa es ficticio. Datos a julio de 2001.

Principio de Trabajo en equipo: El trabajo conjunto, fortalecerá las dinámicas de la organización y facilitará el desarrollo de los procesos de producción.

Valores

- Cooperación
- Compañerismo
- Igualdad
- Honestidad
- Respeto

Políticas

- Calidad Total, por medio del perfeccionamiento de las diferentes etapas del proceso productivo, así como de su comercialización y distribución.
- Desarrollo Sostenible, por medio del incentivo a los proveedores de materias primas, en el desarrollo de procesos que no sean perjudiciales para el ambiente.

Objetivos

- Ofrecer a los diferentes nichos de mercado, artículos de buena calidad que satisfagan sus necesidades.
- Desarrollar una amplia gama de productos, que generen nuevas necesidades a los consumidores.
- Brindar a los clientes todo el servicio posventa que sea requerido, tal como reparación y recambio.

Ejercicio No. 1. Sobre el primer paso usted debe presentar la identificación estratégica actual de su empresa o área de trabajo que ha seleccionado para realizar su trabajo paso a paso. Puede, además, buscar en internet otros direccionamientos estratégicos de la empresa que usted desee analizar.

- Posicionar la marca de Bisonte en la mente de los clientes actuales y potenciales.

Estrategias

- Desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores de materias primas, con el objetivo de lograr una mejor calidad de los insumos, así como precios más competitivos.
- Desarrollo de Redes de Cooperación entre empresas del sector del cuero, que ofrezcan productos complementarios, como bolsos y maletines, para llevar al cliente una mayor gama de productos.
- Capacitación del personal operativo, con el objetivo de mejorar los procesos productivos.
- Estar al tanto de las últimas tendencias de la moda, para lanzar productos de vanguardia que satisfagan al cliente.

3.1.2 Copidrogas²²

- (En: <http://www.copidrogas.com.co/conozcanos/historia.php>)
- Industrias alimenticias NOEL:
- (EN: <http://www.noel.com.co/site/As%C3%ADesNoel/HistoriadeNoel/tabid/100/Default.aspx>)

3.1.3 Servientrega

- (En: <http://www.servientrega.com/MapaSito/MapaSito.asp>)
- Telecaribe: (EN: <http://www.telecaribe.com.co/>)
- Oriflame de Colombia S.A.: (En: <http://www.oriflame.com.co/aboutOriflame/contents/CompanyOverview.jhtml;jsessionid=S2QK2CPD1V2MWCWEBARBIXA>)

3.1.4 Fuerza Aérea Colombiana, FAC

- (En: <http://www.fac.mil.co/index.php?idcategoria=17> y <http://www.fac.mil.co/index.php?idcategoria=185>)

22 EN: www.copidrogas.com. Julio de 2001.

3.2 Segundo Paso: Diagnóstico Estratégico

En este paso, mínimo se deben realizar tres tipos de análisis: interno, externo y de competencia:

3.2.1 Análisis Interno

En este análisis se deben dejar en claro las debilidades o eventos problemáticos y fortalezas o potencialidades por áreas o procesos de la empresa o unidad de trabajo sobre la cual se está realizando el diagnóstico estratégico. Si la empresa o unidad de trabajo es pequeña se recomienda que esta auditoría se realice por factores: directivo, financiero, comercialización, producción y recursos humanos como mínimo. También se puede hacer teniendo en cuenta tres variables que se manejan en cualquier tipo de organización: cultura organizacional, estructura y estrategia. Es importante que se cuente con la participación del mayor número de trabajadores para realizar este trabajo. Se podrían reunir grupos entre 5, 10 y 20 personas (depende del número de personas que esté trabajando en cada área de trabajo) para que por áreas o para que en toda la empresa se listen las debilidades y fortalezas para luego calificarlas, de acuerdo a la metodología sugerida en esta publicación.

En este enfoque se realizan dos tipos de análisis: el fácil y el matricial. Para los dos métodos se deberá listar con la participación del mayor número de trabajadores las fortalezas (aspectos positivos que se realizan en una empresa) y debilidades (aspectos que se puedan mejorar en su empresa). En este suceso se utiliza el método de expertos. Se asume que los trabajadores, con la guía de los líderes, tienen el conocimiento, la responsabilidad y la experiencia suficiente para construir de manera participativa la lista. De hecho, son ellos los que conocen mejor lo que está sucediendo en cada proceso.

También se podrían utilizar algunos modelos de diagnóstico o análisis situacional como el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO) de la Universidad EAN (Pérez. Et, Al. 2009).

3.2.1.1 Variables de análisis (EJES)

Una vez listadas las debilidades, los mismos trabajadores, como expertos en la temática y problemática de sus procesos, van a calificarlas en dos ejes: magnitud de la debilidad e impacto en la misión de la empresa o unidad de trabajo que es motivo de análisis. No es necesario calificar las fortalezas, puesto que si se expresan como tales son las que se utilizarán para desarrollar o implementar las opciones estratégicas que en este caso serán las actividades estratégicas para reducir las debilidades.

Se sugiere utilizar los siguientes criterios:

- **Magnitud (Eje de las X)**

Es el peso relativo de la existencia de las debilidades. Se utiliza en este enfoque la técnica de calificación relativa, basada en darles una calificación de 1 a 10 a las debilidades de acuerdo a los siguientes parámetros:

Cuadro No. 13: Criterios para calificar Magnitud de Debilidades

NIVEL	RANGO DE CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL NIVEL
Muy alto	(10 – 8.0)	Es permanente. Es una debilidad con la que se convive en el día a día del trabajo
Alto	(7.9 – 6.0)	Se repite con frecuencia. Depende del tipo de organización este nivel podría ser semanal o mensual.
Medio	(5.9 – 3.0)	Se presenta algunas veces. Si el nivel de anterior de alto es semanal, este nivel medio sería mensual. Si el nivel alto es mensual, este nivel sería semestral.
Bajo	(2.9 – 1.0)	Se presenta rara vez. Dependiendo de los niveles anteriores, podría ser cada año.

Fuente: elaborado por el autor.

El concepto de la existencia de una debilidad que está permanentemente en un proceso, afectándolo de manera negativa o mermando su capacidad y potencia para alcanzar objetivos, está directamente re-

- Fortalezas

Cuadro No. 19: Ejemplos Fortalezas Capacidad Directiva

Estrategia corporativa definida
Difusión de las estrategias corporativas al personal
Se cuenta con una programación de requerimientos de los usuarios para cada vigencia
Existen indicadores y medición de cumplimiento de objetivos
Proceso de implementación de planes de acción para el mejoramiento continuo

Fuente: sugerido por el autor.

En Capacidad Competitiva

- Debilidades

Cuadro No. 20: Ejemplos Debilidades Capacidad Competitiva

No se cuenta con la capacidad instalada suficiente para cumplir con las labores de mantenimiento asignadas.
No existe el suficiente personal para cumplir con las labores de mantenimiento.

Fuente: sugerido por el autor.

- Fortalezas

Cuadro No. 21: Ejemplos Fortalezas Capacidad Competitiva

Autonomía para manejar el presupuesto
Tecnología de avanzada
Posición geográfica estratégica cerca de proveedores y usuarios
Good Will de la alta gerencia
Capital relacional político para el manejo de relaciones públicas de la alta gerencia

Fuente: sugerido por el autor.

En Capacidad Financiera y Presupuestal

- Debilidades

Cuadro No. 22: Ejemplos Debilidades Capacidad Financiera y Presupuestal

Imposibilidad para compras inmediatas de repuestos e insumos.
Asignación de recursos limitada por la jefatura de operaciones logísticas.

Fuente: sugerido por el autor.

- Fortalezas

Cuadro No. 23: Ejemplos Fortalezas Capacidad Financiera y Presupuestal

Importación de algunos elementos exentos de aranceles, dependiendo del canal de adquisición
Manejo autónomo del presupuesto
Recursos del Plan Colombia
Organización de avanzada en el manejo tecnológico financiero

Fuente: sugerido por el autor.

En Capacidad Tecnológica

- Debilidades

Cuadro No. 24: Ejemplos Debilidades Capacidad Tecnológica

Cultura pobre del reporte en el sistema SAP.
Inexistencia de puestos de trabajo sistematizados en la rampa de mantenimiento.
Pocos equipos para los reportes de mantenimiento.
Escasos bancos de pruebas para sistemas de las aeronaves.

Fuente: sugerido por el autor.

- Fortalezas

Cuadro No. 25: Ejemplos Fortalezas Capacidad Tecnológica

Existencia del SAP como sistema de información logístico implementado por la FAC
Conocimiento en el manejo del sistema de información logístico e implementación del SAP
Existen procedimientos claros para la elaboración de pedidos y ejecución de los mismos

Fuente: sugerido por el autor.

En Capacidad del Recurso Humano

- Debilidades

Cuadro No. 26: Ejemplos Debilidades Capacidad RH

Personal con insuficiente capacitación para cumplir con las capacidades de mantenimiento instaladas
Inadecuado sistema para la evaluación de capacidades para el personal técnico y profesional.

Fuente: sugerido por el autor.

- Fortalezas

Cuadro No. 27: Ejemplos Fortalezas Capacidad RH

Existencia de un comandante líder en la unidad de trabajo.
Personal con capacidades de aprendizaje, experiencia y conocimiento.
Personal con actitud al cambio.
Comunicación permanente y personal dispuesto al diálogo.
La Institución tiene políticas en cuanto a la seguridad industrial.
Programa de capacitación especial.
Programa de capacitación acreditado dentro del Programa Nacional de Instrucción para el Personal Electrónico de Apoyo a la Seguridad del Tránsito Aéreo, PNIATSEP incorporado a los Reglamentos Aeronáuticos de Colombia.

Fuente: sugerido por el autor.

En Capacidad de Servicio al Cliente (SAC)

- Debilidades

Cuadro No. 28: Ejemplos Debilidades Capacidad SAC

No contar con un medio de comunicación eficiente con las tripulaciones de las aeronaves
Demoras en los tiempos de entrega a los clientes
Falta claridad en las especificaciones técnicas de los requerimientos por parte de los usuarios
Falta planeación y control por parte de los usuarios
Falta retroalimentación en los requerimientos de los usuarios
Subutilización de la plataforma SAP para el manejo de la información logística

Fuente: sugerido por el autor.

- Fortalezas

Cuadro No. 29: Ejemplos Fortalezas Capacidad SAC

Capacidad de personal y existencia de repuestos
Capacidad del personal en calidad y cantidad para efectuar el mantenimiento
Existencia de un inspector en el CEMCA con su rol en SAP
Vuelos de Catam a las demás Unidades Aéreas
Compromiso para el cumplimiento de los requerimientos de los usuarios
Planes de contingencia diseñados para el cumplimiento de eventualidades
Compromiso del personal técnico a los requerimientos de las operaciones de mantenimiento a pesar de las limitaciones existentes
Se cuenta con un tiempo de respuesta oportuno para suplir los requerimientos de mantenimiento de la FAC, si se tienen los repuestos
Manejo de un indicador para seguimiento y medición de resultados
Los tiempos de entrega de los productos o servicios ofrecidos están cuantificados. Se mide y controla el proceso.

Fuente: sugerido por el autor.

En Capacidad de Transporte

- Debilidades

Cuadro No. 30: Ejemplos Debilidades Capacidad de Transporte

No contar con disponibilidad de transporte terrestre (vehículos y conductores) para cumplir con los requerimientos locales
No contar con vuelos de Fuerza Aérea permanentes desde la unidad para cubrir las necesidades de mantenimiento en otras unidades
No se cuenta con un contrato de transporte aéreo con una compañía para el envío permanente de material

Fuente: sugerido por el autor.

- Fortalezas

Cuadro No. 31: Ejemplos Fortalezas Capacidad De Transporte

Disponibilidad de vehículo por parte de la Unidad previa solicitud
Se cuentan con aeronaves propias
Existe contrato con empresas aéreas para el cumplimiento de requerimientos especiales

Fuente: sugerido por el autor.

En Capacidad de Manejo de Inventarios

- Debilidades

Cuadro No. 32: Ejemplos Debilidades Capacidad Manejo de Inventarios

Deficiencia en los pronósticos de inventarios
Falta implementación total del sistema SAP para control de inventarios
No se cuenta con la infraestructura necesaria y adecuada para el almacenamiento de material
No se cuenta con el stock suficiente del material requerido

Fuente: sugerido por el autor.

- Fortalezas

Cuadro No. 33: Ejemplos Fortalezas Capacidad Manejo de Inventarios

Proceso de implementación de almacenes para el manejo de inventarios
Proceso de construcción de almacén general
Existe políticas claras y conocidas por parte de DICMA en toda la organización para el manejo de inventarios
Sistematización del manejo de inventarios en SAP

Fuente: sugerido por el autor.

En Capacidad de Gestión de Cadena de Suministro

- Debilidades

Cuadro No. 34: Ejemplos Debilidades Capacidad Gestión de Suministros

La asignación de los recursos no soporta las necesidades del mantenimiento
El Plan de acción de mantenimiento no se desarrolla basado en el plan de operaciones aéreas en su totalidad.
Proceso de compra se hace lento por la ley de contratación estatal

Fuente: sugerido por el autor.

- Fortalezas

Cuadro No. 35: Ejemplos Fortalezas Capacidad Gestión de Suministros

Información oportuna de la adjudicación de contratos de tercerización en el mantenimiento, estableciendo políticas de control por parte de la FAC
Implementación del SAP como sistema de información para manejo de inventarios y pronósticos para la elaboración de planes de compras y planes anuales de soporte logístico en la FAC
Conocimiento del mercado aeronáutico para suplir las necesidades
implementación de medios alternos para agilizar los procesos contractuales

Fuente: sugerido por el autor.

3.2.1.3 Método Fácil

Una vez estructurada la lista de debilidades, se lleva esta información al siguiente cuadro resumen y se multiplican sus resultados.

(En caso de estar desarrollando un trabajo practico, favor remitirse al Excel adjunto a este libro).

Veamos algunos ejemplos:

Cuadro No. 38: Ejemplo de Planilla Método Fácil DEBFORT ARC

AVIACION DE LA ARMADA NACIONAL: MATRIZ DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS						
GERENCIA ESTRATEGICA DE LOGISTICA						
DEBILIDADES				FORTALEZAS		
No.	DEFINICION	MAG.	IPN	TOTAL	No.	DEFINICION
PLANEACION ESTRATEGICA DE LA FUNCION LOGISTICA						
1	Recorte del presupuesto planeado en relación a lo asignado durante la vigencia	8	7	56	1	Estrategia corporativa definida
2	Falta de personal	8	8	64	2	Difusión de las estrategias corporativas al personal
3	Alta rotación de personal	9	6	54	3	Se cuenta con una programación de requerimientos de los usuarios para cada vigencia
4	Falta capacitación administrativa para el personal	5	5	25	4	Existen indicadores y medición de cumplimiento de objetivos
5	Falta unificación de procesos logísticos	6	5	30	5	Proceso de implementación de planes de acción para el mejoramiento continuo
6	Dedicación de tiempo a cargos adicionales y no al principal	7	5	35	6	
7	No estandarización de la flota	7	8	56	7	
SERVICIO AL CLIENTE						
1	Falta de infraestructura para atender los requerimientos operacionales de la ARC	5	8	40	1	Compromiso para el cumplimiento de los requerimientos de los usuarios
2	Falta de seguimiento y control del nivel de satisfacción de los clientes	7	5	35	2	Planes de contingencia diseñados para el cumplimiento de eventualidades
PROCESAMIENTO DE PEDIDOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN						
1	Falta claridad en las especificaciones técnicas de los requerimientos por parte de los usuarios	6	5	30	1	Se cuenta con la plataforma SAP para el manejo de información logística
2	Falta planeación y control por parte de los usuarios	6	6	36	2	existen procedimientos claros para la elaboración de pedidos y ejecución de los mismos
3	Falta retroalimentación en los requerimientos de los usuarios	5	5	25	3	
4	Sub utilización de la plataforma SAP para el manejo de la información logística	4	5	20	4	
TRANSPORTE						
1	No se cuenta con un contrato de transporte aéreo con una compañía para el envío permanente de material	7	6	42	1	Se cuentan con aeronaves propias
				0	2	Existe contrato con empresas aéreas para el cumplimiento de requerimientos especiales
INVENTARIOS						
1	No se cuenta con la infraestructura necesaria y adecuada para el almacenamiento de material	8	7	56	1	Proceso de implementación de almacenes para el manejo de inventarios
2	No se cuenta con el stock suficiente del material requerido	7	6	42	2	Proceso de construcción de almacén general
				0		
GESTION DE CADENA DE SUMINISTRO						
1	Proceso de compra se hace lento por la ley de contratación estatal	9	8	72	1	Conocimiento del mercado aeronáutico para suplir las necesidades
				0	2	Implementación de medios alternos para agilizar los procesos contractuales
HERRAMIENTAS DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA						
1	No se cuenta con tecnología informática para el manejo de inventarios	7	6	42	1	Se cuenta con programas como SAP, BSC, SIGO
				0	2	Se cuenta con medios de comunicación internos
				0		

6,72 6,2

Fuente: trabajos estudiantes especializaciones IMA 2005 – 2010. Adaptación del autor.

Cuadro No. 39: Ejemplo de Planilla Método Fácil DEBFORT Cacom No. 2

COMANDO AEREO DE COMBATE No.2: MATRIZ DEBFORT						
GERENCIA ESTRATEGICA DE LOGISTICA						
DEBILIDADES				FORTALEZAS		
No.	DEFINICION	MAG.	IPN	TOTAL	No.	DEFINICION
PROCESAMIENTO ESTRATEGICA DE LA SUBUNIDAD ADMINISTRATIVA						
1	La planeacion de los recursos aeronauticos no esta coordinada con la asignacion presupuestal afectando la estrategia corporativa.	7	7,5	52,5	1.	Existe una estrategia logistica para el adecuado soporte al cumplimiento de la mision corporativa.
2	Falta de comunicacion entre el GRUPO y el GRUPE para facilitar el intercambio de comunicacion	5,6	7,5	42	2.	La estrategia corporativa se evalua periodicamente con el proposito de garantizar el mejoramiento continuo de la
3	Falta de personal en vista que el numero de equipos de la unidad se ha aumentado	8	6	48	3.	La estrategia logistica es difundida a todo el personal y revisada periodicamente.
4	Falta de autonomia para la toma de decisiones	6,5	7	45,5	4.	Se realiza anualmente el programa proyectado para brindar el soporte logistico aeronautico PASI.
5	Los lineamientos son variantes de acuerdo a comandante de turno	5,5	4	22	5.	Existen indicadores que miden el cumplimiento de las estrategias cooperativas.
6	Las politicas son determinadas por la JOL y no son cu	6	4	24	6.	
				0		
SERVIDIO AL CLIENTE						
7	Las capacidades logisticas son limitadas ante los requerimientos de instruccion.	8	4,7	37,6	8.	Compromiso de respuesta a los requerimientos de las operaciones aereas a pesar de las limitaciones existentes.
8	No existe retoralimentacion del cliente hacia el proveedor	8	3	24	9.	
9	No se mide el nivel de satisfaccion del cliente.	8	3	24	10.	
PROCESAMIENTO DE PEDIDOS Y SISTEMAS DE INFORMACION						
10	No se cuenta con la cantidad de licencias necesarias para procesar la informacion de manera individual.	6	3,5	21	11.	Se cuenta con la plataforma de recursos empresariales SAP R3 para el manejo de informacion logistica y procesamientos de pedidos.
11	La Informacion no es confiable.	6,5	6	39		
12	Diversidad de sistemas de informacion incompatibles	6	5	30	12.	El personal esta debidamente capacitado para el procesamiento de la informacion y el manejo de pedidos en la plataforma SAP
TRANSPORTE						
13	No se cuenta con un avion de enlace en el momento por condiciones imprevistas.	6,5	7,5	48,75	13.	
14	No se cuenta con una empresa de envios que permita el oportuno apoyo de materiales a las aeronaves logicamente asignadas y que operan en otros comandos	6,6	7,5	49,5	14.	
15	Las condiciones climaticas de la Unidad afectan el apoyo oportuno del transporte logistico	5,2	7,3	37,96		
16	El tiempo de respuesta de los apoyos es muy lento	9	5,4	48,6		
INVENTARIOS						
17	Se tienen elementos de muy baja rotacion y alto valor que aumentan los costos del almacen	6,8	2,5	17	15.	Se cuenta con procedimientos controlados de los requerimientos logisticos.
18	No se sabe con exactitud que elementos estan fuera del almacen instalados en las aeronaves	5	2	10	16	Existe una politica clara y conocida en toda la organizacion para el manejo de inventarios.
19	Los procedimientos para dar de baja el material es demasiado engorroso y representa demasiada tramitologia	6	2	12	17	Visibilidad en tiempo real de los inventarios a traves del sistema SAP
20	El SAP aun no esta acoplado al manejo de los inventarios de la unidad	6	2	12	18	La infraestructura de los almacenes es optima para el manejo de inventarios.
GESTION DE CADENA DE SUMINISTRO						
21	No se encuentran coordinados todos los procesos de la cadena de suministro para que esta tenga una eficiente respuesta	7	7	49	19	Se conocen plenamente los proveedores y sus lead time
22	Los responsables de los procesos no asumen su papel	7,4	6	44,4		
23	No son visibles las conexiones entre los procesos	5,5	6	27,5		
24	La ley de contratacion estatal hace lento el proceso de compras	7,2	7	50,4		
HERRAMIENTAS DE TECNOLOGIA INFORMÁTICA						
25	No se cuenta con codigos de barras y tiempo con tecnologia RFID para el manejo de inventarios.	8	3	24	20.	Se cuenta con tecnologias actualizadas para el manejo de los procesos logisticos como el SAP, BSC, confiabilidad, etc.
26	EL SAP se desaprovecha	7,6	3	22,8	21	El CACOM-2 cuenta con un moderno centro de comando y control C3I2 para el manejo de la operaciones aereas.
GESTION DEL TALENTO HUMANO						
27	No se tiene una proyeccion de carrera acorde con las estrategias corporativas.	8	7,8	62,4		
28	No se han disenado programas de entrenamiento para el desarrollo de competencias a todo nivel.	7,7	7,5	57,75		
29	No se cuenta con alianzas estrategicas con entidades de educacion de primer nivel para la formacion academica y profesional del personal	7,8	5,2	40,56		
30	El sistema de evaluacion de personal es inadecuado.	9	4,5	40,5		
31	No se actualizan los programas de capacitacion existentes	8,2	5	41		
32	Ausentismo en la capacitacion por cumplimiento de servicios y comisiones distintas a las del grupo					
PROMEDIO		6,74	5	34,55		

Fuente: trabajos estudiantiles especializaciones IMA 2005 – 2010. Adaptación del autor.

Cuadro No. 40: Ejemplo de Planilla Método Fácil DEBFORT Catam

COMANDO AEREO DE TRANSPORTE MILITAR: MATRIZ DEBFORT						
GERENCIA ESTRATEGICA DE LOGISTICA						
DEBILIDADES			FORTALEZAS			
No.	DEFINICION	MAG	IPN	TOTAL	No.	DEFINICION
PLANEACION ESTRATEGICA DE LA FUNCION LOGISTICA						
1.	La planeación de los recursos aeronáuticos no está coordinada con la asignación presupuestal afectando la estrategia corporativa.	7	8	56	1	Existe una estrategia corporativa definida para la alineada con la estrategia corporativa de la FAC.
				0	2.	Las estrategias corporativas son difundidas y se trabaja permanentemente para que el personal entienda el conocimiento de estas estrategias.
				0	3.	La estrategia corporativa se evalúa periódicamente con el propósito de garantizar el mejoramiento continuo de la misma.
				0	4	Existe una estrategia logística para el adecuado soporte al cumplimiento de la misión corporativa.
				0	5	La estrategia logística es difundida a todo el personal y revisada periódicamente.
				0	6	Existen indicadores que miden el cumplimiento de las estrategias corporativa.
SERVICIO AL CLIENTE						
2	Las capacidades logísticas son limitadas ante los requerimientos de las fuerzas militares	8	7	56	7	Compromiso de respuesta a los requerimientos de las operaciones aéreas a pesar de las limitaciones existentes.
				0	8	Existe un excelente canal de comunicación entre el Grupo de combate y el Grupo técnico que permite coordinar los requerimientos logísticos.
				0	9	Existen planes de contingencia diseñados para cumplir ante las fluctuaciones de las operaciones aéreas.
PROCESAMIENTO DE PEDIDOS Y SISTEMAS DE INFORMACION						
3	No se cuenta con la cantidad de licencias necesarias para procesar la información de manera individual en el sistema SAP/R3.	9	4	36	10	Se cuenta con la plataforma de recursos empresariales SAP R3 para el manejo de información logística y procesamiento de pedidos.
				0	11	El personal está debidamente capacitado para el procesamiento de la información y el manejo de pedidos en la plataforma SAP.
TRANSPORTE						
4	Los aviones hercules estan cumpliendo su ciclo de vida	6,5	7,5	48,75	12	Se cuenta con los nuevos aviones C-295
5	Las condiciones climaticas de la Unidad afectan el apoyo oportuno del transporte logistico	9	7,5	67,5	13	Se cuenta con la tecnología para vuelos las 24 horas del día.
INVENTARIOS						
6	Se tienen elementos de muy baja rotacion y alto valor que aumentan los costos del almacen	9	2,5	22,5	14	Se cuenta con pronósticos confiables de los requerimientos logísticos.
7	La perdida de elementos de los inventarios de las instalaciones de los almacenes	9	7	63	15	Existe una política clara y conocida en toda la organización para el manejo de inventarios.
				0	16	Visibilidad en tiempo real de los inventarios a través del sistema SAP.
GESTION DE CADENA DE SUMINISTRO						
8	No se encuentran coordinados todos los procesos de la cadena de suministro para que esta tenga una eficiente respuesta.	8	8	64	17	Indiferente con quien se contrate las entregas son establecidas por el CATAM
9	La ley de contratación estatal hace lento el proceso de compras.	8	7	56		
HERRAMIENTAS DE TECNOLOGIA INFORMATICA						
10	No se cuenta con codigos de barra y tiempo con tecnología RFID para el manejo de inventarios.	8,5	4,5	38,25	18	Se cuenta con tecnologías actualizadas para el manejo de los procesos logísticos como el SAP, BSC, Confiabilidad, etc.
11	Falta de computadores para las difenetes áreas para mejorar el manejo administrativo					
GESTION DEL TALENTO HUMANO						
12	No existe un plan para incorporar personal de todo nivel	9	8	72	19	Se realiza ADT al personal de alumnos de suboficiales para integrarlos en el sistema
13	No se han diseñado programas de entrenamiento para el desarrollo de competencias a todo nivel.	7	6	42	20	El compromiso del personal hace que se cumpla con la misión de la base
14	La rotacion de personal hace difícil la actualización y se pierde la experiencia del personal	6	5	30		
15	El sistema de evaluación de personal es inadecuado.	9	5	45		
16	No se actualizan los programas de capacitación existentes.	9	9	81		
PROMEDIO				45,76		

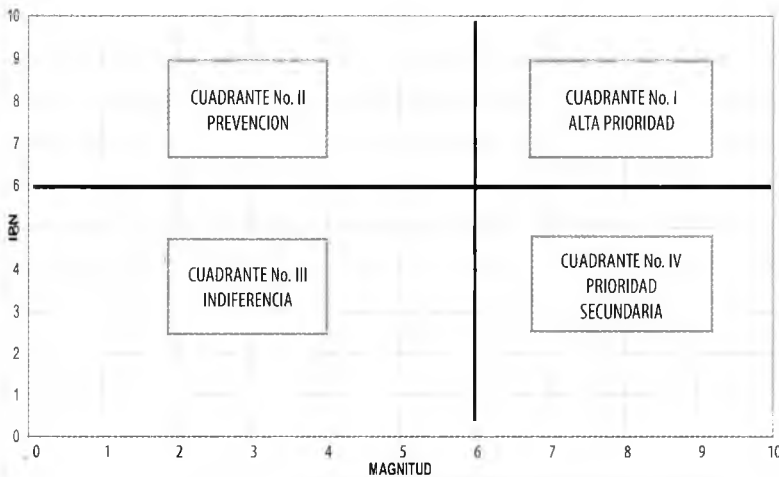
Fuente: trabajos estudiantes especializaciones IMA 2005 – 2010. Adaptación del autor.

3.2.1.4 Método Matricial

Este método es secuencia del Fácil. De hecho, la información manejada en este se traslada a las matrices correspondientes, solamente utilizando el valor de los ejes (magnitud e importancia para el negocio). Es un método gráfico que le permite a los analistas y estrategas visualizar las debilidades más fácilmente, para priorizar aquellas sobre las cuales se debe trabajar urgentemente.

Diagrama No. 6: Análisis Matricial DEBFORT Debilidades

ANALISIS MATRICIAL DE DEBILIDADES



CUADRANTE No. I ALTA PRIORIDAD = A las debilidades que resulten en este cuadrante se les deberá diseñar una serie de actividades que permitan eliminarlas de manera contundente y si se puede a corto plazo

CUADRANTE No. II PREVENCION = Las debilidades que resulten en este cuadrante se deberán atacar con actividades que permitan eliminarlas con un plan de contingencia

CUADRANTE No. III INDIFERENCIA = Estas debilidades no se tendrán en cuenta para el análisis estratégico. De acuerdo a la experiencia estas desaparecen como efecto de atacar las debilidades de los cuadrantes I, II y IV.

CUADRANTE No. IV PRIORIDAD SECUNDARIA = Si son debilidades que se pueden atacar con actividades puntuales y son fáciles de implementar se deben eliminar de manera inmediata; si por el contrario son debilidades que ameritan actividades costosas se tendrán en cuenta en el mediano plazo

Fuente: Sugerido por el autor.

Ejemplos Método Matricial

• Cacom No. 6

Cuadro No. 41: Ejemplo de Planilla Método Fácil DEBFORT Cacom 6

CACOM 6: MATRIZ DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS						
GERENCIA ESTRATEGICA DE LOGISTICA						
DEBILIDADES				FORTALEZAS		
No.	DEFINICION	MAG.	IPN	TOTAL	No.	DEFINICION
PLANEACION ESTRATEGICA DE LA FUNCION LOGISTICA						
1.	Capacidad de ejecución de Mantenimiento limitado a trabajos de línea (Nivel 1).	7	9	63	1.	
2.	No existen mecanismos para mejorar el nivel de pericia del personal técnico.	9	4	36	2.	
3.	No hay inspector sino para uno (01) de los 5 tipos de aeronaves que operan en la Base.	9	6	54	3.	
PLANEACION ESTRATEGICA DE LA FUNCION OPERATIVA						
1.	Cantidad de aeronaves insuficientes para cumplir con las operaciones aéreas.	9	9	81	1.	Se cuenta con servicio de tránsito aéreo 24 horas al día.
2.	El alcance de las comunicaciones para las operaciones aéreas es reducida.	9	9	81	2.	La cabecera de la pista 25 cuenta con sistema de aproximación de precisión ILS.
3.				0	3.	Existen luces de pista para operación nocturna.
4.				0	4.	Se posee un radar TPS-70 que supervisa el espacio aéreo.
SERVICIO AL CLIENTE						
1.	No existen mecanismos para medir el nivel de satisfacción o cumplimiento alcanzado con las operaciones aéreas con base en los	7	6	42	1	
4.	Deficiente embalaje de los diferentes elementos que requiere la Base.	5	3	15	4	
INVENTARIOS						
1.	Almacén Aeronáutico con insuficiente stock de repuestos	7	8	56	1.	
2.	No existe un estudio que pronostique las	9	3	27	2.	
GESTION DE CADENA DE SUMINISTRO						
1.	La cadena de suministro debe ajustarse a la programación de los vuelos de apoyo.	9	4	36	1.	Existe una buena planeación y coordinación con las empresas que actualmente surten de víveres.
2.	Capacidad de almacenamiento insuficiente en origen y destino.	9	5	45	2	
3.	No existen proveedores locales que satisfagan las necesidades.	9	3	27	3.	
HERRAMIENTAS DE TECNOLOGIA INFORMÁTICA						
1.				0	1.	Se monitorea permanentemente el estado meteorológico de la Unidad y el área de operaciones.
INFRAESTRUCTURA						
1.	Rampas y calles de rodaje para aeronaves insuficientes y reducidas.	9	7	63	1.	Infraestructura de apoyo terrestre propia.
2.	Puntos de tanqueo de aeronaves insuficientes.	9	7	63		
3.	No existen hangares adecuados para el mantenimiento de las aeronaves.	10	7	70		
4.	No existen suficientes hangares para el parqueo de las aeronaves.	10	3	30		
5.	No existe conexión con la red de energía del país.	10	3	30		

Fuente: trabajos estudiantes especializaciones IMA2005 – 2010. Adaptación del autor.

De este análisis se extraen las debilidades en consecutivo, tal como aparece en la siguiente matriz:

Cuadro No. 42: Resumen DEBFORT Cacom No. 6

CACOM 6: MATRIZ DE DEBILIDADES				
GERENCIA ESTRATEGICA DE LOGISTICA				
DEBILIDADES				
No.	DEFINICION	MAG.	IPN	TOTAL
1.	Capacidad de ejecución de Mantenimiento limitado a trabajos de línea (Nivel 1).	7	9	63
2.	No existen mecanismos para mejorar el nivel de pericia del personal técnico.	9	4	36
3.	No hay inspector sino para uno (01) de los 5 tipos de aeronaves que operan en la Base.	9	6	54
4	Cantidad de aeronaves insuficientes para cumplir con las operaciones aéreas.	9	9	81
5	El alcance de las comunicaciones para las operaciones aéreas es reducida.	9	9	81
6	No existen mecanismos para medir el nivel de satisfacción o cumplimiento alcanzado con las operaciones aéreas con base en los requerimientos solicitados.	7	6	42
7	No existen vías de acceso terrestres.	10	5	50
8	Limitaciones de carga para transportar lo requerido.	10	4	40
9	Existen limitantes para el transporte simultáneo de diferentes tipos de carga.	10	4	40
10	Deficiente embalaje de los diferentes elementos que requiere la Base.	5	3	15
11	Almacén Aeronáutico con insuficiente stock de repuestos	7	8	56
12	No existe un estudio que pronostique las reservas mínimas estratégicas.	9	3	27
13	La cadena de suministro debe ajustarse a la programación de los vuelos de apoyo.	9	4	36
14	Capacidad de almacenamiento insuficiente en origen y destino.	9	5	45
15	No existen proveedores locales que satisfagan las necesidades.	9	3	27
16	Rampas y calles de rodaje para aeronaves insuficientes y reducidas.	9	7	63
17	Puntos de tanqueo de aeronaves insuficientes.	9	7	63
18	No existen hangares adecuados para el mantenimiento de las aeronaves.	10	7	70
19	No existen suficientes hangaretes para el parqueo de las aeronaves	10	3	30
20	No existe conexión con la red de energía del país.	10	3	30

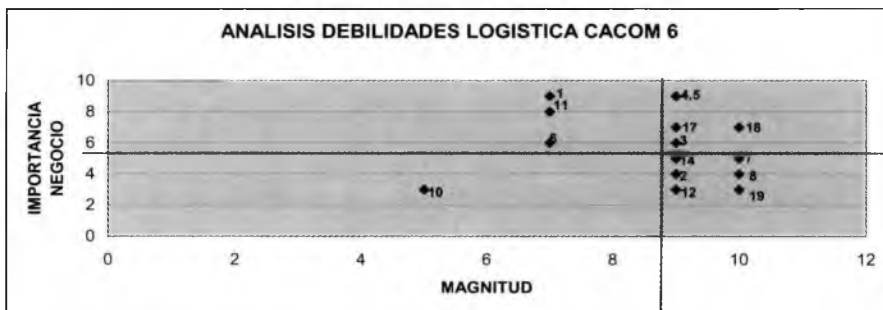
8,8 5,5

Fuente: trabajos estudiantes especializaciones IMA 2005 – 2010. Adaptación del autor

Se anota que deben sacar los promedios aritméticos del eje de magnitud (MAG.) y de IPN. En este ejemplo son: 8,8 (Mag.) y 5,5 (IPN), que servirán para trazar las coordenadas para ubicar los cuatro cuadrantes que ubican las debilidades priorizadas.

Estos datos se llevan a un diagrama de dispersión (utilice Excel), los números consecutivos deberá ponerlos manualmente en la gráfica de dispersión, tal como aparece a continuación:

Diagrama No. 7: Matriz Dispersión Debilidades Cacom No. 6



Fuente: trabajos estudiantes especializaciones IMA 2005 – 2010. Adaptación del autor.

Se observan en el cuadrante I de alta prioridad las debilidades 3, 4, 5, 17 y 18. O sea, que la dirección de comando debe definir una serie de actividades urgentes para lograr “extirparlas” o reducir su incidencia en la misión del comando, en lo que a logística se refiere. Dichas actividades se deben plantear, tratando de cubrir o “arrastrar” las debilidades de prioridad secundaria, del cuadrante IV. En segundo orden de prioridad desarrollar actividades estratégicas de prevención que permitan “atacar” las debilidades 1, 11 y 6, que quedaron en el cuadrante II de prevención. Por lo pronto, se recomendaría no tener en cuenta la debilidad 10, por estar en el cuadrante de indiferencia.

- Cacom 5

Cuadro No. 43. DEBFORT Cacom 5

COMANDO AEREO DE COMBATE No.5: MATRIZ DEBFORT						
GERENCIA ESTRATEGICA DE LOGISTICA						
DEBILIDADES				FORTALEZAS		
No.	DEFINICION	MAG.	IPN	TOTAL	No.	DEFINICION
PLANEACION ESTRATEGICA DE LA FUNCION LOGISTICA						
1.	La planeacion de los recursos aeronauticos no esta coordinada con la asignacion presupuestal afectando la estrategia corporativa.	7	8	56	1.	Existe una estrategia corporativa definida para el CACOM 5 que esta debidamente alineada con la estrategia corporativa de la FAC.
				0	2.	Las estrategias corporativas son difundidas y se trabaja permanentemente para que el personal entrafie el conocimiento de estas estrategias.
				0	3.	La estrategia corporativa se evalua periodicamente con el proposito de garantizar el mejoramiento continuo de la misma.
				0	4.	Existe una estrategia logistica para el adecuado soporte al cumplimiento de la mision corporativa.
				0	5.	La estrategia logistica es difundida a todo el personal y revisada periodicamente.
				0	6.	Se realiza anualmente el programa proyectado para brindar el soporte logistico aeronautico al CACOM-5 PASL.
				0	7.	Existen indicadores que miden el cumplimiento de las estrategias corporativa.

COMANDO AEREO DE COMBATE No.5: MATRIZ DEBFORT						
SERVICIO AL CLIENTE						
2.	Las capacidades logísticas son limitadas ante los requerimientos de las operaciones aéreas.	7,7	7,5	57,75	8.	Compromiso de respuesta a los requerimientos de las operaciones aéreas a pesar de las limitaciones existentes.
3.	No se cuenta con una medición del producto no conforme que permita mejorar el nivel de servicio.	9	5,7	51,3	9.	Existe un excelente canal de comunicación entre el Grupo de combate y el Grupo técnico que permite coordinar los requerimientos logísticos.
				0	10.	Existen planes de contingencia diseñados para cumplir ante las fluctuaciones de las operaciones aéreas.
PROCESAMIENTO DE PEDIDOS Y SISTEMAS DE INFORMACION						
4.	No se cuenta con la cantidad de licencias necesarias para procesar la información de manera individual.	9	3,5	31,5	11.	Se cuenta con la plataforma de recursos empresariales SAP R3 para el manejo de información logística y procesamiento de pedidos.
				0	12.	El personal está debidamente capacitado para el procesamiento de la información y el manejo de pedidos en la plataforma SAP.
TRANSPORTE						
5.	El avión Caravan es limitado en espacio y peso para apoyar todos los requerimientos logísticos.	6,5	7,5	48,75	13.	Se cuenta con un avión Caravan para realizar el enlace logístico de la Unidad.
6.	La aeronave Caravan con la que cuenta la Unidad está limitada para realizar vuelos nocturnos para el apoyo logístico.	9	7,5	67,5	14.	Se cuenta con soporte gratuito de transporte a nivel nacional para el envío de elementos.
7.	Las condiciones climáticas de la Unidad afectan el apoyo oportuno del transporte logístico.	5,2	7,3	37,96		
8.	No se cuenta con un contrato de transporte aéreo con una compañía para el envío permanente de material.	9	5,4	48,6		
INVENTARIOS						
9.	Se tienen elementos de muy baja rotación y alto valor que aumentan los costos del almacén.	9	2,5	22,5	15.	Se cuenta con pronósticos confiables de los requerimientos logísticos.
				0	16.	Existe una política clara y conocida en toda la organización para el manejo de inventarios.
				0	17.	Visibilidad en tiempo real de los inventarios a través del sistema SAP.
				0	18.	La infraestructura de los almacenes es óptima para el manejo de inventarios.
GESTION DE CADENA DE SUMINISTRO						
10.	No se encuentran coordinados todos los procesos de la cadena de suministro para que esta tenga una eficiente respuesta.	7,8	8,5	66,3	19.	Se conocen plenamente los proveedores y sus lead time.
11.	La ley de contratación estatal hace lento el proceso de compras.	8,2	7,4	60,68		
HERRAMIENTAS DE TECNOLOGIA INFORMÁTICA						
12.	No se cuenta con códigos de barra y tampoco con tecnología RFID para el manejo de inventarios.	8,5	4,2	35,7	20.	Se cuenta con tecnologías actualizadas para el manejo de los procesos logísticos como el SAP, BSC, Confiabilidad, etc...
				0	21.	El CACOM-5 cuenta con un moderno centro de comando y control C312 para el manejo de las operaciones aéreas.
GESTION DEL TALENTO HUMANO						
13.	No se tiene una proyección de carrera acorde con las estrategias corporativas.	8	7,8	62,4		
14.	No se han diseñado programas de entrenamiento para el desarrollo de competencias a todo nivel.	7,7	7,5	57,75		
15.	No se cuenta con alianzas estratégicas con entidades de educación de primer nivel para la formación académica y profesional del personal.	7,9	5,2	41,08		
16.	El sistema de evaluación de personal es inadecuado.	9	4,3	38,7		
17.	No se actualizan los programas de capacitación existentes.	8,2	8,5	69,7		
PROMEDIO				50,25		

Fuente: trabajos estudiantes especializaciones IMA 2005 – 2010. Adaptación del autor.

De este análisis se extraen las debilidades en consecutivo, tal como aparece en la siguiente matriz:

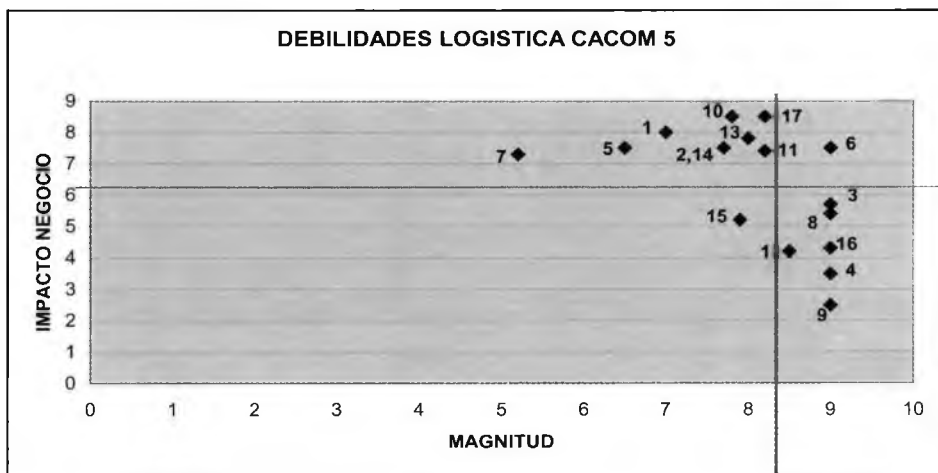
Cuadro No. 44: Resumen Debilidades Cacom No. 5

DEBILIDADES				
No.	DEFINICION	MAG.	IPN	TOTAL
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUNCIÓN LOGÍSTICA				
1.	La planeacion de los recursos aeronauticos no esta coordinada con la asignacion presupuestal afectando la estrategia corporativa.	7	8	56
2.	Las capacidades logisticas son limitadas ante los requerimientos de las operaciones aereas.	7,7	7,5	57,75
3.	No se cuenta con una medicion del producto no conforme que permita mejorar el nivel de servicio.	9	5,7	51,3
4.	No se cuenta con la cantidad de licencias necesarias para procesar la informacion de manera individual.	9	3,5	31,5
5.	El avion caravan es limitado en espacio y peso para apoyar todos los requerimientos logisticos.	6,5	7,5	48,75
6.	La aeronave Caravan con la que cuenta la Unidad esta limitada para realizar vuelos nocturnos para el apoyo logistico.	9	7,5	67,5
7.	Las condiciones climaticas de la Unidad afectan el apoyo oportuno del transporte logistico .	5,2	7,3	37,96
8.	No se cuenta con un contrato de transporte aereo con una compañía para el envio permanente de material.	9	5,4	48,6
9.	Se tienen elementos de muy baja rotacion y alto valor que aumentan los costos del almacen.	9	2,5	22,5
10.	No se encuentran coordinados todos los procesos de la cadena de suministro para que esta tenga una eficiente respuesta.	7,8	8,5	66,3
11.	La ley de contratacion estatal hace lento el proceso de compras.	8,2	7,4	60,68
12.	No se cuenta con codigos de barra y tampoco con tecnologia RFID para el manejo de inventarios.	8,5	4,2	35,7
13.	No se tiene una proyeccion de carrera acorde con las estrategias corporativas.	8	7,8	62,4
14.	No se han diseñado programas de entrenamiento para el desarrollo de competencias a todo nivel.	7,7	7,5	57,75
15.	No se cuenta con alianzas estrategicas con entidades de educacion de primer nivel para la formación academica y profesional del personal.	7,9	5,2	41,08
16.	El sistema de evaluacion de personal es inadecuado.	9	4,3	38,7
17.	No se actualizan los programas de capacitación existentes.	8,2	8,5	69,7
PROMEDIO		8,04	6,37	50,25

Fuente: trabajos estudiantes especializaciones IMA 2005 – 2010. Adaptación del autor.

Estos datos se llevan al diagrama de dispersión (utilice Excel), tal como aparece a continuación:

Diagrama No. 8: Matriz de Dispersión Debilidades Cacom No. 5



Fuente: trabajos estudiantes especializaciones IMA 2005 – 2010. Adaptación del autor.

Se observa en el cuadrante I de alta prioridad, la debilidad 6. O sea, que la dirección de comando debe definir una serie de actividades urgentes para lograr “extirparla” o reducir su incidencia en la misión del comando, en lo que a logística se refiere. Dichas actividades se deben plantear, tratando de cubrir o “arrastrar” las debilidades de prioridad secundaria, del cuadrante IV. En segundo orden de prioridad, se deben plantear y desarrollar actividades estratégicas de prevención que permitan “atacar” las debilidades 17, 10, 13, 11, 1, 2, 14, 5 y 7 que quedaron en el cuadrante II de prevención. Por lo pronto, se recomendaría no tener en cuenta la debilidad 15, por estar en el cuadrante de indiferencia.

- Catam

Cuadro No. 45: DEBFORT Catam

COMANDO AEREO DE TRANSPORTE MILITAR: MATRIZ DEBFORT						
GERENCIA ESTRATEGICA DE LOGISTICA						
DEBILIDADES			FORTALEZAS			
No.	DEFINICION	MAG.	IPN	TOTAL	No.	DEFINICION
PLANEACION ESTRATEGICA DE LA FUNCION LOGISTICA						
1	La planeacion de los recursos aeronauticos no esta coordinada con la asignacion presupuestal afectando la estrategia corporativa.	7	8	56	1	Existe una estrategia corporativa definida para la alineada con la estrategia corporativa de la FAC.
				0	2	Las estrategias corporativas son difundidas y se trabaja permanentemente para que el personal entienda el conocimiento de estas estrategias.
				0	3	La estrategia corporativa se evalua periodicamente con el proposito de garantizar el mejoramiento continuo de la misma.
				0	4	Existe una estrategia logistica para el adecuado soporte al cumplimiento de la mision corporativa.
				0	5	La estrategia logistica es difundida a todo el personal y revisada periodicamente.
				0	6	Existen Indicadores que miden el cumplimiento de las estrategias corporativa.
SERVICIO AL CLIENTE						
2	Las capacidades logisticas son limitadas ante los requerimientos de las fuerzas militares.	8	7	56	7	Compromiso de respuesta a los requerimientos de las operaciones aereas a pesar de las limitaciones existentes.
				0	8	Existo un excelente canal de comunicacion entre el Grupo de combate y el Grupo tecnico que permite coordinar los requerimientos logisticos.
				0	9	Existen planes de contingencia diseñados para cumplir ante las fluctuaciones de las operaciones aereas.
PROCESAMIENTO DE PEDIDOS Y SISTEMAS DE INFORMACION						
3	No se cuenta con la cantidad de licencias necesarias para procesar la informacion de manera individual en el sistema SAP/R3.	9	4	36	10	Se cuenta con la plataforma de recursos empresariales SAP R3 para el manejo de informacion logistica y procesamientos de pedidos.
				0	11	El personal esta debidamente capacitado para el procesamiento de la informacion y el manejo de pedidos en la plataforma SAP.
TRANSPORTE						
4	Los aviones hercules estan cumpliendo su ciclo de vida.	6,5	7,5	48,75	12	Se cuenta con los nuevos aviones C.295
5	Las condiciones climaticas de la Unidad afectan el apoyo oportuno del transporte logistico.	9	7,5	67,5	13	Se cuenta con la tecnologia para vuelos las 24 horas del dia.
INVENTARIOS						
6	Se tienen elementos de muy baja relacion y alto valor que aumentan los costos del almacen.	9	2,5	22,5	14	Se cuenta con pronosticos confiables de los requerimientos logisticos.
7	La perdida de elementos de los inventarios de las instalaciones de los almacenes.	9	7	63	15	Existe una politica clara y conocida en toda la organizacion para el manejo de inventarios.
				0	16	Visibilidad en tiempo real de los inventarios a traves del sistema SAP.
GESTION DE CADENA DE SUMINISTRO						
8	No se encuentran coordinados todos los procesos de la cadena de suministro para que esta tenga una eficiente respuesta.	8	8	64	17	Indiferente con quien se contrate las entregas son establecidas por el CATAM.
9	La ley de contratacion estatal hace lento el proceso de compra.	8	7	56		
HERRAMIENTAS DE TECNOLOGIA INFORMÁTICA						
10	No se cuenta con codigos de barra y tampoco con tecnologia RFID para el manejo de inventarios.	8,5	4,5	38,25	18	Se cuenta con tecnologias actualizadas para el manejo de los procesos logisticos como el SAP, BSC, Confialidad, etc.
11	Falta de computadores para las difernetes areas para mejorar el manejo administrativo.					
GESTION DEL TALENTO HUMANO						
12	No existe un plan para incorporar personal de todo nivel.	9	8	72	19	Se realiza ADT al personal de alumnos de suboficiales para integrarlos en el sistema.
13	No se han diseñado programas de entrenamiento para el desarrollo de competencias a todo nivel.	7	6	42	20	El compromiso del personal hace que se cumple con la mision de la base.
14	La rotacion de personal hace dificil la actualización y se pierde la experiencia del personal.	6	5	30		
15	El sistema de evaluacion de personal es inadecuado.	9	5	45		
16	No se actualizan los programas de capacitacion existentes.	9	9	81		
PROMEDIO				45,76		

Fuente: trabajos estudiantes especializaciones IMA 2005 – 2010. Adaptación del autor.

De este análisis se extraen las debilidades en consecutivo, tal como aparece en la siguiente matriz:

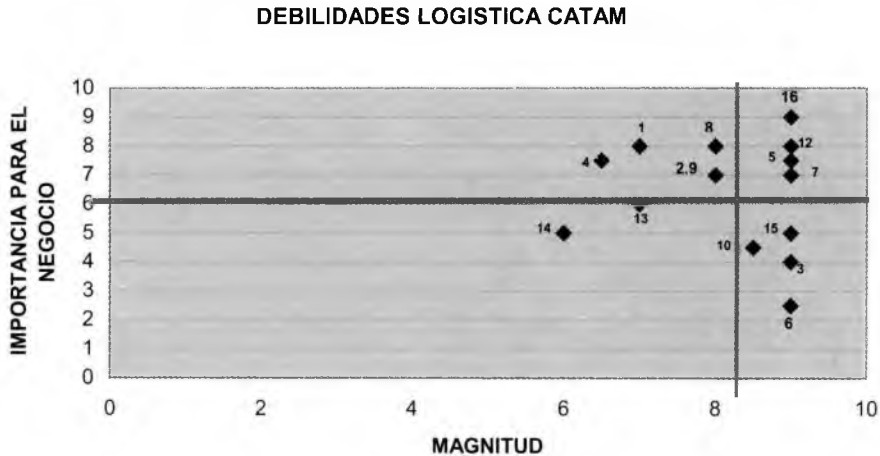
Cuadro No. 46: Debilidades Catam

COMANDO AEREO DE TRANSPORTE MILITAR: MATRIZ DEBFORT				
GERENCIA ESTRATEGICA DE LOGISTICA				
DEBILIDADES				
No.	DEFINICION	MAG.	IPN	TOTAL
1.	La planeacion de los recursos aeronauticos no esta coordinada con la asignacion presupuestal afectando la estrategia corporativa.	7	8	56
2.	Las capacidades logisticas son limitadas ante los requerimientos de las fuerzas militares	8	7	56
3	No se cuenta con la cantidad de licencias necesarias para procesar la informacion de manera individual en el sistema SAP/R3.	9	4	36
4	Los aviones Hércules estan cumpliendo su ciclo de vida	6,5	7,5	48,75
5	Las condiciones climaticas de la Unidad afectan el apoyo oportuno del transporte logistico .	9	7,5	67,5
6	Se tienen elementos de muy baja rotacion y alto valor que aumentan los costos del almacen.	9	2,5	22,5
7	La perdida de elementos de los inventarios de las instalaciones de los almacenes	9	7	63
8	No se encuentran coordinados todos los procesos de la cadena de suministro para que esta tenga una eficiente respuesta.	8	8	64
9	La ley de contratacion estatal hace lento el proceso de compras.	8	7	56
10	No se cuenta con codigos de barra y tampoco con tecnologia RFID para el manejo de inventarios.	8,5	4,5	38,25
11	Falta de computadores para las difenetes areas para mejorar el manejo administrativo			
12	No existe un plan para incorporar personal a todo nivel	9	8	72
13	No se han diseñado programas de entrenamiento para el desarrollo de competencias a todo nivel.	7	6	42
14	La rotacion de personal hace dificil la actualizacion y se pierde la experiencia del personal	6	5	30
15	El sistema de evaluacion de personal es inadecuado.	9	5	45
16	No se actualizan los programas de capacitación existentes.	9	9	81
		8,13	6,4	

Fuente: trabajos estudiantes especializaciones IMA 2005 – 2010. Adaptación del autor.

Estos datos se llevan al diagrama de dispersión²³, tal como aparece a continuación:

Diagrama No. 9: Matriz de Dispersión Debilidades Catam



Fuente: trabajos estudiantes especializaciones IMA 2005 – 2010. Adaptación del autor

Se observa en el cuadrante I de alta prioridad, las debilidades 16, 12, 5 y 7. O sea, que la dirección del comando debe definir una serie de actividades urgentes para lograr “extirparlas” o reducir su incidencia en la misión de Catam, en lo que a logística se refiere. Dichas actividades se deben plantear tratando de cubrir o “arrastrar” las debilidades de prioridad secundaria, del cuadrante IV. En segundo orden de prioridad, se deben plantear y desarrollar actividades estratégicas de prevención que permitan “atacar” las debilidades 1, 8, 4, 2, 9 y 13 que quedaron en el cuadrante II de prevención. Por lo pronto, se recomendaría no tener en cuenta las debilidades 4 y 10, por estar en el cuadrante de indiferencia.

²³ Para su graficación se puede utilizar Excel, los números consecutivos deben ponerlos manualmente con “insertar” en cuadro de texto. Encima de cada punto pone el número consecutivo de acuerdo a las calificaciones de los ITEMS.

3.2.2 Análisis externo

3.2.2.1 Generalidades

El análisis externo o del entorno²⁴ debe contar con la participación de la mayor cantidad posible de directivos y colaboradores o grupo de expertos, que estén en posibilidad de reunir la información más contundente sobre los hechos externos a la organización motivo de análisis, que afectan de manera positiva el accionar de la empresa (oportunidades) y sobre aquellos hechos o variables que la afectan de manera negativa (amenazas).

3.2.2.2 Variables de análisis (Ejes)

Para facilitar el análisis y la priorización de los hechos externos que afectan a la organización, este enfoque trabaja con dos variables Probabilidad de ocurrencia (eje X) y Efecto potencial en el negocio (eje Y). Se utiliza en este enfoque la técnica de calificación relativa, basada en darle una calificación de 1 a 10 a las variables de acuerdo con los siguientes parámetros:

Probabilidad de Ocurrencia, PO (Para Oportunidades y Amenazas - OPAM)

Que tan factible es que ocurra o que exista la oportunidad o la amenaza analizada. Calificar en una escala de 1 a 10 la existencia de los factores analizados de acuerdo a los siguientes criterios:

Cuadro No. 47: Criterios para Analizar la Probabilidad de Ocurrencia para OPAM

NIVEL	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Muy alto	(10 – 8.0)	Existe actualmente
Alto	(7.9 – 6.0)	Podría presentarse en un futuro inmediato (De una semana a un mes)
Medio	(5.9 – 3.0)	Podría ocurrir en un futuro (de un mes a seis meses)
Bajo	(2.9 – 1.0)	Es remoto que ocurra. Podría presentarse de seis meses en adelante.

Fuente: sugerido por el autor.

24 También denominado auditoría externa o del entorno.

Efecto Potencial en el Negocio, EPN

Que tanto afecta la oportunidad o la amenaza analizada, en el cumplimiento de la misión de la empresa. Calificar de 1 a 10 que tanto afectan los factores analizados de acuerdo a los siguientes criterios:

- **Para Amenazas**

Cuadro No. 48: Criterios Análisis Amenazas

NIVEL	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Catastrófico	(10 – 8.0)	Afecta críticamente de manera negativa el cumplimiento de la misión
Severo	(7.9 – 6.0)	Afecta considerablemente de manera negativa el cumplimiento de la misión
Moderado	(5.9 – 3.0)	Afecta en algo de manera negativa el cumplimiento de la misión
Ligero	(2.9 – 1.0)	Afecta muy poco el cumplimiento de la misión

Fuente: sugerido por el autor.

- **Para Oportunidades**

Cuadro No. 49: Criterios Análisis Oportunidades

NIVEL	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Excelente	(10 – 8.0)	Afecta de manera contundente y positiva el cumplimiento de la misión
Positivo	(7.9 – 6.0)	Afecta considerablemente a la empresa en el cumplimiento de la misión
Moderado	(5.9 – 3.0)	Afecta en algo de manera positiva el cumplimiento de la misión.
Ligero	(2.9 – 1.0)	Afecta muy poco el cumplimiento de la misión

Fuente: sugerido por el autor.

3.2.2.3 Algunas ideas para tener en cuenta acerca de la información sobre el entorno de la organización

Se recopilará información sobre las cinco fuerzas generales que afectan el entorno de manera positiva y negativa a las organizaciones:

- Económicas
- Sociales, culturales, demográficas y ambientales
- Políticas, legales y gubernamentales
- Tecnológicas
- Competitivas

A continuación encontrará un listado de las variables o ideas claves a monitorear, que servirán de base para estructurar y definir el listado de oportunidades y amenazas que afectan a una empresa (se deben seleccionar las apropiadas a cada sector donde se desempeñe la empresa). Se deben redactar de manera apropiada que evidencien realmente cual de las ideas listadas a continuación, se convierten en amenazas u oportunidades para la organización en cuestión de análisis.

Fuerzas Económicas

Cuadro No. 50: Ideas de Fuerzas Económicas

<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y/o atraso del sector en que se encuentra la empresa • Tendencias de los mercados • Situación económica del país • Políticas monetarias y fiscales • Plan de Gobierno nacional • Tasas impositivas • Globalización • Apertura económica • Fluctuación de las monedas extranjeras • Injerencia de grupos económicos • Factores de importación y exportación • Situación económica de otros países • Tendencia de mercados de valores • Tasas de inflación • Competitividad de los sectores • Imposiciones internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la demanda y en la oferta de diferentes categorías de bienes y servicios • Gremios sectoriales económicos • Diferencias del ingreso por zona y grupos de usuarios y consumidores • Fluctuaciones de precios • Economías de escala • Tasas de los mercados de dinero • Manejo presupuestal por parte del Gobierno nacional • Tendencias de las tasas de empleo y desempleo • Tendencias del Producto Interno Bruto • Patrones de consumo • Niveles de productividad de los sectores de injerencia • Tendencias del número de empresas nuevas vs. en liquidación
--	--

Fuente: adaptado por el autor, de David (1997, p. 118).

Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales

Cuadro No. 51: Ideas de Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales

<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de natalidad • Cantidad de grupos con intereses especiales • Cantidad de matrimonios y divorcios • Tasas de fecundidad • Tasa de mortalidad • Tasas de inmigración y emigración • Programas de seguridad social • Tasa de esperanza de vida • Ingreso per Cápita • Ubicación de las diferentes empresas por sectores • Actitudes ante los negocios • Estilos de vida • Vías de transporte • Distribución urbana de las ciudades • Ingreso promedio disponible • Valor otorgado al tiempo libre • Confianza en el gobierno • Actitudes ante el trabajo • Hábitos de compra • Intereses éticos • Actitud ante el ahorro y la inversión • Roles de los sexos • Igualdad racial • Uso de métodos anticonceptivos • Nivel promedio de escolaridad • Regulaciones ambientales internacionales • Actitudes ante la jubilación • Cantidad de egresados universitarios por regiones y carreras • Nivel de educación de la población trabajadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Clases sociales • Costumbre de hacer negocios • Tendencias sobre grupos creadores de empresas • Actitud ante la calidad de bienes y servicios • Actitud ante el servicio al cliente • Control de la contaminación • Empresas extranjeras • Convenios gubernamentales • Actitud ante extranjeros • Costumbres ancestrales • Dialectos • Responsabilidad social • Conservación de energéticos • Programas sociales • Influencias religiosas • Actitud ante la autoridad • Cambios de la población, por raza, edad ,sexo y grado de riqueza • Fenómenos naturales • Delincuencia • Guerrilla • Narcotráfico • Actitud ante el tiempo libre • Tipos de negocios • Actitud en creación de empresas • Cambios de la población por departamentos, ciudades, municipios y corregimientos • Cambios regionales en gustos y preferencias • Cantidad de trabajadores, hombres y mujeres. Por edades y regiones. • Manejo de reciclaje y desechos • Contaminación del aire y agua • Especies en peligro de extinción
---	---

Fuente: sugerido por el autor, de David (1997, p. 119).

Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Jurídicas

Cuadro No. 52: Ideas de Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Jurídicas

<ul style="list-style-type: none"> • Regulación y desregulación gubernamental • Cambios de leyes fiscales • Tarifas especiales • Comités de acción política • Tasa de participación de votantes • Cantidad, gravedad y ubicación de protestas contra el gobierno • Reglamentación sobre patentes • Leyes para el desarrollo industrial y comercial • Cambio en las políticas fiscales y monetarias • Condiciones políticas de otros países • Monto del presupuesto gubernamental • Movimientos ideológicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes para protección del medio ambiente • Cantidad de patentes • Cambio en las leyes de propiedad intelectual y patentes • Políticas para creación de empleo • Políticas y reglamentaciones para desarrollar las industrias • Subsidios gubernamentales • Legislaciones antimonopolios • Relaciones y/o tratados entre países • Reglamentos importaciones/exportaciones • Mercados laborales, monetarios y de los sectores en especial • Actividades de los diferentes partidos
--	--

Fuente: adaptado por el autor, de David (1997, p. 121).

Fuerzas Tecnológicas

Cuadro No. 53: Ideas de Fuerzas Tecnológicas

<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la tecnología de Contratistas y /o subcontratistas • Equipos de hardware y software • Evolución de la tecnología • Relación sectores empresariales • Relación sectores académicos • Tecnología de los usuarios vs. tecnología de la empresa • Impactos externos en manejo de tecnología blanda 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologías de la empresa vs. entorno • Nuevos adelantos en investigación • Sistemas de recopilación y análisis de la información • Relación con empresas similares de otros países • Cuáles son las tecnologías de la competencia • Cuál es la participación de la empresa en el desarrollo de nuevas tecnologías blandas y duras
--	---

Fuente: adaptado por el autor, de David (1997, p. 124).

Fuerzas Competitivas

Cuadro No. 54: Ideas de Fuerzas Competitivas

<ul style="list-style-type: none"> • Principales fuerzas de los competidores o instituciones similares • Principales debilidades de los competidores o instituciones similares • Objetivos y estrategias de los competidores o instituciones similares • Hasta qué punto son vulnerables los principales competidores o instituciones similares ante las estrategias alternativas de la organización. • Qué posición ocupan nuestros servicios con relación a nuestros competidores o instituciones similares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuáles son los principales objetivos y estrategias de nuestros competidores o instituciones similares • Como es probable que respondan los principales competidores o empresas similares, a las actuales tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, tecnológicas y competitivas que afectan los sectores de injerencia nuestra. • ¿Existen servicios o productos sustitutos de los que ofrece la empresa? ¿Cuáles y quienes los producen?
---	--

Fuente: adaptado por el autor, de David (1997, p. 128).

3.2.2.4 Fuentes externas de información

Las empresas tienen a su alcance mucha información estratégica, tanto publicada como inédita. El primer tipo se encuentra en periódicos, revistas, web, informes, documentos de gobierno, resúmenes, libros, directorios, diarios, películas, videos y manuales, entre otros. El segundo tipo se compila en encuestas a usuarios, investigaciones, observaciones directas en la competencia, programas de televisión, entrevistas y la misma experiencia directa sobre el conocimiento del entorno de la empresa por parte de los funcionarios que llevan trabajando cierto tiempo en ella, entre otros. Se recomienda utilizar las mencionadas y todas aquellas que se requieran para obtener la información más completa sobre las oportunidades y amenazas de la empresa en análisis, que permitirán delinear más claramente las estrategias a mediano plazo.

3.2.2.5 Método Fácil OPAM

Una vez estructurada y calificada la lista de amenazas y oportunidades con los criterios de los cuadros 48 a 54 de este escrito, se lleva toda la información al siguiente cuadro resumen. Se deben multiplicar los resultados de las calificaciones de (PO * EPN). Este total indicara la prioridad sobre la cual se deberán plantear estrategias de aprovechamiento para las

oportunidades y estrategias de contrarresto para las amenazas. También las notas que establezcan los expertos de PO y EPN servirán para mostrar gráficamente en las matrices de dispersión respectivas, sobre cuáles amenazas y oportunidades habrá que ocuparse de manera prioritaria.

(En caso de estar desarrollando un trabajo práctico, favor remitirse al Excel adjunto a este libro).

Veamos algunos ejemplos:

- **Comando Aéreo de Combate No. 6**

Cuadro No. 55: Matriz OPAM Cacom No. 6

CACOM 6: MATRIZ DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (OPAM)									
GERENCIA ESTRATEGICA DE LOGISTICA									
AMENAZAS				OPORTUNIDADES					
No.	DEFINICION	PO	EPN	TOTAL	No.	DEFINICION	PO	EPN	TOTAL
1.	Amenaza permanente por parte de grupos terroristas.	8	8	64,0	1.	Posición geográfica de importancia estratégica para el país.	10	8	80,0
2.	Inflexibilidad en el manejo de imprevistos relacionados con el mantenimiento de las aeronaves.	9	4	36,0	2.	Apoyo del Estado para la inversión de equipos necesarios y desarrollo de la Base Aérea.	8	8	64,0
3.	Intereses económicos creados para la contratación de suministros y servicios para la	6	4	24,0	3.	Incentivar en la región programas de sustitución de cultivos ilícitos para reducir	5	4	20,0
4.	Las condiciones meteorológicas del área son muy variables.	9	7	63,0	4.	Buscar alternativas de transporte para los elementos requeridos en el CACOM-6.	5	7	35,0
5.	Posible inundación ocasionada por desbordamiento del río Ortuquaza	4	4	16,0	5.	Tercerización del transporte de determinados insumos.	5	5	25,0
6.	Infiltración del narcotráfico en las operaciones de la Base Aérea.	4	9	36,0	6.	Desarrollo de programas para la conservación del medio ambiente.	5	2	10,0

Fuente: trabajos estudiantes especializaciones IMA 2005 – 2010. Adaptación del autor.

- **Cacom No. 5**

Cuadro No. 56: Matriz OPAM Cacom No. 5

CACOM 5: MATRIZ OPAM									
GERENCIA ESTRATEGICA DE LOGISTICA									
AMENAZAS				OPORTUNIDADES					
No.	DEFINICION	PO	EPN	TOTAL	No.	DEFINICION	PO	EPN	TOTAL
1	El gobierno nacional no asigna los recursos presupuestales suficientes para el desarrollo de las estrategias corporativas.	9	7,5	67,5	1	La política de defensa y seguridad democrática permita el fortalecimiento de las Unidades militares.	9	10	90,0
2	La asignación presupuestal es ineficiente ante los requerimientos logísticos.	9	7,5	67,5	2	El desarrollo industrial de la región permite alianzas estratégicas de cooperación mutua.	8	10	80,0
3	Países vecinos adquieren helicópteros de última generación.	8,5	8	68,0	3	Integración con importantes Universidades de la región en búsqueda de desarrollos tecnológicos.	8	8	72,0
4	Renovación tecnológica del equipo UH-60 acelerada sin adquisición por parte de la FAC de la misma.	8	7,5	60,0	4	Convenios Gubernamentales para el sostenimiento de la operación de la Unidad	9	10	90,0
5	Conflictos de países exteores aumentan la demanda de requerimientos desplazando por parte de las casas fabricantes la demanda de la FAC.	7	8	56,0	5				0,0
6	Aumento del apoyo presupuestal a las crecientes aviones de las otras fuerzas limitan el presupuesto a la FAC.	7	7	49,0	6				0,0
		8,1	7,6				8,5	9,8	

Fuente: trabajos estudiantes especializaciones IMA 2005 – 2010. Adaptación del autor.

- **Catam**

Cuadro No. 57: Matriz OPAM Catam

CATAM: MATRIZ OPAM									
GERENCIA ESTRATEGICA DE LOGISTICA									
AMENAZAS					OPORTUNIDADES				
No.	DEFINICION	PO	EPN	TOTAL	No.	DEFINICION	PO	EPN	TOTAL
1	El gobierno nacional no asigna los recursos presupuestales suficientes para el desarrollo de las estrategias corporativas	9	8	72,0	1	La política de defensa y seguridad democrática permite el fortalecimiento de las Unidades militares	9	10	90,0
2	La asignación presupuestal es ineficiente ante los requerimientos logísticos.	9	8	72,0	2	El crecimiento del aeropuerto del Dorado	8	9	72,0
3	Países vecinos adquieren aeronaves de última generación	9,5	8	76,0	3	Convenios Gubernamentales para el sostenimiento de la operación de la Unidad	8	9	72,0
4	Renovación de los equipos, sin el adecuado apoyo logístico e infraestructura	8	7	56,0	4	La diferencia cambiaría entre el peso y el dólar	10	7	70,0
5	Conflictos de países exteriores aumentan la demanda de requerimientos desplazando por parte de las casas fabricantes la demanda de la FAC	7	8	56,0					0,0
6	Aumento del apoyo presupuestal a las crecientes aviaciones de las otras fuerzas limitan el presupuesto a la FAC.	8	7	56,0					0,0
		8,4	7,7				8,8	8,8	

Fuente: trabajos estudiantes especializaciones IMA 2005 – 2010. Adaptación del autor.

- **Armada Nacional**

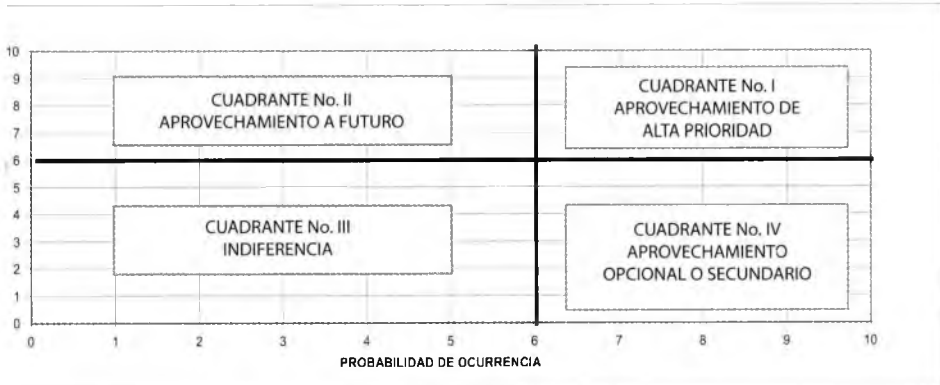
Cuadro No. 58: Matriz OPAM ARC

ARMADA NACIONAL: OPAM									
GERENCIA ESTRATEGICA DE LOGISTICA									
AMENAZAS					OPORTUNIDADES				
No.	DEFINICION	PO	EPN	TOTAL	No.	DEFINICION	PO	EPN	TOTAL
ECONOMICAS									
1	debido a la crisis economica del pais no hay asignacion suficiente con el fin de suplir las necesidades	8	7	56,0	1.	desarrollo del sector aeronautico a nivel nacional	8	7	56,0
				0,0	2.	debido a la globalizacion el mercado aeronautico se amplia	7	7	49,0
				0,0	3.	la competitividad del sector aeronautico impulsa la mejora continua	8	7	56,0
FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRAFICAS Y AMBIENTALES									
2	el transporte terrestre en el pais no esta desarrollado totalmente, generando dificultades en la solucion de conflictos	6	5	30,0	4	debido a politicas de seguridad democratica, las FFMM tienen mayor ingerencia con la sociedad, incrementando las funciones de la fuerza	10	8	80,0
3	los desastres naturales	5	5	25,0	5	la importancia del servicio al cliente obliga a la entidad al mejoramiento continuo	8	8	64,0
4	el narcotrafico genera corrupcion	8	10	80,0	6	el control de la contaminacion mejora el entorno de la unidad y la relacion con la sociedad	7	5	35,0
5	la guerrilla	10	8	80,0	7	los convenios gubernamentales con paises aliados ayudan a la capacitacion, intercambio de experiencias y tecnologia	9	8	72,0
6	delincuencia	8	7	56,0	8	la responsabilidad social nos permite integracion con la comunidad incrementando nuestra credibilidad	9	10	90,0
FUERZAS POLITICAS, GUBERNAMENTALES Y POLITICAS									
7	las condiciones politicas de los paises vecinos afectan nuestra operatividad	8	6	48,0	9	los tratados con otros paises facilitan a la gestion logistica	8	9	72,0
FUERZAS TECNOLOGICAS									
8	la falta de actualizacion de equipos de paises enemigos, afecta nuestra seguridad	8	9	72,0	10	los equipos de hardware y software facilitan la gestion logistica del mercado	8	9	72,0
9				0,0	11	la evolucion tecnologica nos permite desarrollarnos a nivel aeronautico	9	9	81,0
10				0,0	12	las buenas relaciones con las diferentes empresas del mercado nos ayuda al intercambio de informacion generando desarrollo del medio	8	6	48,0
FUERZAS COMPETITIVAS									
11				0,0	13	las entidades aeronauticas gubernamentales trabajan en operaciones conjuntas facilitando los resultados operacionales	10	9	90,0
12				0,0	14				0,0
		7,6	7,1				8,4	7,8	

Fuente: trabajos estudiantes especializaciones IMA 2005 – 2010. Adaptación del autor.

3.2.2.6 Método Matricial OPAM:

Diagrama No. 10: Análisis Matriz de Oportunidades



Fuente: propuesto por el autor.

CUADRANTE No. I APROVECHAMIENTO DE ALTA PRIORIDAD = Las oportunidades que resulten en este cuadrante se deberán tener en cuenta para estructurar estrategias y ejecutarlas en lo posible en el corto plazo

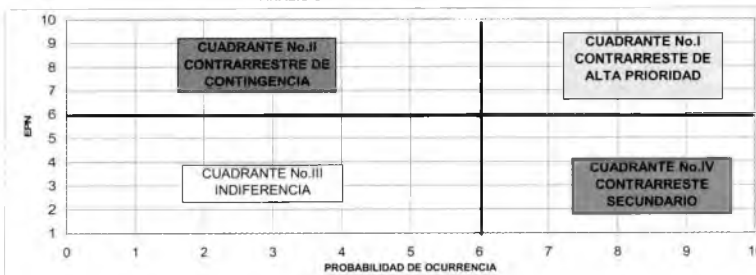
CUADRANTE No. II APROVECHAMIENTO A FUTURO = Las oportunidades que resulten en este cuadrante se les deberá estructurar un plan de contingencias para aprovechar cuando aparezcan

CUADRANTE No. III INDIFERENCIA = Por ser oportunidades que no le dan valor agregado a la Misión, no se tendrán en cuenta en la estructuración de estrategias

CUADRANTE No. IV APROVECHAMIENTO OPCIONAL O SECUNDARIO = Las oportunidades que resulten en este cuadrante se tendrán en cuenta en el evento en que no existan muchas oportunidades de alta prioridad

Diagrama No. 11: Análisis Matriz De Amenazas

ANÁLISIS MATRICIAL DE AMENAZAS



CUADRANTE No. I CONTRARRESTE DE ALTA PRIORIDAD = Para aquellas amenazas ubicadas en este cuadrante se requiere estructurar estrategias contundentes que permitan contrarrestar el impacto negativo en el negocio, a las cuales hay que asignarles recursos de manera prioritaria

CUADRANTE No. II CONTRARRESTE DE CONTINGENCIA = Para aquellas amenazas ubicadas en este cuadrante se deben estructurar estrategias de contingencia que permitan contrarrestarlas cuando aparezcan.

CUADRANTE No. III INDIFERENCIA = Por ser amenazas que no afectan la Misión no se deben tener en cuenta dentro de la estructuración del plan estratégico actual, pero sí se debe vigilar que no cambien de cuadrante.

CUADRANTE No. IV CONTRARRESTE SECUNDARIO = Si son amenazas que se pueden contrarrestar con actividades puntuales y son fáciles de implementar se deben tener en cuenta en el plan estratégico y se deberán ejecutar de manera inmediata; si por el contrario son amenazas que ameritan ejecutar estrategias costosas se tendrán en cuenta a mediano plazo.

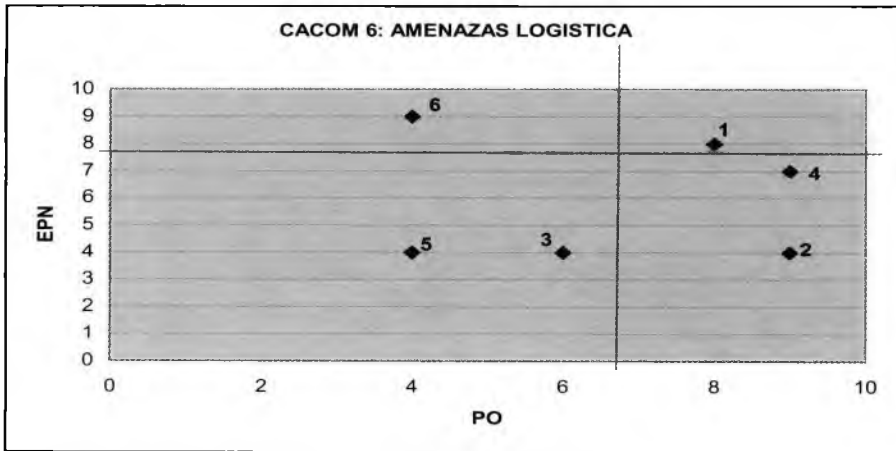
Fuente: propuesto por el autor.

Ejemplos Método Matricial

Retomando los cuatro ejercicios anteriores del Método Fácil tenemos:

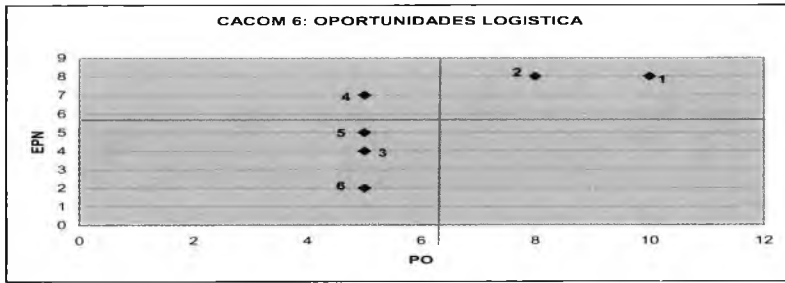
- **Cacom No. 6**

Diagrama No. 12: Matriz Amenazas Cacom No. 6



Fuente: trabajos estudiantes especializaciones IMA 2005 – 2010. Adaptación del autor.

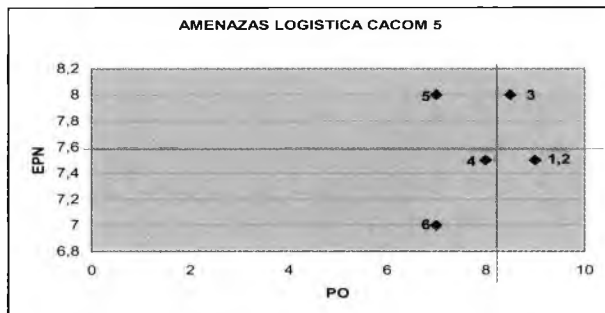
Se observa en el cuadrante I de contrarresto de alta prioridad, se encuentran la amenaza 1. O sea, que la dirección del comando debe definir una serie de estrategias urgentes para lograr contrarrestar su efecto negativo y reducir su incidencia negativa en la misión de Cacom 6, en lo que a logística se refiere. Dichas estrategias se deben plantear tratando de cubrir y "arrastrar" las amenazas de contrarresto secundario, del cuadrante IV, en este caso la 4 y la 2. En segundo orden de prioridad, se deben plantear y desarrollar estrategias de contingencia para la amenaza 6 que quedó en el cuadrante II de contrarresto de contingencia. Por lo pronto, se recomendaría no tener en cuenta las amenazas 5 y 3, por estar en el cuadrante III de indiferencia.

Diagrama No. 13: Matriz Oportunidades Cacom No. 6

Fuente: trabajos estudiantes especializaciones IMA 2005 – 2010. Adaptación del autor.

Se observa en el cuadrante I de aprovechamiento de alta prioridad, se encuentran las oportunidades 1 y 2. O sea, que la dirección del comando debe definir una serie de estrategias urgentes para lograr aprovechar su efecto positivo y aumentar su incidencia positiva en la misión de Cacom 6, en lo que a logística se refiere. Dichas estrategias se deben plantear, tratando de cubrir y "arrastrar" las oportunidades de aprovechamiento secundario, del cuadrante IV, en caso que las hubiere (en este caso no hay). En segundo orden de prioridad, se deben plantear y desarrollar estrategias de aprovechamiento a futuro para la oportunidad 4 que se encuentra en el cuadrante II de aprovechamiento a futuro, en caso de que se presente, de acuerdo al análisis. Por lo pronto, se recomendaría no tener en cuenta las oportunidades 5, 6 y 3, por estar en el cuadrante III de indiferencia.

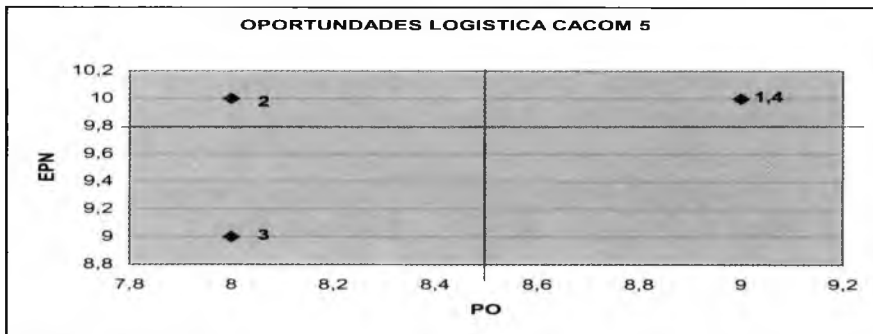
- **Cacom No. 5**

Diagrama No. 14: Matriz Amenazas Cacom No. 5

Fuente: trabajos estudiantes especializaciones IMA 2005 – 2010. Adaptación del autor.

Se observa en el cuadrante I de contrarresto de alta prioridad, se encuentran la amenaza 3. O sea, que la dirección del comando debe definir una serie de estrategias urgentes para lograr contrarrestar su efecto negativo y reducir su incidencia negativa en la misión de Cacom 5, en lo que a logística se refiere. Dichas estrategias se deben plantear tratando de cubrir y "arrastrar" las amenazas de contrarresto secundario, del cuadrante IV, en este caso la 1 y la 2. En segundo orden de prioridad, se deben plantear y desarrollar estrategias de contingencia para la amenaza 5 que quedó ubicada en el cuadrante II de contrarresto de contingencia. Por lo pronto, se recomendaría no tener en cuenta las amenazas 4 y 6, por estar en el cuadrante III de indiferencia.

Diagrama No. 15: Matriz Oportunidades Cacom No. 5

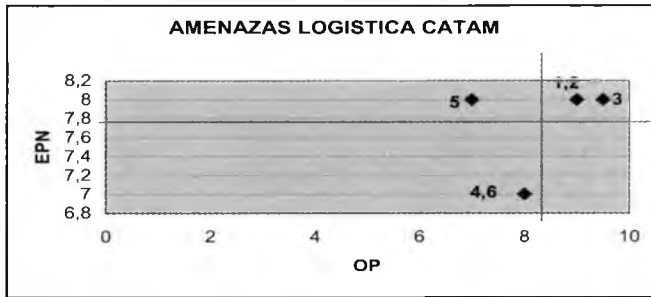


Fuente: trabajos estudiantes especializaciones IMA 2005 – 2010. Adaptación del autor.

Se observan en el cuadrante I de aprovechamiento de alta prioridad, las oportunidades 1 y 4. O sea, que la dirección del comando debe definir una serie de estrategias urgentes para lograr aprovechar su efecto positivo y aumentar su incidencia positiva en la misión de Cacom 5, en lo que a logística se refiere. Dichas estrategias se deben plantear tratando de cubrir y "arrastrar" las oportunidades de aprovechamiento secundario del cuadrante IV, en caso que las hubiere (en este caso no hay). En segundo orden de prioridad, se deben plantear y desarrollar estrategias de aprovechamiento a futuro para la oportunidad 2 que se encuentra en el cuadrante II de aprovechamiento a futuro, en caso de que se presente, de acuerdo al análisis. Por lo pronto, se recomendaría no tener en cuenta las oportunidades 3, por estar en el cuadrante III de indiferencia.

- **Catam**

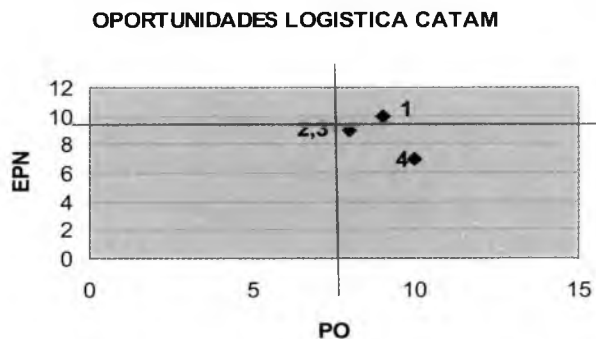
Diagrama No. 16: Matriz Oportunidades Catam



Fuente: trabajos estudiantes especializaciones IMA 2005 – 2010. Adaptación del autor.

Se observa en el cuadrante I de contrarresto de alta prioridad, las amenazas 1, 2 y 3. O sea, que la dirección del comando debe definir una serie de estrategias urgentes para lograr contrarrestar su efecto negativo y reducir su incidencia negativa en la misión de Catam, en lo que a logística se refiere. Dichas estrategias se deben plantear tratando de cubrir y “arrastrar” las amenazas de contrarresto secundario del cuadrante IV, en este caso no resultaron. En segundo orden de prioridad, se deben plantear y desarrollar estrategias de contingencia para la amenaza 5 que quedó ubicada en el cuadrante II de contrarresto de contingencia. Por lo pronto, se recomendaría no tener en cuenta las amenazas 4 y 6, por estar en el cuadrante III de indiferencia.

Diagrama No. 17: Matriz Oportunidades Catam



Fuente: trabajos estudiantes especializaciones IMA 2005 – 2010. Adaptación del autor.

Se observa en el cuadrante I de aprovechamiento de alta prioridad, la oportunidad 1. O sea, que la dirección del comando debe definir una serie de estrategias urgentes para lograr aprovechar su efecto positivo y aumentar su incidencia positiva en la misión de Catam, en lo que a logística se refiere. Dichas estrategias se deben plantear tratando de cubrir y “arrastrar” las oportunidades de aprovechamiento secundario del cuadrante IV, en este caso las oportunidades 2, 3 y 4.

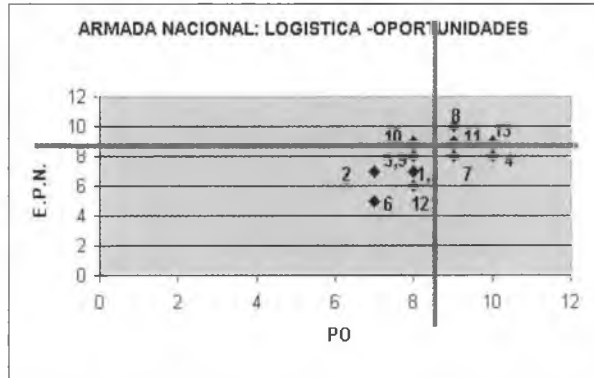
- **Armada Nacional**

Diagrama No. 18: Matriz Amenazas ARC



Fuente: trabajos estudiantes especializaciones IMA 2005 – 2010. Adaptación del autor.

Se observa en el cuadrante I de contrarresto de alta prioridad, las amenazas 4, 8, 5, 1 y 6. O sea, que la dirección del comando debe definir una serie de estrategias urgentes para lograr contrarrestar su efecto negativo y reducir su incidencia negativa en la misión de la Armada Nacional en lo que a logística se refiere. Dichas estrategias se deben plantear tratando de cubrir y “arrastrar” la amenaza de contrarresto secundario del cuadrante IV, en este caso la No. 7. En este caso no resultaron amenazas de contingencia. Por lo pronto, se recomendaría no tener en cuenta las amenazas 3, 2, y 7 por estar en el cuadrante III de indiferencia.

Diagrama No. 19: Matriz Oportunidades ARC

Fuente: trabajos estudiantes especializaciones IMA 2005 – 2010. Adaptación del autor.

Se observa en el cuadrante I de aprovechamiento de alta prioridad, las oportunidades 8, 11 y 13. O sea, que la dirección del comando debe definir una serie de estrategias urgentes para lograr aprovechar su efecto positivo y aumentar su incidencia positiva en la misión de la Armada Nacional en lo que a logística se refiere. Dichas estrategias se deben plantear tratando de cubrir y “arrastrar” las oportunidades de aprovechamiento secundario, del cuadrante IV, en este caso las oportunidades 4 y 7. En segundo orden de prioridad, se deben plantear y desarrollar estrategias de aprovechamiento a futuro para la oportunidad 10 que se encuentra en el cuadrante II de aprovechamiento a futuro, en caso de que se presente, de acuerdo al análisis. Por lo pronto se recomendaría, previo análisis de cada una, no tener en cuenta las oportunidades 1, 3, 5, 9, 2, 12 y 6 por estar en el cuadrante III de indiferencia.

3.2.3. Análisis de la Posición Competitiva

3.2.3.1 Objetivos

- Permite a los estrategas resumir y evaluar los factores críticos o determinantes para el éxito de una organización en el sector donde se está trabajando
- Identifica a los principales competidores o empresas similares de la organización
- Organiza de manera comparativa la información sobre el estado de los factores claves de éxito entre empresas competidoras
- Posiciona de manera relativa al líder en un sector determinado

3.2.3.2 Pasos para su construcción

1. Identificar los factores claves de éxito para ser líder en el sector en el cual se está trabajando

Ejemplos para el primer paso

- Sector hotelero
 - Innovación y actualización
 - Amplias y comfortable habitaciones
 - Recurso humano altamente comprometido y calificado
 - Atención personalizada al cliente
 - Solidez financiera
 - Manejo de alta tecnología
 - Buena percepción precios - servicio por parte del cliente
 - Diversificación y calidad de servicios
 - Seguridad del huésped en el hotel
 - Gestión gerencial y organizacional
 - Ubicación estratégica del hotel
 - Adecuación y disponibilidad de playa
 - Imagen corporativa del hotel
 - Alianzas estratégicas
 - Estrategias en mercadeo y ventas
- Sector periodístico escrito
 - Contenido periodístico
 - Cobertura noticiosa del área de influencia
 - Cubrimiento local y regional del mercado
 - Presencia en los intereses locales y regionales
 - Canales de distribución
 - Pauta publicitaria
 - Servicio integral al cliente
 - Imagen a nivel local, regional y nacional

- Solidez financiera
- Tecnología
- Alianzas estratégicas

- Sector salud
 - Políticas de cambio
 - Desarrollo organizacional dirigido con enfoque gerencial
 - Gerencia profesional del talento humano
 - Rentabilidad social y financiera
 - Mejoramiento infraestructura y tecnología
 - Planes, programas y proyectos de impacto
 - Ubicación estratégica
 - Calidad en la prestación de servicios
 - Relaciones institucionales
 - Relación con la comunidad y el cliente

- Sector de alimentos - repostería
 - Ubicación estratégica de los locales
 - Calidad de los productos
 - Precios competitivos
 - Servicio personalizado
 - Variedad de productos
 - Imagen de los locales
 - Estrategia de ventas
 - Servicio a domicilio oportuno
 - Tecnología
 - Personal comprometido
 - Solidez financiera

- Sector portuario (Superintendencia)
 - Gerencia profesional del recurso humano
 - Gestión integral de la Superintendencia
 - Tecnología

- Recursos financieros
 - Recursos físicos
 - Imagen corporativa
 - Desarrollo del sector portuario

 - Sector de trabajo cooperativo
 - Eliminación del desgaste administrativo a las empresas contratantes
 - Flexibilidad laboral
 - Calidad en el manejo del personal
 - Exclusividad del servicio
 - Precios competitivos
 - Administración de la base de datos
 - Desarrollo de planes de salud ocupacional
 - Conocimiento del modelo y el sector solidario

 - Sector de logística aeronáutica
 - Talento humano
 - Capacidad Logística
 - Organización
 - Capacidad de operación
 - Liderazgo
 - Infraestructura física
 - Presupuesto
2. Definir cada uno de los factores claves de éxito identificados en el primer paso:

Ejemplos

- **Sector Hotelero:**
 - Innovación y Actualización: En servicios, productos, equipos, funcionarios, áreas e instalaciones y procesos administrativos, innovación en equipos (modernos, adecuados, funcionales y suficientes).

- Amplias y Confortable Habitaciones: Decoración agradable, higiene de las áreas -limpieza y aseo constante-, servicios públicos confiables -agua, luz, teléfono y gas-.
- Recurso Humano Altamente Comprometido y Calificado: Profesionalismo, excelente presentación -uniformes y aseo-, estabilidad laboral, excelente clima laboral, buen equipo de dirección gerencial, equipo humano calificado, selección adecuada, remuneración equitativa, autonomía de los empleados de primera línea para resolver problemas.
- Atención Personalizada al Cliente: Atención al cliente con elementos de calor humano y personalizada, flexibilidad de adaptación ante las necesidades del cliente, establecer una adecuada relación entre los servicios publicitados y los realmente ofrecidos al cliente, agilidad en los procesos de check in y check out, velocidad y eficiencia en atención a las necesidades de los clientes, orientación al cliente.
- Solidez Financiera: Sistema de manejo de información financiera para la toma de decisiones, confiabilidad en la información, generación de recursos monetarios, liquidez y estabilidad financiera.
- Manejo de Alta Tecnología (Dura y Blanda): Buen sistema de reserva, utilización eficiente de la tecnología disponible, base de datos sobre clientes actuales y potenciales, constantes cambios de equipos de acuerdo a las necesidades.
- Buena percepción Precios - Servicio por parte del Cliente: Percepción positiva en cuanto a servicios y sus precios, precios competitivos para planes promocionales.
- Diversificación y Calidad de Servicios: Variedad y calidad gastronómica, salones bien dotados, suficientes servicios complementarios -lavandería, salones de belleza, droguería, correo, enfermería-, áreas comerciales, variedad y calidad en bares y restaurantes.
- Seguridad del Huésped en el Hotel: Seguridad en la playa -salvavidas-, seguridad en las habitaciones, áreas comunales, ba-

res y restaurantes, piscina, áreas recreacionales y alrededores del hotel.

- **Gestión Gerencial y Organizacional:** Sistema de información para manejo de quejas y sugerencias de clientes, manejo de un proceso científico gerencial -visión, misión, objetivos y estrategias-, organización de clase mundial.
- **Ubicación Estratégica del Hotel:** Ubicación geográfica, fácil acceso, seguridad en sus áreas, estructura especializada para hotel.
- **Adecuación y Disponibilidad de Playa:** Contar con playa aledaña bien mantenida y descontaminada, playa limpia y sin vendedores, sillas, toallas, casetas, carpas y salvavidas.
- **Imagen Corporativa del Hotel:** Patrocinios -presencia en eventos-, apoyo a la comunidad, buenas relaciones con el sector turístico y hotelero, good will.
- **Alianzas Estratégicas:** Buenas relaciones con agencias de viajes y cadenas hoteleras, convenios con organizaciones del sector y organismos de interés sobre el tema.
- **Estrategias en Mercadeo y Ventas:** Despliegue de promoción a nivel nacional e internacional, organización comercial fuerte, respuesta ágil y oportuna de los medios publicitarios organizados, representantes de ventas nacionales e internacionales.
- **Sector Periodístico Escrito**
 - **Contenido Periodístico (calidad de la información):** Los factores que constituyen un buen contenido periodístico son -exactitud, claridad, oportunidad, aspectos e interés, objetividad y credibilidad-.
 - **Cobertura Noticiosa del Área de Influencia:** Número de noticias locales y regionales.
 - **Cubrimiento Local y Regional del Mercado:** Es ser líder en la penetración del mercado que se cubre, el periódico que más se lee.

- **Presencia en los Intereses Locales y Regionales:** Es el papel que juega el medio de comunicación en la defensa de los intereses económicos, sociales, culturales y políticos en su área de influencia.
 - **Canales de Distribución:** El número de puntos de venta del periódico local y regional que garanticen la mejor comercialización de productos y servicios en todo el mercado.
 - **Pauta Publicitaria:** Medio que se ofrece a los clientes para promocionar sus productos y servicios para atraer a posible compradores, espectadores y usuarios.
 - **Servicio Integral al Cliente:** Responder a las necesidades de los clientes actuales y potenciales para que reciban productos y servicios de excelente calidad.
 - **Imagen a Nivel Local, Regional y Nacional:** Conocimiento positivo de la empresa, sus productos y servicios a nivel local, regional y nacional.
 - **Solidez Financiera:** Contar con los recursos necesarios para poder mantener una independencia económica y periodística.
 - **Tecnología:** Adquisición y aprovechamiento de equipos y programas para la automatización y optimización de procesos.
 - **Alianzas Estratégicas:** Convenios que el periódico realiza con diferentes entidades para obtener beneficios económicos y ventajas competitivas.
- **Sector Oficial -Atención Primaria de Salud-**
 - **Políticas de Cambio:** Estudios técnicos de mercadeo -tarifas competitivas-, administración de costos, sistematización, investigación y desarrollo, análisis de competencia, descentralización administrativa y financiera, manejo de los regímenes -subsidiado, vinculado y contributivo-.
 - **Desarrollo Organizacional Dirigido con Enfoque Gerencial:** Planeación Estratégica, mejoramiento continuo; Gerencia del servicio; calidad total; administración de la cultura organizacional, gerencia participativa y gerencia de procesos.

- Gerencia Profesional del Talento Humano: Planes de beneficios y bienestar al personal, motivación y compromiso de los trabajadores, recurso humano calificado.
 - Rentabilidad Social y Financiera: Beneficios para la comunidad, relación beneficio – costo, recursos del Estado, conversión en Empresa Social del Estado, manejo eficiente y eficaz de los recursos económicos.
 - Mejoramiento Infraestructura y Tecnología: Sedes múltiples y multifacéticos, modernización de consultorios, oficinas y sede, ampliación de la sede y/o unidades.
 - Planes, Programas y Proyectos de Impacto: Imagen corporativa, portafolio de servicios, programas de impacto para la comunidad y los clientes, proyectos bandera a nivel hospitalario, programas prestados por fomento y promoción, experiencia en atención primaria.
 - Ubicación Estratégica: Zona de influencia, facilidad de acceso para los clientes.
 - Calidad en la Prestación de Servicios: Prestación con calidad de los servicios para la comunidad y los clientes, satisfacción real de las necesidades y expectativas de la comunidad y de los clientes.
 - Relaciones Institucionales: Con la Secretaría de Salud, con la competencia, con asociaciones y organismos especiales nacionales e internacionales, alianzas estratégicas.
 - Relación con la Comunidad el Cliente: aceptabilidad del hospital y de las unidades primarias de atención por parte de la comunidad y del cliente.
- **Sector de Alimentos - Repostería**
- Ubicación Estratégica de los Locales: Facilidad de acceso peatonal y vial, visibilidad, parqueadero

- Calidad de los Productos: Decoración, tamaño, sabor, empaque
 - Precios Competitivos: tamaño vs. precio
 - Servicio Personalizado: Cantidad de personal, calidad del servicio, horarios de atención, días de atención, formas de pago, porcionamiento de las tortas para la venta
 - Variedad de Productos: Innovación y accesorios en los productos
 - Imagen de los Locales: Decoración del local, limpieza, presentación de los trabajadores
 - Estrategia de Ventas: Publicidad, promociones, obsequios
 - Servicio a Domicilio: Oportunidad, agilidad, medios de transporte
 - Tecnología: Cajas registradoras modernas, equipos de punta
 - Personal Comprometido: Gente con la camiseta puesta
 - Solidez Financiera: Ventas en unidades y dinero, control de gastos y costos, utilidad financiera del negocio.
- **Sector Oficial Portuario (Superintendencia)**
 - Gerencia Profesional del Recurso Humano: Funcionarios capacitados, comprometidos y motivados, óptima selección del personal, liderazgo de los jefes, bienestar social -recreación familia – empresa -.
 - Gestión Integral de la Superintendencia: Planeación estratégica, gerencia de procesos, manejo de procedimientos, descentralización y autonomía regionales, capacidad gerencial de las regionales, integración de los entes vigilados y controlados por la superintendencia, políticas claras y definidas, excelencia en el servicio.
 - Tecnología: Manejo de tecnología de punta dura y blanda, sistemas de información gerencial ágiles, equipos de comunicación y de transporte modernos.

- Recursos Financieros: Manejo óptimo de los recursos de la nación, asignación suficiente y oportuna de recursos presupuestados, recaudo eficiente y eficaz de los ingresos por concepto de la actividad portuaria.
 - Recursos Físicos: Instalaciones y distribución de oficinas cómodas
 - Imagen Corporativa: Prestigio de la Superintendencia de Puertos a nivel nacional e internacional
 - Desarrollo del Sector Portuario: Conocimiento general del sector a nivel nacional e internacional, posicionamiento del sector portuario en el desarrollo económico colombiano, desarrollo de los puertos colombianos en segunda y tercera generación.
- **Sector de Trabajo Asociado Cooperativo**
 - Eliminación del desgaste administrativo a las empresas contratantes: Este factor se trata de la manera como las empresas buscan minimizar los procesos que conlleva la administración del personal y dedicarse plenamente al desarrollo de sus objetos sociales y a la maximización de la rentabilidad de la empresa.
 - Flexibilidad laboral: La que permiten sus regímenes de trabajo, compensaciones, previsión y seguridad social que implican un atractivo para las empresas contratantes que desean ampliar su personal y hacer más productiva su empresa.
 - Calidad en el manejo del personal: Este aspecto habla de la experiencia que a través de los años ha adquirido la cooperativa y que ha buscado perfeccionarla y actualizarla constantemente.
 - Exclusividad del servicio: Respecto a la competencia como las temporales, nuestra clave está en la capacidad de contratar a término indefinido a los trabajadores brindándoles más estabilidad laboral.
 - Precios competitivos: Tienen tarifas accesibles de acuerdo al tamaño del proyecto.

- Administración de la base de datos: Como mencionamos dentro de sus fortalezas cuentan con un software avanzado de nómina que permite la búsqueda de la información en corto tiempo.
 - Desarrollo de planes de salud ocupacional: La importancia del negocio en cumplir con los requisitos que exige el Ministerio de Trabajo y darlos a conocer a los trabajadores de la cooperativa.
 - Conocimiento del modelo y el sector solidario: Este aspecto es verdaderamente importante ya que brinda seguridad y credibilidad al momento de vender el modelo a las diferentes empresas.
- **Sector Logístico Aeronáutico**
 - Talento humano: Grado de compromiso, experiencia, habilidad, manejo de presión y estrés. (Nivel de preparación, compromiso, sacrificio y manejo de situaciones adversas. Requisitos ideales en cualquier Comando Aéreo (organización), con los cuales se pueden alcanzar los objetivos estratégicos).
 - Capacidad Logística: Abastecimientos, almacenes, herramientas, posición geográfica. (Capacidad para contar con almacenes suficientes que mantengan los niveles mínimos. Ubicación geográfica que permita acceder a centros de distribución. Mecanismos existentes para el abastecimiento continuo y planes de contingencia).
 - Organización: Direccionamiento Estratégico, organización por procesos, cultura organizacional, BSC Funcionando. El direccionamiento estratégico de la alta gerencia (Comandantes), hará que el clima organizacional sea el ideal para la realización de los diferentes procesos al interior de la Unidad.
 - Capacidad de Operación: Alistamiento, disponibilidad, armamento, número de operaciones, tiempo de reacción, aeronaves, disponibilidad adecuada y segura de la información (Consiste en el nivel de alistamiento de aeronaves, el tiempo

de reacción alcanzado, tripulaciones aptas para la actividad de vuelo y el número de operaciones significativas realizadas).

- Liderazgo: Relaciones políticas, capacidad de manejo operacional, ejecución de OA, del comandante (Capacidad del Comandante de la Unidad en el manejo de operaciones con el propósito de que sean contundentes. Posicionamiento alcanzado por la Unidad al interior de la Fuerza Aérea, que la identifica como un Comando altamente operativo y líder en la lucha interna).
- Infraestructura física: Instalaciones, alojamientos, servicios. (Consiste en las instalaciones existentes y su respectiva dotación. A nivel administrativo son las dependencias laborales con condiciones que permitan el desarrollo de procesos. Igualmente, son las viviendas en donde los funcionarios residen con sus familias, incluyendo así la prestación de servicios públicos).
- Presupuesto: Recursos, disponibilidad, eficiencia. (Como en toda organización, es fundamental para establecer los límites de actuación. Depende del planeamiento y proyección institucional, así como de los recursos asignados por el Gobierno. Se justifica en el correcto empleo que se haga del mismo).

3. Calificar en escala de 1 a 10 cada uno de los factores de acuerdo a la clasificación anterior. Para el primer factor asigne un puntaje de 10 y así sucesivamente (varios factores pueden tener la misma calificación). Se recomienda utilizar los siguientes criterios para ponderar los FCE en el sector o actividad económica en la que funciona la organización en análisis:

Cuadro No. 59: Criterios para Ponderar FCE en un Sector

NIVEL	PONDERACIÓN	DESCRIPCIÓN
Más Importante	(10-9)	el FCE es indispensable para obtener o mantener el Liderazgo
Importante	(8,9-8)	el FCE se requiere para sobrevivir en el sector
Menos Importante	(7,9-7)	el FCE se requiere pero no es tan importante para el sector

Fuente: propuesta del autor.

- Ordenar según su importancia cada uno de los factores claves de éxito calificados en el tercer paso (cuál es primero, cuál segundo, ...).
 - Identificar y listar las empresas de mayor incidencia en la posición competitiva frente a nuestra organización (Las que actualmente le ofrecen servicios y productos al mismo grupo de clientes, a los que la organización en análisis lo está haciendo).
4. Calificar en escala de 1 a 10 cómo se encuentra nuestra organización y las empresas competidoras frente a cada uno de los factores claves de éxito, de acuerdo a los siguientes criterios:

Cuadro No. 60: Criterios para Ponderar FCE de las Organizaciones

NIVEL	PONDERACIÓN	DESCRIPCIÓN
Excelente	(10-8)	El manejo que se le da al FCE es sobresaliente en el sector
Bueno	(7,9-7)	El FCE se maneja en términos normales en el sector
Regular	(6,9-5)	Se tiene el FCE pero su manejo es deficiente
Bajo	(4,9 - 0)	No se tiene en cuenta el FCE

Fuente: propuesta del autor.

5. Llevar toda la información a la siguiente matriz:

Cuadro No. 61: Matriz para Análisis de la Posición Competitiva

ANÁLISIS DE LA POSICIÓN COMPETITIVA									
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO FCE EN EL SECTOR	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3		EMPRESA 4	
		PESO FCE E1	PESO FCE E1 SECTOR	PESO FCE E2	PESO FCE E2 SECTOR	PESO FCE E3	PESO FCE E3 SECTOR	PESO FCE E4	PESO FCE E4 SECTOR
		0	0	0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0	0	0
Total		0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: propuesta por el autor.

Peso FCE en el sector= valor resultante del paso 3

Empresa 1, 2...= Empresas identificadas en el paso 5

Peso FCE E1, E2...= Valor identificado en el paso 6

Peso FCE E1, E2...= Multiplicación entre el peso FCE en el sector (paso 3) y Peso FCE E1, E2, ... (Paso 6).

(En caso de estar desarrollando un trabajo práctico, favor remitirse al Excel adjunto a este libro).

6. Realizar el análisis horizontal y vertical correspondiente
7. Llevar la información prioritaria a las conclusiones estratégicas

3.2.3.3 Ejemplos sobre análisis de la posición competitiva:

1. Equipos para Lavandería, Eplav
 - Factores Claves de Éxito
 - Precio
 - Servicio Posventa
 - Solidez financiera
 - Tecnología
 - Exclusividad de Marca
 - Calidad de Equipos
 - Financiación
 - Definición de cada Factor Clave de Éxito
 - Precio. Política de precios cómoda para los clientes, más bajos que la competencia.
 - Servicio Posventa. Técnicos especializados en USA y Europa dispuestos para mantenimientos y reparaciones, se ofrecen garantías de un año para los equipos incluyendo servicios de mantenimiento preventivo.
 - Solidez financiera. Más de 20 años en el mercado a pesar de la situación económica del país y la restricción de créditos para las empresas.
 - Tecnología. Se manejan las últimas tecnologías empleadas en el mercado mundial de lavanderías.
 - Exclusividad de Marca. Las marcas comercializadas son únicas de la empresa y hay contratos de exclusividad con los proveedores.

- Calidad de Equipos. Los equipos comercializados tienen certificados de calidad europeos y americanos, lo que garantiza el buen funcionamiento de los mismos.
- Financiación. Se manejan líneas de crédito directamente con los clientes, realizando estudios de créditos.
- Calificación de los factores en el sector.

Cuadro No. 62: Calificación FCE en el Sector de Comercialización de Equipos

FACTOR	CALIFICACIÓN
Calidad	10
Exclusividad de marca	9
Tecnología	9
Servicio Posventa	8
Precio	8
Financiación	8
Solidez Financiera	7

Fuente: trabajos de estudiantes en diferentes universidades y empresas asesoradas 1989-2010. Adaptado por el autor.

- Orden de importancia
 - Calidad
 - Exclusividad de marca
 - Tecnología
 - Servicio Posventa
 - Precio
 - Financiación
 - Solidez Financiera
- Identificación de empresas competidoras con mayor incidencia
 - Amitex Ltda.
 - Lavanderías Ltda.
 - Pagotto

- Calificación de los FCE de cada empresa en análisis

Cuadro No. 63: Calificación FCE Empresas Equipos para Lavanderías

	EPLAV	Amitex	Lavanderías	Pagotto
Calidad	10	8	7	9
Exclusividad M.	10	7	6	7
Tecnología	9	8	7	8.5
Servicio Posv.	8	8	7	6
Precio	8	7	9	7
Financiación	8	-	8	-
Solidez Finan.	5	9	8	10

Fuente: trabajos de estudiantes en diferentes universidades y empresas asesoradas 1989-2010. Adaptado por el autor.

- Matriz de Competitividad

Cuadro No. 64: Matriz de Posición Competitiva Empresas Equipos para Lavanderías

FCE SECTOR EQUIPOS PARA LAVANDERÍAS	Peso FCE EN EL SECTOR	EPLAV		Amitex		Lavanderías		Pagotto	
Calidad	10	10	100	8	80	7	70	9	90
Exclusividad M.	9	10	90	7	70	6	60	7	70
Tecnología	9	9	81	8	72	7	63	8.5	76.5
Servicio Posv.	8	8	64	8	64	7	56	6	48
Precio	8	8	64	7	56	9	72	7	56
Financiación	8	8	64	-	0	8	64	-	0
Solidez Finan.	7	5	35	9	63	8	56	10	70
Total			498		405		441		410.5

Fuente: trabajos de estudiantes en diferentes universidades y empresas asesoradas 1989-2010. Adaptado por el autor.

- **Análisis Horizontal**
 - **Calidad:** EPLAV Maneja una calidad en sus productos comercializados superior a la de los productos comercializados por la competencia, ya que son las mejores marcas que se pueden conseguir en el mercado mundial.
 - Comenzando por Lavanderías, puesto que la maquinaria que vende en su mayoría es nacional, para lo que hay que tener en cuenta que la materia prima nacional no es de la mejor calidad, y su vida útil es inferior. Y las otras dos empresas comercializan maquinaria importada, la cual maneja estándares de calidad inferiores a los que comercializa EPLAV.
 - **Exclusividad de Marca:** Las marcas que se comercializan son exclusivas de la empresa a nivel nacional. En el caso de las empresas españolas que realicen inversiones en nuestro país y necesiten equipos de lavandería industrial, estas acudirán a la empresa, puesto que son políticas de la casa matriz de Girbau en este caso. Girbau es una de las marcas que comercializa la empresa y su procedencia es española.
 - **Tecnología:** La tecnología de los productos que se venden es de punta, pues hay que tener en cuenta que los proveedores realizan una alta inversión en investigación y desarrollo, por lo cual varias de las máquinas que se importan tiene en sus componentes artículos patentados y desarrollados por las casas matrices.
 - **Servicio Posventa:** EPLAV brinda a su clientela un servicio posventa, garantizándole técnicos especializados en las casas matrices, lo que asegura el correcto tratamiento de los equipos. Actualmente, es la empresa que cuenta más técnicos libres para este servicio entre la competencia.
 - **Precio:** Los precios que se ofrecen están relativamente cómodos, puesto que se están ofreciendo equipos con altísima calidad y excelente desempeño, por lo tanto, son equipos que los inversionistas están en capacidad de adquirir. Sin embargo, la empresa no tiene un control total sobre los precios, puesto que son productos importados y están sujetos a la tasa repre-

sentativa del mercado. Hay que aclarar que la empresa que vende productos nacionales ofrece precios más bajos, lo que atrae a cierta clase de clientes a los cuales les interesa más el precio.

- **Financiación:** Teniendo en cuenta que se vende equipos con un altísimo costo, la empresa proporciona financiación directa, lo cual hace más atractiva la compra para los clientes teniendo en cuenta la crisis económica que presenta el país. Solo hay otra empresa que proporciona financiación, y es la empresa que vende productos nacionales. Estas dos compañías tienen una mejor posición frente a las otras dos que no ofrecen.
- **Solidez Financiera:** Respecto a este factor la empresa se encuentra mal, pues actualmente tuvo que recurrir a la ley 550 de intervención económica, pues las deudas que tiene se han vuelto insostenibles con las actuales tasas de interés que maneja el sector financiero. Actualmente, no se sabe que una empresa de la competencia esté dentro de esta ley. Pagotto por ejemplo, es la empresa que más recursos económicos maneja pues el dueño de ésta maneja negocios similares en USA.
- **Análisis Vertical:** De acuerdo con los totales presentados en el punto anterior, las empresas del sector de Importadores y Comercializadores de Maquinaria Industrial, la clasificación es la siguiente:
 - EPLAV
 - Lavanderías Ltda.
 - Pagotto Ltda.
 - Amitex Ltda.

Según los resultados arrojados por el análisis de la competitividad de la empresa EPLAV, ésta ocupa el primer lugar en su sector, lo cual, al compararse con la situación actual resulta ser realidad, pues la empresa es la que mayor participación tiene en el mercado colombiano, con un 40 por ciento.

2. Cemca: Análisis de Competitividad

- Descripción de los FCE
 - Tiempos de respuesta: Tiempos de respuesta en el mantenimiento necesariamente justos y siempre tratando de minimizarlos al máximo.
 - Calidad en el servicio: La confiabilidad del mantenimiento y el lema de que los equipos no pueden retornar por el mismo daño.
 - Personal idóneo: Personal capacitado, certificado e idóneo para efectuar las labores de mantenimiento dan acreditación y confiabilidad.
 - Conocimiento en el área: Personal con la capacidad de solucionar novedades de orden técnico, inclusive el dar asesoría vía telefónica para acercamiento a la falla, posiciona y acredita el centro reparador.
 - Comunicación con el cliente: El conocer al cliente, la forma de atenderlo y el ser eficiente genera credibilidad y confianza.
 - Solidez financiera: Permite que se cuente con los repuestos y suministros para soportar la logística y sostenibilidad de los sistemas.
 - Actualización tecnológica: El mejoramiento continuo y el estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías permite brindar un mejor servicio.
 - Estructura organizacional: Conocer la organización, tener claro qué papel cumple cada uno de los miembros de la organización es fundamental para el cumplimiento de los objetivos y logro de la misión.
 - Imagen corporativa: Darse a conocer y que la organización conozca sus capacidades.

- Matriz de Análisis de la Posición Competitiva CEMCA

Cuadro No. 65: Matriz de Posición Competitiva de CEMCA

ANÁLISIS DE LA POSICIÓN COMPETITIVA															
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Peso Factor	CEMCA		CGFM		EJERCITO		PONAL		ISEC		RAYCO		CRC	
Tiempo de respuesta	10,0	6,0	60,0	8,0	80,0	8,0	80,0	9,0	90,0	8,0	80,0	5,0	50,0	5,0	50,0
Calidad del servicio	10,0	8,0	80,0	8,0	80,0	8,0	80,0	9,0	90,0	9,0	90,0	7,0	70,0	6,0	60,0
Calificación del personal	8,9	8,0	71,2	9,0	80,1	8,0	71,2	9,0	80,1	8,5	75,7	8,0	71,2	7,5	66,8
Conocimiento del área	8,9	8,0	71,2	9,0	80,1	9,0	80,1	9,0	80,1	9,0	80,1	8,0	71,2	8,0	71,2
Comunicación con el cliente	8,5	6,0	51,0	8,0	68,0	8,0	68,0	8,5	72,3	8,0	68,0	8,0	68,0	8,0	68,0
Solidez financiera	8,0	8,0	64,0	8,0	64,0	9,0	72,0	9,0	72,0	9,0	72,0	9,0	72,0	8,5	68,0
Actualización tecnológica constante	7,5	6,0	45,0	9,0	67,5	8,0	60,0	9,0	67,5	9,0	67,5	8,5	63,8	8,0	60,0
Estructura organizacional	7,0	4,0	28,0	9,0	63,0	9,0	63,0	9,0	63,0	9,0	63,0	8,0	56,0	8,0	56,0
Imagen corporativa	7,0	4,0	28,0	9,0	63,0	9,0	63,0	9,0	63,0	9,0	63,0	9,0	63,0	8,0	56,0
Total	75,8		498,4		645,7		637,3		678,0		659,3		585,2		556,0

Fuente: estudiantes especializaciones IMA 2010. Adaptación del autor.

- Análisis Horizontal

CUADRO No. 66: ANÁLISIS HORIZONTAL PARA CEMCA	
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	ANÁLISIS
Tiempos de respuesta	Factor fundamental para el cumplimiento de la misión del CEMCA, debe ser mejorado a través de estrategias que reduzcan los tiempos de respuesta contando con personal capacitado, herramientas calibradas y controladas, infraestructura adecuada y repuestos, estandarizando procedimientos en el proceso de mantenimiento.
Calidad en el servicio	La calidad del servicio, la confiabilidad del mantenimiento efectuado son factores que posicionan al CEMCA como centro reparador, para lo cual se debe aprovechar el Sistema de Gestión Integrado de la FAC, mediante el mejoramiento continuo.

Personal idóneo	Se cuenta con personal calificado, pero se debe fortalecer la recurrencia del entrenamiento, teniendo un programa de actualización.
Conocimiento en el área	Se tiene conocimiento del área pero falta tener información del total de inventarios de cada una de las Unidades Aéreas, para establecer estrategias que permitan la sostenibilidad de los sistemas.
Comunicación con el cliente	Se debe tener suficiente conocimiento en el área de las comunicaciones y radioayudas, para lo cual el cliente al solicitar y recibir algún tipo de asesoría se sienta respaldado por el CEMCA, estableciendo un canal de comunicación directo para atender y dar solución rápida y efectiva a las inquietudes del cliente. Como se requiere posicionar al CEMCA como centro reparador de la FAC, el seguimiento a los servicios de mantenimiento se debe fortalecer con estrategias de comunicación para el servicio de mantenimiento ofrecido. Excelentes relaciones CEMCA y cada uno de los Escuadrones de las Unidades.
Solidez financiera	Una adecuada planeación basada en la estadística de consumo y la tendencia no ha permitido efectuar un adecuado plan de compras y plan anual de soporte logístico teniendo en cuenta las limitantes en la contratación estatal. Tener los repuestos e insumos en un Justo a tiempo para reducir los costos de almacenamiento.
Actualización tecnológica	Teniendo en cuenta que no se cuenta con mucho presupuesto en capacitación, la estrategia es utilizar los contratos más grandes para vincular la capacitación en el manejo de esa nueva tecnología y su sostenimiento.
Estructura organizacional	Desde la reestructuración del CEMCA se establecieron funciones, cargos y roles específicos, sin embargo no se puede ser especialista en un área solamente, debe haber personal técnico integral que labore en todas las áreas para efectuar los mantenimientos niveles uno y dos, sin desatender los requerimientos que de acuerdo a su complejidad para efectuar un mantenimiento nivel 3 requiera un especialista en un área específica. Esto se consigue con un adecuado y constante adiestramiento en el trabajo, multiplicando los conocimientos en cada área.
Imagen corporativa	Es un factor que no se explota mucho, con las capacidades no solamente se daría servicio a la Fuerza, sino se entraría a pensar en la venta de servicio a agentes externos. Se debe posicionar el CEMCA en la organización como centro especializado para posteriormente vender una imagen corporativa.

Fuente: estudiantes especializaciones IMA 2010. Adaptación del autor.

- Análisis Vertical

Al revisar se observa que el CEMCA como centro reparador comparándolo con las demás fuerzas (CGFM, EJE y PONAL) y compañías especializadas en mantenimiento, tales como ISEC, RAYCO y CRC Comunicaciones, se encuentra en un proceso de desarrollo para lo cual debe tomar de entidades del Estado, tales como la Policía Nacional (PONAL), el Comando General de la Fuerzas Militares (CGFM) y el Ejército Nacional, quienes tienen mucho más tiempo de servicio en el área de mantenimiento de las comunicaciones, se debe tomar como referencia las mejores prácticas, tomando también lo implementado en las compañías civiles para tomarlos como referencias dentro del proceso de ubicar al CEMCA como un centro reparador.

3.2.3.4 Ejercicio por desarrollar

- Cacom 5

Cuadro No. 67: Ejercicio para Desarrollar Cacom 5

ANÁLISIS DE LA POSICIÓN COMPETITIVA CACOM-5												
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Peso Factor	C1	C2	C3	JAL	C8	OBSERVACIONES					
Talento humano.	9,6	8	70,8	9	86,4	10	96	9,5	91,2	7	67,2	Grado de compromiso, experiencia, habilidad, manejo de presión y estrés.
Logística.	8,5	8,5	72,25	8,5	72,25	9	76,5	9	76,5	7,5	63,8	Abastecimientos, almacenes, herramientas, posición geográfica.
Organización.	8,4	9	75,6	8	67,2	9	75,6	7,5	63	8	67,2	Direccionamiento Estratégico, Organización por procesos, Cultura organizacional, BSC Funcionando.
Capacidad de operación.	8,2	8	65,6	9,5	77,9	9	73,8	8,5	69,7	9	73,8	Operaciones, tiempo de reacción, aeronaves, disponibilidad adecuada y segura de la información.
Liderazgo.	8,1	9	72,9	9,5	76,95	8,5	68,9	8	64,8	8,5	68,9	Relaciones políticas, Capacidad de manejo operacional, Ejecución de OA, del comandante.
Infraestructura física.	7	7	49	8	56	8,5	59,5	8	56	7	49	Instalaciones, alojamientos, Servicios.
Presupuesto	6,8	8	54,4	8	54,4	8,5	57,8	9,1	61,9	7,5	51	Recursos, disponibilidad, eficiencia.
Total			466,6		491,1		508		483		441	

Fuente: trabajos de estudiantes especializaciones IMA 2005-2010. Adaptación del autor.

Teniendo en cuenta la matriz de posición competitiva de Cacom 5 realizar el análisis horizontal y vertical.

- Armada Nacional

Discuta en grupo los siguientes resultados y presente el análisis horizontal y vertical:

Cuadro No. 68: Ejercicio para Desarrollar ARC

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Peso Factor	ARC		EJERCOL		FAC		PONAL	
Capacidad de operación	9.5	7.9	71	7.9	71.1	8.5	77	8.0	72
Presupuesto	9.5	6.8	57	7.5	63	9.0	76	9.0	75.6
Talento humano	9	8.5	77	8.0	72	8.0	72	8.0	72
Organización	9	8.5	81	7.0	66.5	9.0	86	7.5	71.3
Liderazgo	8.7	7.5	65	7.3	63.5	8.0	70	8.0	69.6
Logística	8.4	7.5	60	8.0	64	9.0	72	8.5	68
Infraestructura física	8	9.0	86	8.0	76	9.0	86	9.2	87.4
Total			496		476		537		516

Fuente: trabajos de estudiantes especializaciones IMA 2005-2010. Adaptación del autor.

3.3 Conclusiones Estratégicas

3.3.1 Introducción

Este punto, dentro del modelo que se está estudiando es básico para retomar y organizar la información que se trae de la identificación estratégica actual y el diagnóstico estratégico. Se busca con este paso dar prioridad frente a posibilidades estratégicas con respecto a aquella información más importante en términos de las debilidades, amenazas, oportunidades y análisis de FCE. Esto es definir las mejores opciones estratégicas para aprovechar las oportunidades más importantes para contrarrestar aquellas amenazas más peligrosas, intervenir las debilidades más fuertes y fortalecer o mejorar aquellos factores claves de éxito que de acuerdo al análisis de competitividad haya que trabajar.

Cuando se habla de opciones estratégicas hay que estudiar una gran gama de posibilidades que nos den ideas que se pueden adaptar a la realidad de cada empresa sobre la que se están realizando toda la aplicación de un enfoque determinado, que las extractaremos de la bibliografía.

fía sobre el tema estratégico y sobre algunas experiencias de empresas reconocidas en sus respectivos sectores.

3.3.2 Ideas para el diseño de estrategias

A continuación se encontrarán diferentes tipos de estrategias que van a servir como actividades estratégicas prioritarias y de contingencia identificadas en el punto 4.2.1.3 en el Método Fácil de debilidades y 4.2.1.4 Método Matricial, estrategias de aprovechamiento para las oportunidades prioritarias y de contingencia y estrategias de para contrarrestar amenazas prioritarias y de contingencia identificadas en el punto 4.2.2.5 Método Fácil OPAM y 4.2.2.6 Método Matricial OPAM y estrategias para fortalecer y mejorar aquellos FCE que se requieran identificados en el punto 4.2.3 sobre análisis de la posición competitiva.

3.3.2.1 Reestructuraciones

Durante la década del 90 se habló mucho sobre la reestructuración de las empresas para convertirse en mejores competidores. Todos estos esfuerzos han tenido diferentes nombres: gerencia de la calidad, reingeniería, cambio de la cultura organizacional, nuevos enfoques, etc. Pero en casi todos los casos el objetivo básico es el mismo: implantar cambios fundamentales en la forma de conducir los negocios con el fin de construir un ambiente más desafiante en los mercados altamente competitivos y competidos.

La experiencia de las diferentes empresas reestructuradas nos muestra a través de las estadísticas, que algunas han fallado en su intento pero otras no. De estas últimas se conoce el éxito por un cambio constituido por una serie de fases que, en total, requieren usualmente una cantidad de tiempo considerable. Por lo tanto, no se puede pasar por alto ninguna de las fases, cualquier error puede causar graves problemas en el resultado final.

Para tener éxito, un cambio organizacional de amplias proporciones debe implementarse en dos niveles distintos de la organización: el transformacional y el transaccional. El primero ofrece la una perspectiva sobre qué tanto conocen los empleados acerca del medio exter-

no de la empresa. ¿Quiénes son los clientes y los competidores?, ¿En qué medida responden los clientes? Una evaluación interna permitirá conocer cuánto conocen los empleados de la empresa y su misión y visión con relación a ella.

Desde el punto de vista transaccional, el eje se encuentra en la estructura interna de la organización. Es necesario conocer y definir lo que los empleados piensan con relación al clima laboral, la nueva tecnología, y todo lo relacionado con el desempeño. Lo anterior, tan solo es el punto de partida para dar inicio a la ejecución del trabajo. Es necesario mantener unas directrices que conformen un marco teórico, filosófico y metodológico de la reestructuración que se está adelantando.

- ¿Qué es reestructuración?
 - Sin llegar a ser una reingeniería total (volver a empezar, reinventar la empresa, replantear totalmente las teorías, procedimientos y prácticas), es una alternativa de intervención de las estructuras organizacionales, sus recursos y sus maneras de hacer negocios con la finalidad de hacer la 'nueva' compañía viable en calidad, costos, servicios y rapidez.
 - Es una estrategia utilizada para reducir el alcance de una compañía que ha diversificado sus productos y servicios para mejorar su eficiencia, concentrándose en su objetivo inicial. Dicha reestructuración se inicia desde el nivel más alto de la empresa hasta el más bajo.
 - Reestructuración o reorganización significa el rediseño de la organización, esto es cambiar la departamentalización, coordinación, medidas de control, líneas de comunicación o la centralización de la toma de decisiones. Reestructuración es un método relativamente rápido y directo para cambiar una organización, a menudo apoyada en un cambio de estrategia. El objetivo es crear empresas orgánicas más planas y con mayor capacidad de respuesta, así como equipos interfuncionales empoderados y comprometidos que supervisan su propio esfuerzo dentro de la estructura de la visión de la alta

gerencia. Los empleados se comunican entre sí horizontalmente y verticalmente sin tantas barreras en esta estructura rediseñada y más sensibles.

- Principios de la Reestructuración
 - Comprender el medio externo en el que funciona la empresa le permitirá no verse vulnerado nunca más por sus clientes o competidores.
 - Encauce la pasión y energía de las personas para respaldar la misión y la estrategia de su empresa.
 - Hay que recordar que aunque un liderazgo carismático puede apropiarse de los temas principales, es el liderazgo continuo y consistente es el que realmente produce resultados de cambio en la línea de la base.
 - Para cambiar la cultura de una organización es indispensable cambiar el comportamiento de las personas.
 - Permita que el servicio a los clientes dirija su estructura corporativa.
 - Si se implementan los sistemas apropiados que respalden a los empleados en sus trabajos, se contribuirá a crear el clima de alineamiento necesario para el éxito.
 - Los gerentes deben darles a los empleados lo que estos necesitan para tener éxito o en algunos casos, apartarse del camino.
 - El trabajo en equipo puede alejarse de los modelos utilizados en los Estados Unidos, pero es esencial para el éxito.
 - Un empleado productivo es un empleado feliz.
 - Procurar alcanzar un buen balance entre las habilidades que poseen las personas y los trabajos diarios que realizan.
 - Realizar alianzas con los empleados.
 - Cuídese de los falsos indicadores del éxito. Reconozca que un enfoque amplio y equilibrado es la única forma de mantener con éxito el desempeño organizacional.

- ¿Por qué Reestructurar?

Se presentan diferentes situaciones en las que se debe tomar la decisión de reestructurar:

- Se da una ineficiencia burocrática, al ampliar el alcance de la gerencia que declina el desempeño de la compañía.
 - Hallaron su principal área de trabajo con el ataque de la competencia.
 - La reducción del alcance de la diversificación por la innovación en los procesos administrativos.
- Características
 - Debe iniciar con un muy acertado diagnóstico de la situación real y con un muy claro sentido estratégico.
 - Se deben proveer todas las herramientas necesarias antes de empezar a cambiar el orden de los asuntos de rutina.
 - Se debe involucrar a todo el personal, no solo a aquellos que se van a ver afectados.
 - Ventajas
 - Clarificación y ordenamiento de estrategias enfocadas al cliente
 - Revisión detallada de todos los procesos
 - Hallazgo de alternativas
 - Cambios en los criterios de manejo del recurso humano
 - Aplanamiento de las jerarquías organizacionales
 - Facultamiento de los empleados
 - Replanteamiento de los principios corporativos
 - Mantener la empresa
 - La empresa fortalece su objetivo primario
 - Aumenta la eficiencia (Reducción de costos de operación)

- **Disminución de la burocracia**
- **Fortalecimiento del mercado inicial**
- **Asegura la continuidad de la razón social de la empresa**
- **Agilidad en la toma de decisiones**
- **Enfatiza la sensibilidad al cambio a las necesidades de los clientes**

- **Desventajas**
 - **Por apresuramiento y si no se tiene una estrategia clara antes de iniciar, el proceso está condenado al fracaso y puede destruir la organización.**
 - **Eliminación de puestos de trabajo**
 - **Ruptura de valores positivos que se tenían**
 - **Pérdida de cierto tipo de clientes**
 - **Cualquier falla en el manejo del proceso puede generar desconfianza interna y externa**
 - **Desmejoramiento en la atención al cliente**
 - **Pérdida de confianza en el cliente y en los proveedores**
 - **Desmotivación en los empleados**
 - **Riesgo de liquidación parcial o total de la empresa**
 - **Reducción de personal ocasionando un impacto social negativo**
 - **Riesgo de resultados negativos ante una mala estrategia de la reestructuración**
 - **Generación de la coadministración en las empresas por los sindicatos**

- **Algunos Casos de Reestructuración**
 - **Bancafé cierra cien oficinas (1999) (EN: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1278239>. Recuperado en julio de 2006)**

- ISS, radiografía de un acuerdo (EN: www.elespectador.com. Diario, EL ESPECTADOR. Noviembre 4 de 2001. Recuperado en julio de 2006) Por: Norbey Quevedo H., Alexandra Santamaría
- Se descartaron las liquidaciones o fusiones de hospitales: (EN: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4621533>. Recuperado en junio 7 de 2010)

EJERCICIO DE REFLEXIÓN

Seleccione un caso colombiano sobre reestructuración y analice en él antecedentes, desarrollo (pasos), relación entre las estrategias y la reestructuración, cómo se interviene la estructura (actividades), mencione los actores de la reestructuración y los resultados (esperados y reales).

3.3.2.2 Estrategias Alternativas

- Las definiciones completas se observan en el siguiente cuadro.

Cuadro No. 69: Definiciones de estrategias alternativas

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
Penetración de Mercado	Su objetivo es aumentar la participación en un mercado ya existente, con los productos o servicios con que se cuenta en la actualidad; para esto es necesario invertir en el proceso de comercialización (publicidad, vendedores, promociones, etc.).
Desarrollo de Mercado	Consiste en establecer los productos existentes en nuevos mercados, nuevas zonas que no se tengan abarcadas, esta expansión esta favorecida por la apertura económica.
Desarrollo del Producto	Por medio de I & D mejorar y / o modificar los productos o servicios que ofrece la organización y de esta forma incrementar el nivel de ventas y la satisfacción del cliente (valor agregado)
Diversificación Concéntrica	Inserción de nuevos productos o servicios que guardan relación con el original o principal de la empresa, manteniéndose así bajo la misma línea de producción.
Diversificación Horizontal	Desarrollo de nuevos productos que no conservan ninguna relación con los existentes y se dirige hacia los clientes actuales.
Diversificación en Conglomerado	La totalidad del portafolio de productos ofrecido no tiene ningún tipo de relación y/o semejanza entre unos y otros.

Integración Vertical hacia Adelante	Abarcar el proceso de distribución para tener mayor control en el proceso
Integración Vertical hacia Atrás	Adquirir control sobre la primera fase del proceso, los proveedores de la compañía
Integración Horizontal	Cuando se compran competidores o complementadores
Joint Venture	Se le denomina riesgo compartido y se considera una alianza temporal (corto plazo) para aprovechar alguna oportunidad
Encogimiento	Reducción de costos y activos
Desinversión	Venta de una parte de la empresa para reunir capital necesario para nuevas adquisiciones
Liquidación	Vender por porciones los activos de la organización por el valor tangible
Alianzas	Son negocios separados, que se unen temporalmente (largo plazo) para aprovechar oportunidades
Fusiones	Las empresas mantienen su personería jurídica, es una organización permanente, se puede fusionar hasta el 59 por ciento de la empresa

Fuente: David (1997, p. 56).

- **Ejemplos de su aplicación en empresas colombianas**

- 1. Ecopetrol (EN: www.ecopetrol.com.co. 2002)**

- a. Estrategias de Integración**

- **Integración hacia atrás:**

- Maneja unos derechos de explotación y producción de hidrocarburos con el fin de mantener y garantizarle al país en el tiempo la autosuficiencia en materia de hidrocarburos. Es por esto que Ecopetrol tiene un control de estos asociados por medio de un programa de producción incremental o de exploración de los bloques ya contratados y de un programa de aceleración de la producción.

- Atiende el 100% de la demanda de combustible una parte con su producción directa y otra mediante la importación de los faltantes de gasolina motor para abastecer plenamente al país, es por esto que Ecopetrol ejerce un control de sus proveedores, en cuanto a precios, calidad y manejo eficiente de la red de transporte.

- **Integración hacia Adelante:**

- Ecopetrol no participa en el negocio de distribución de combustible al consumidor final, sino que los suministra directamente a los mayoristas en los terminales de entrega. Pero aunque no es el distribuidor directo del combustible debe ejercer un control aunque no directo, sino por medio del Ministerio de Minas y Energía, con respecto a los precios y a la calidad del producto que se distribuye al consumidor final. Ecopetrol maneja esta estrategia haciendo un control en los inventarios de los distribuidores mayoristas, con el fin de aumentar la capacidad de almacenamiento de combustible, para disponer de un mayor factor de confiabilidad en la continuidad del suministro al público durante periodos críticos de suspensión del bombeo respectivo desde los centros de producción.

b. Estrategias Intensivas

- **Diversificación concéntrica:** Ecopetrol desea incrementar sus ventas por medio del desarrollo de un servicio nuevo, el gas natural. Coordinando un Plan Nacional de Gas Natural. Este frente desarrollo tiene que ver con la construcción de la infraestructura (gasoductos, troncales) necesaria para el transporte de ese combustible, a fin de dar cumplimiento al plan nacional de masificación de este energético.
- **Desarrollo del producto:** Maximizar la producción en los campos de operación directa y de asociados, con criterio de optimización de costos.
- **Penetración de mercado:** Ecopetrol enfoca las actividades de la empresa hacia el mercado y posicionamiento de imagen y produc-

tos y asegura la satisfacción de los clientes y establece una óptima relación comercial con proveedores y contratistas de la empresa incorporando un sistema de atención oportuna y aplicando nuevas tecnologías de mercado.

c. Estrategias Defensivas

- **La empresa de riesgos compartidos:** Ecopetrol reconoce los cambios que se han dado en el mundo y cada vez abre sus fronteras en estrategias de internacionalización que les permita diversificar su riesgo.

2. **Johnson & Johnson Medical de Colombia** (Datos a marzo de 2002. Pagina Web de Johnson & Johnson).

a. Integrativas

- **Integración hacia Atrás**

J & J maneja sucursales en diferentes partes del mundo, en alguna de ellas se da la producción de sus productos con ciertas normas de calidad tanto en producto terminado como en materia prima y bajo un control estricto elaborado por la casa matriz teniendo en cuenta las normas de los estamentos internacionales en sus productos.

Los proveedores son de reconocido prestigio y trayectoria comercial. En Colombia no más del 2 por ciento de los productos que comercializa J&JM son de manufactura nacional, el 98 por ciento restante de los productos son importados.

La provisión de los insumos de los productos elaborados en Colombia deben llevar requisitos técnicos de manufactura, que previamente deben ser aprobados por los departamentos de control de calidad de la corporación en los Estados Unidos, esto quiere decir que los componentes fundamentales de la materia prima primaria ofrecida por estos proveedores deben ser de la más alta calidad y de la mejor especificación técnica.

- **Integración hacia Adelante**

J&J maneja la estrategia de integración hacia adelante con los distribuidores, donde cada distribuidor maneja una autonomía de colocar precios con un margen de utilidad a cada producto, donde J&J en esta operación mantiene control estándar a los precios.

- **Integración Horizontal**

La compañía J & J a pesar del indiscutible liderazgo que tiene a nivel internacional y en nuestro país, mantiene una rivalidad que desde el punto de vista de la compañía es sano, porque le permite implementar, desarrollar y ajustar estrategias que se traducen en claros valores de diferenciación, que a su vez le han permitido tener una clara ventaja competitiva.

Dentro de las empresas del sector salud con las cuales J&JM tiene una rivalidad profesional, están las siguientes: Becton Dickinson, 3M, Baxter, Synmed.

La compañía J&JM y Janssen Farmacéutica se unieron siendo esto una integración horizontal quedando el nombre de J&JM por su mejor reconocimiento ante el mercado.

b. Intensivas

- **Penetración en Mercado**

Desde antes de sus inicios en la actividad comercial y profesional de Johnson & Johnson se realizaron previos estudios de factibilidad, de mercadeo, de financiación, que permitieron tomar las decisiones de operar en nuestro país.

Este conocimiento previo en mercado, se ha venido actualizando y consolidando a lo largo de más de 40 años de permanencia en nuestro país.

Donde quiera que Johnson & Johnson se encuentre adquiere un amplio significado. Como empresa líder en los mercados interna-

cionales cuenta con una excelente imagen corporativa, fruto de la dedicación de las personas que en ella laboran, seleccionadas con criterios fundamentados en la calidad humana y profesional.

Gracias a los principios institucionales con los cuales fue creada esta compañía, siempre se mantiene la preocupación por la investigación y tecnología, la valoración del recurso humano, el respeto al cliente, al consumidor y la conciencia plena de un papel social y comunitario ejercido por una empresa moderna.

- **Desarrollo del Mercado y del Producto**

Para el año 1972, con los reactivos para laboratorio de Ortho Diagnostic Systems, se empezó a importar los primeros productos profesionales y equipos para satisfacer plenamente los exigentes requerimientos de miles de profesionales de la salud. Un año más tarde, se creó formalmente la División de Productos Profesionales. Posteriormente, en los primeros meses de 1978, se concretó una acertada y futurista decisión que demarcaría las firmes bases del acelerado proceso de modernización y desarrollo de la compañía, la inauguración de la sede principal de Johnson & Johnson en el municipio de Yumbo, a solo 3 Kilómetros de la ciudad de Cali.

De esta forma, el proceso iniciado en Barranquilla se fue complementado gradualmente en esta nueva sede, desarrollándose la fabricación de productos como jabón, colonia y la crema Johnson's para niños. Más tarde se dio inicio a la línea de higiene oral con la seda dental Johnson's.

Desde la introducción de las toallas higiénicas Modess, la compañía dio comienzo a su línea de protección sanitaria femenina. Posteriormente vendrían productos posicionados para el segmento de adultos, como el talco Sport, entre otros.

En todos estos años, Colombia ha visto en Johnson & Johnson una empresa humana dedicada al bienestar de la sociedad, con un empuje progresista que no se detiene. Es por ello, que la com-

pañía ha iniciado una nueva etapa de expansión y desarrollo, enmarcada en los retos y oportunidades del proceso de apertura e internacionalización de la economía, y en el cual Johnson & Johnson ha asumido un liderazgo importante como proveedor de servicios y productos terminados para las filiales en los países del Pacto Andino y Centroamérica.

A lo largo de todos estos años de historia, han conquistado el mercado colombiano y varios mercados latinoamericanos con productos de consumo masivo alcanzando primeros lugares de aceptación, gracias al equipo humano que respalda su labor y gracias a la tecnología, la materia prima y el estricto control de calidad con que son elaborados sus productos.

Los productos que ofrece Johnson & Johnson para el mercado colombiano son:

- **Línea productos para niños:** Shampoo, rinse, talcos, copitos, pañitos húmedos, colonias, crema líquida, crema para niños, crema para pañalitis, vaselina, bañamiguitos Johnson's, aceite, bloqueador solar, baño liquido, jabón, fricción, mentolada, estuches.
- **Línea de adultos:** Talco Sport, protector solar Sundown, hidratantes corporales, Body Milk, pañitos húmedos íntimos, paños de limpieza Yes, sistema facial Boby Face, dermoprotectores, venditas Band Aid.
- **Línea de productos para la higiene oral:** La marca Reach incluye: cepillos de dientes, enjuagues y seda dental.
- **Línea Sanpro:** Toallas sanitarias: Serena, Stayfree, Vespre slinea, protectores diarios Carefree y Serena, tampones O.B.
- Johnson & Johnson, a su vez, mercadea y distribuye productos especializados de uso hospitalario, así:
- **Ethicon:** Suturas e instrumentos mecánicos para el cierre de heridas y productos para cirugía endoscópica.
- **Jonhson & Johnson Medical, Inc.:** Soluciones desinfectantes de alto nivel Vides, tabletas desinfectantes Presept, sistemas

de protección: 1. Ropa quirúrgica, desechable, 2. Mascarillas Surgine plus, 3. Producto para heridas, como esponjas precortadas, apósitos estériles y no estériles, curas primarias no adherentes, apósitos oculares hemostáticos, compresas quirúrgicas, apósitos postquirúrgicos, monitores de signos vitales, pulsioxímetro, catéteres intravenosos.

- **Johnson & Johnson Orthopaedics Inc.:** Vendas enyesadas, vendas sintéticas conformables, lámina termoplástico, implantes de rodilla.
- **Advanced Sterilization Products (Asp):** Sistema para esterilizar a base de peróxido de hidrógeno y plasma.
- **Vistakon, Inc.:** Lentes de contacto desechables Acuvue y Surevue.
- **Johnson & Johnson Interventinal Systems:** Soportes endovasculares coronarios y periféricos.
- **Codman:** Instrumental quirúrgico de alta calidad.

En lo concerniente a la investigación, J&J Corporación destina anualmente más de U\$500 millones de dólares para la investigación y desarrollo de insumos de un alto nivel tecnológico, con beneficio implícito hacia la salud de las personas.

c. Diversificadas

- **Diversificación Concéntrica**

Como se comentó anteriormente, J&JM es una compañía que tiene tal diversidad de productos que atiende los requerimientos más importantes de toda la medicina del área de enfermería, bacteriología; lo que le ha permitido mantenerse estable y lograr año tras año un crecimiento sostenido y rentable. Frente a los cambios del sistema económico, Colombia y los países del mundo se han visto afectados por ellos; pero las políticas de la alta dirección de la empresa en Colombia y alineadas con los postulados de la corporación en el mundo, le han permitido salir bien librada, y ser una de las compañías del mundo con una adecuada estabilidad financiera, comercial, administrativa y laboral.

Diversificación por Conglomerado (Por Diferentes Áreas).

Toda la corporación mundial está dividida en tres áreas, tanto en líneas de productos como especialización: la División profesional produce y mercadea productos utilizados principalmente en el campo profesional por médicos y odontólogos, y también en hospitales, laboratorios y clínicas, tales como suturas, instrumentos mecánicos para el cierre de heridas, productos de diagnóstico y otros de gran utilidad en el campo médico. La división Farmacéutica elabora medicamentos con prescripción y productos antifúngicos. Además, cuenta con grandes centros de investigación y desarrollo en este importante campo. La división de Consumo produce artículos cosméticos y otros dirigidos hacia el sector de necesidades diarias de consumo, como la higiene femenina e infantil, el cuidado de la piel de los bebés, los primeros auxilios y las medicinas que no requieren prescripción.

- **Diversificación Horizontal**

Se presenta esta estrategia cuando un usuario utiliza diferentes productos de la misma empresa, pero de diferentes líneas; un ejemplo claro de esta estrategia es el uso de un mismo cliente de seda dental (Línea de productos para el higiene oral). Y el uso de lentes de contacto Acuvue y Surevue (Línea Vistakon, Inc.).

d. Estrategias Genéricas

La estrategia genérica que más se acerca a la compañía J&J es la de Diferenciación, debido a que se busca la producción de productos que se consideran únicos y van dirigidos a consumidores que son relativamente insensibles a los precios.

3. Colcerámica S.A. (Datos a marzo de 2002. Pagina Web de Colcerámicas):

Cuadro No. 70: Ejemplo Estrategias Alternativas Colcerámicas

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	APLICACIÓN
Joint Venture	Se le denomina riesgo compartido y se considera una alianza temporal (corto plazo) para aprovechar alguna oportunidad	No se evidencia ninguna
Encogimiento	Reducción de costos y activos	No hasta el momento
Desinversión	Venta de una parte de la empresa para reunir capital necesario para nuevas adquisiciones.	No hasta el momento
Liquidación	Vender por porciones los activos de la organización por el valor tangible.	No hasta el momento
Alianzas	Son negocios separados, que se unen temporalmente (largo plazo) para aprovechar oportunidades	Colpatria – Home Center para dar crédito a sus clientes Sodimac con Corona para establecer Home Center
Fusiones	Las empresas mantienen su personería jurídica, es una organización permanente, se puede fusionar hasta el 59 por ciento de la empresa.	Se fusionan Ceramita S.A., -Grival S.A., Mancesa S.A., Cerámica Sabaneta S.A., y Distribuidora Latinoamericana de Cerámica S.A., con Compañía ColCerámica S.A., esta última en condición de Sociedad Absorbente.

Fuente: Trabajos de Estudiantes en diferentes universidades y empresas asesoradas 1989-2010. Adaptado por el autor.

4. Almacenes Éxito S.A.

a. Antecedentes

VER: <http://www.almacenesexito.com/Documentos/historia%20español.pdf>

b. Filosofía Corporativa

VER: http://www.almacenesexito.com.co/conozcoexito/Plantillas/PTL_02CONTENIDO.aspx?Dato=1&DS=Filosofía%20corporativa

c. Estrategias

Cuadro No. 71: Ejemplo Estrategias Alternativas Almacenes Éxito

ESTRATEGIAS	DEFINICIÓN	EJEMPLO (ÉXITO)
1. INTEGRATIVAS		
Integración hacia Adelante	Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas	Diseño de su propia línea de ropa, que permite ofrecer a sus clientes ropa femenina, masculina y niños, con alta calidad y excelentes precios.
Integración hacia Atrás	Buscar la propiedad o mayor control de los competidores	Los proveedores entregan la mercancía a Almacenes Éxito, llevando un proceso de recibir, verificar e ingresar al almacén los productos.
Integración Horizontal	Buscar la propiedad o mayor control de los competidores	Su política de precios más bajos y promociones constantes hace que tengan una ventaja frente a la competencia.
2. INTENSIVAS		
Penetración en el mercado	Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.	las mejores ofertas éxito canastillas promocionales de productos política de precios más bajos
Desarrollo de mercado	Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas	Expandir su mercado en hipermercados en puntos estratégicos de Bogotá, Medellín y Cali
Desarrollo de producto	Buscar mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual.	Almacenes Éxito tiene más de 300 productos con la marca Éxito. Donde se encuentra la información de los productos, lanzamientos y recetas para que los consumidores comprueben que son la mejor opción en calidad y precio.

3. DIVERSIFICACIÓN		
Diversificación concéntrica	Añadir nuevos productos pero relacionados	Ofrecen los mismos productos pero con diferentes marcas
Diversificación horizontal	Añadir productos nuevos, no relacionados para clientes actuales	Almacenes Éxito por ser un gran supermercado ofrece todos los productos que un cliente pueda necesitar.
4. DEFENSIVAS		
Asociaciones	Una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial	Compromiso social con sus empleados, clientes, proveedores, accionistas y comunidades, que camina a la par de su gestión comercial y beneficia directamente el progreso del país y el bienestar de sus pobladores.
Reducción	Una empresa que se reestructura mediante reducción de costos y de activos para disminuir declinación en ventas	No se aplica
Desposeimiento	Venta de una división o parte de una organización	No se aplica
Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, por partes, por su valor tangible	No se aplica
Combinación	Una organización que sigue dos o más estrategias simultáneas	Hay mucha combinación de estrategias, más que todo en la creación de precios Éxito, esto con el fin de minimizar costos y ofrecer productos de alta calidad y precios bajos.

Fuente: trabajos de estudiantes en diferentes universidades y empresas asesoradas 1989-2010. Adaptado por el autor.

5. Compañía Nacional de Chocolates S.A.

a. Filosofía

http://www.chocolates.com.co/html/i_portals/index.php?p_origin=internal&p_name=content&p_id=MI-1

b. Historia

http://www.chocolates.com.co/html/i_portals/index.php?p_origin=internal&p_name=content&p_id=MI-109&p_options=

c. Ubicación de la empresa

http://www.chocolates.com.co/html/i_portals/index.php?p_origin=internal&p_name=content&p_id=MI-5&p_options=

d. La Gente

http://www.chocolates.com.co/html/i_portals/index.php?p_origin=internal&p_name=content&p_id=MI-29&p_options=

e. Los Valores

http://www.chocolates.com.co/html/i_portals/index.php?p_origin=internal&p_name=content&p_id=MI-12&p_options=

f. Política de Calidad

http://www.chocolates.com.co/html/i_portals/index.php?p_origin=internal&p_name=content&p_id=MI-11&p_options=

g. Logros

http://www.chocolates.com.co/html/i_portals/index.php?p_origin=internal&p_name=content&p_id=MI-6&p_options=

h. Productos

http://www.chocolates.com.co/html/i_portals/index.php?p_origin=plugin&p_name=productos&p_id=&p_options=MI-2

i. Compromiso Social

http://www.chocolates.com.co/html/i_portals/index.php?p_origin=internal&p_name=content&p_id=MI-3&p_options=

j. Estrategias Intensivas

- **Penetración en el mercado**

El canal más beneficiado con la paulatina recuperación es el de los supermercados, mientras que las tiendas tradicionales de barrio, que en su conjunto revisten gran importancia como clientes de la compañía, siguen sensiblemente afectadas. De acuerdo con Nielsen, las tiendas decrecieron un 1 por ciento en ventas en un volumen, mientras que los supermercados crecieron un 3.3 por ciento.

La Nacional de Chocolates y las empresas de alimentos que ella lidera, quieren ser las mejores valoradas en la región por su crecimiento y rentabilidad, la cercanía al consumidor, el servicio al cliente, su talento humano, el valor de sus marcas y la constante innovación.

Esta situación permite que la empresa realice descuentos, promociones y aumente su fuerza de ventas por medio de su incursión en las tiendas y supermercados.

Para contribuir a superar las dificultades que afectaron a la mayor parte de las categorías de alimentos industrializados, Nacional de Chocolates continuó apoyando el consumo del chocolate de mesa por medio de su extensa red de distribución; de esta manera la compañía aumentó el 1.4 por ciento su participación, alcanzando el 53 por ciento del mercado.

Para el caso de las golosinas de chocolate, es de especial importancia. Las estrategias adoptadas, tendientes a innovar los productos, vienen produciendo excelentes resultados, al punto que consolidaron un liderazgo indiscutible en este mercado, alcanzando un 63 por ciento de participación después de haber ganado un 3.4 por ciento.

- **Desarrollo del mercado**

Durante el año 2000, se lograron importantes avances en la compañía, entre los cuales se pueden destacar los siguientes:

- Un positivo incremento en los resultados operativos, (aumentos en participaciones de mercado).
- Ampliación de mercados internacionales y crecientes volúmenes exportados de golosinas y de bebidas de chocolate.
- El aumento de la capacidad productiva.

- **Desarrollo del producto**

El proyecto marca una gran diferencia con lo establecido tradicionalmente y presenta unos resultados de planeación funcionales, constructivos, en tiempos y costos destacables, adaptando al país una tecnología ampliamente usada internacionalmente.

Dadas las características de diseño y construcción de la planta de la bombonería, los estudios realizados para su desarrollo, las modernas técnicas empleadas y el aporte a la ingeniería del país, la Nacional de Chocolates recibió el Premio Excelencia en Concreto 2000, en la categoría 'Edificaciones', máximo galardón otorgado cada dos años por Asoconcreto al mejor proyecto de ingeniería.

La Compañía Nacional de Chocolates tiene desde diciembre de 1999 la certificación ISO 9002 para la fabricación, venta y distribución de productos a base de cacao, productos de nueces, barquillos y granolas. Con esta acreditación puede garantizar al consumidor la reducción de los riesgos, gracias a la eliminación de las fallas y los defectos de producción.

La presidencia de la compañía vio, desde dos años antes, la necesidad de tener un certificado que les permitiera abrir mercados internacionales y mejorar los procesos de producción; por eso, encargó a la División Calidad e Investigación y Desarrollo que empezara a documentar algunas actividades que la compañía realizaba y que la norma requería tener descritas en un documento.

Siempre pensando en la forma de mejorar los procesos, la empresa empezó desde el 2001 a trabajar en la certificación ISO14.001 de administración ambiental.

En este momento, la compañía se encuentra implementando los procedimientos previos al primer ciclo de auditorías internas.

k. Estrategias de Diversificación

- **Concéntrica**

La Nacional de Chocolates inició con una industria dedicada a producir golosinas que fueron aceptadas en Colombia con un resultado positivo. Su alto volumen de ventas y su variado portafolio, le permitieron distinguirse dentro del ámbito nacional.

- **Conglomerado**

La Nacional de Chocolates es hoy un conglomerado dedicado a producir artículos alimenticios y golosinas que se venden con mucho éxito en Colombia y en otros países.

Para lograr lo anterior, se enfocó su actividad empresarial en los negocios básicos de Chocolate y Café, con marcas líderes, apoyados en una destacada distribución especializada en los diferentes canales. La compañía, además, tiene importantes inversiones en otras empresas, principalmente en el área de los alimentos, seguros, cementos y comercio.

l. Estrategias Defensivas

La Compañía obtuvo en 1982 el Premio Nacional de la Calidad.

El sector continúa siendo uno de los más dinámicos en crecimiento, tanto en ventas nacionales como externas y, sobre todo, en utilidades y dividendos para los accionistas, a pesar de que también lo afecta la reducción de la demanda en el mercado interno. Chocolates y Noel son las verdaderas “joyas de la corona” antioqueña por sus ambiciosos planes de crecimiento y por la diversidad de productos y alianzas con que cuentan para penetrar en los mercados internacionales.

6. Bayer

- a. **Marco de Referencia** (EN: <http://www.bayer.com/en/homepage.aspx>)
- b. **Historias** (EN: <http://www.bayer.com/en/History.aspx>):
- c. **Estrategias de Integración Vertical:** Compuestas por la integración hacia adelante, integración hacia atrás e integración horizontal. Estas estrategias permiten que las empresas puedan adquirir la posesión o aumentar el control sobre sus proveedores, distribuidores y la competencia.
 - **Integración hacia Adelante:** Esta estrategia implica adquirir la posesión o un mayor control de los distribuidores o detallista:
 - En abril de 2001, Bayer AG creó una nueva división llamada Bayer Construction. Actividad de Bayer en Iberia que abarca fundamentalmente el negocio correspondiente, tanto a los productos, sistemas y aplicaciones de la familia de materias primas para pinturas, pigmentos, poliuretanos, plásticos, caucho para la construcción, aditivos para cemento, folios, etc., como de soluciones a problemas constructivos del ramo. Está presente en todas las ferias europeas relacionadas con el sector de la construcción. Se crea con el fin de tomar posesión de la distribución y comercialización directa de los productos y sistemas de aplicación mencionados anteriormente.
 - En enero de 2001, Bayer Hispania da exclusividad a Import Garden para la comercialización de su línea de Jardinería, con el compromiso que incluyan todos los productos propios de la empresa (Insecticidas, Fungicidas, Herbicidas, Abonos, Correctores y adquisiciones que he hecho alrededor del mundo).
 - **Integración hacia Atrás:** Adquirir el dominio o un mayor control sobre los proveedores de la empresa. En mayo del 2000, Bayer AG adquirió la compañía Lyondell Chemical con el fin de aumentar su producción de poliuretanos en 700.000 toneladas anuales. La compra de Lyondell reforzó la posición de Bayer como líder mundial en la producción de poliuretanos y aumentó su cuota de mercado hasta alcanzar el 25 por ciento de la producción mundial.

- d. Integración Horizontal:** Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los competidores. Bayer adquiere Aventis Cropscience, empresa dedicada a la producción de productos para la fitosanidad y la biotecnología. Una de las más grandes empresas en el mundo, con el fin de tomar posesión de su mayor competencia en el ámbito de fitosanitarios y de esta manera incrementar la ventaja competitiva en el sector de productos agropecuarios.
- e. Estrategias Intensivas:** Estas estrategias requieren de un gran esfuerzo por parte de las empresas para mejorar su posición competitiva y comprenden la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y desarrollo del producto.
- **Penetración en el Mercado:** Estrategia que se implementa para aumentar la participación en el mercado de los productos o servicios presentes, en los mercados actuales.
 - Creación de la nueva división llamada Bayer Construction (ejemplo citado en integración hacia Adelante).
 - **Desarrollo del Mercado:** Introducir los productos o servicios actuales en nuevas zonas geográficas.
 - Bayer Diagnostics lanzó para el mundo entero el Analizador para cuidado crítico Rapidpoint 400. Primer analizador de gases en sangre y electrolitos diseñado y desarrollado para unidades de diagnóstico a la cabecera del paciente, tales como cuidados intensivos, unidades de cuidados críticos, quirófanos y salas de emergencias.
 - Desarrollo del Producto: Tratar de aumentar las ventas mejorando los productos o servicios presentes o desarrollando otros nuevos.
 - Bayer desarrolló el Moxifloxacino, nuevo medicamento para combatir infecciones respiratorias.
- f. Estrategias de Diversificación:** Estas estrategias permiten mejorar la administración de las actividades de diversos negocios. Comprende tres tipos de estrategias, diversificación concéntrica, horizontal y conglomerada.

- **Diversificación Concéntrica:** Implica la adición de productos o servicios nuevos, pero a mercados relacionados. En 1999, Bayivit puso en marcha los “talleres de salud comunitaria”. Los talleres eran un nuevo servicio que se implementó con el fin de que tanto médicos como farmaceutas mejoraran su comunicación y participaran conjuntamente en la optimización de los recursos sanitarios. Lo cual podía servir de apoyo para el mejoramiento continuo de los productos.
 - **Diversificación Horizontal:** Es la adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados para los clientes actuales. Cooperación entre Rösch AG Medizintechnik y Bayer AG para el desarrollo de inyecciones sin agujas. Con este nuevo producto, los medicamentos líquidos podrán administrarse utilizando un procedimiento denominado sistema Injextm, que es prácticamente indoloro, evitando el ‘temible’ pinchazo en los pacientes. El medicamento se administra por medio de un breve estallido de alta presión, que penetra en los tejidos internos sin necesidad de utilizar aguja. La ampolla cargada con el medicamento en el inyector, previamente desinfectada, se apoya contra la piel del paciente. Por medio de un gatillo se suelta un resorte que fuerza la salida del líquido a través del micro orificio de la ampolla, hasta aproximadamente 9 milímetros de profundidad en el tejido adiposo bajo la piel.
 - **Diversificación en Conglomerado:** Es la adición de productos o servicios nuevos no relacionados. En noviembre de 2001, Bayer lanzó al mercado la nueva gama de productos para el cuidado, salud y belleza de mascotas llamada “Sano & Bello”. También lanzó al mercado las nuevas líneas Bayer protector y Bayer universal hogar. Las cuales implementaron productos para el hogar que protegen, lubrican, abrillantan y repelen el agua en materiales como la madera, el plástico, metal, etc.
- g. Estrategias Defensivas:** Estas pueden ser la creación de empresas de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación. En el año 2000, Bayer AG y Röhm GmbH, realizaron una alianza y constituyeron la empresa Makroform GmbH, compañía que desarrolla y produce policarbonatos de alta calidad y poliéster termoplástico para

el mercado europeo. También Bayer y Hoechs unieron sus actividades en colorantes de textiles a escala mundial creando la empresa DyStar y esta se unió con BASF.

7. PepsiCo (EN: <http://www.pepsico.com/Company.html>):

- a. **Historia:** En: http://www.pepsico.com/Company/Our-History.html#block_2009.
- b. **La Misión y la Visión:** (EN: <http://www.pepsico.com/Company/Our-Mission-and-Vision.html>)
- c. **Las marcas de PepsiCo:** (EN: <http://www.pepsico.com/Brands.html>)
- d. **Los Valores y la Filosofía:** (EN: <http://www.pepsico.com/Company/PepsiCo-Values-and-Philosophy.html>)
- e. **La Familia Pepsi:** (EN: <http://www.pepsico.com/Company/The-Pepsico-Family.html>)
- f. **La Gente en PepsiCo.:** (EN: http://www.pepsico.com/Company/Leadership.html#Nooyi_fb)
- g. **Gobierno Corporativo:** (EN: <http://www.pepsico.com/Company/Corporate-Governance.html>)
- h. **Estrategias intensivas:**
 - **Penetración en el Mercado:** “Tratar de conseguir una mayor participación en el mercado para los productos, por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización”. PepsiCo creó “corredores PepsiCo” dedicados a la línea de sus productos, en los principales supermercados que buscan atender al consumidor al momento mismo de la compra, tomar dudas y dejar al cliente satisfecho. Combinan la estrategia de altos volúmenes y bajos precios. Tienen por política ser una compañía de promociones los 365 días del año, como lo son los Pokemon y las figuras de Mattel, cuando no se obsequian figuras se da una cantidad adicional de producto que se conoce como “bonus pack”.

- **Desarrollo del Producto:** “Tratar de aumentar las ventas mejorando los productos o servicios presentes o desarrollando otros nuevos”. Estos son algunos de los productos que ofrece PepsiCo a través de sus empresas en todo el mundo, cabe anotar que existen marcas mundiales y locales de las empresas que han comprado. Algunas de las locales desaparecen a la entrada de PepsiCo para implantar las mundiales, pero las que son muy fuertes como el caso de Margarita en Colombia se están fortaleciendo, debido a la gran aceptación que tienen en este país.
 - **Frito-Lay Brands:** Lay’s Potato Chips, Baked Lay’s Potato Crisps, Ruffles Potato Chips, Baked Ruffles Potato Chips, Doritos Tortilla Chips, 3D’s Snacks, Tostitos Tortilla Chips, Baked Tostitos Tortilla Chips, Santitas Tortilla Chips, Fritos Corn Chips, Cheetos Cheese Flavored Snacks, Rold Gold Pretzels, Funyuns Onion Flavored Rings, Sunchips Multigrain Snacks, Cracker Jack Candy Coated
 - **Pepsi-Cola Brands:** Pepsi-Cola, Diet Pepsi, Pepsi One, Mountain Dew, Wild Cherry Pepsi, Slice Mug, Sierra Mist, Fruitworks, All Sport
 - **Tropicana Brands:** Tropicana Pure Premium, Tropicana Season’s Best, Tropicana Twister, Dole (Under license), Pure Tropics
 - **Fuera de USA:** Loóza, Copella, Fruvita

i. Integrativas

- **Integración Horizontal:** “Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los competidores”. En noviembre de 1997 adquirieron Smith’s Snackfoods Company de United Biscuits en Australia y Europa. Durante 1998 compraron varias industrias de snack’s dentro de las cuales se puede mencionar la compra en Colombia de la empresa Productos Alimenticios Margarita, lo que aumentó su participación de un 21 a 50 por ciento en esta región. En India compraron Uncle Chips, convirtiéndose así en los líderes en ese país. Compraron en agosto de 1998 Tropicana y adquirieron la empresa de Avena Quaker. Compraron la franquicia para Colombia de KFC y Pizza Hut.

- **Integración hacia Atrás:** “Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los proveedores de la empresa”. PepsiCo adquirió Allied Bottlers y la unió a su empresa embotelladora Cobos, y en abril de 1999 creó una compañía llamada Pepsi Bottling Group para administrar sus operaciones de embotellado en América del Norte. En Colombia, se realizan contratos con los proveedores de materias primas, como papa, plátano, maíz, etc., se les provee de semillas y de continua asistencia técnica para lograr mejores resultados y que dichos productos cumplan con las normas de calidad que ellos exigen.

j. Defensivas

- **Empresa en Participación:** “Dos o más empresas patrocinadoras constituyen una organización separada con el objeto de cooperar”. Polar es la *joint venture* asociada de PepsiCo en Venezuela. En Japón, PepsiCo realizó una alianza con Suntory. En Egipto accedieron a salir con el mercado líder de allí para formar un nuevo *joint venture*, aunque PepsiCo era dueña de la mayor parte, la compañía tendrá el 60 por ciento de los snack’s de sal en el mercado de Egipto y eventualmente se expandirá a lo largo del Norte de África.
- **Desinversión:** “Vender una división o parte de una organización”. Se ha presentado desinversión de su negocio confitero Wedel en Polonia y venta a United Biscuits de su negocio de galletitas en Europa Continental.
- **Encogimiento:** “Reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas y utilidades”. Cuando en un país se compran varias empresas, como en el caso de Colombia con la compra de Saboy y Margarita, ha reducido el número de empleados en general, debido a la fusión y se están eliminando incentivos laborales como primas extra legales.

8. Banco Santander

- a. **Antecedentes:** Ver: http://es.wikipedia.org/wiki/Banco_de_Santander

b. Visión y Valores Corporativos

VER: http://www.santander.com/cs/gs/Satellite?canal=CAccionistas&cid=1148925257170&empr=SANCorporativo&leng=es_ES&pagename=SANCorporativo/Page/SC_ContenedorGeneral

c. Estrategias de Integración

- Integración hacia Adelante** (http://www.iese.edu/en/files/Libro%20Blanco_tcm4-6144.pdf). Su objetivo es lograr los más altos niveles de eficiencias, así como construir y consolidar la primera franquicia regional americana de servicios financieros. Los equipos del Banco Santander Central Hispano (BSCH) presentes en América Latina, contribuyen con la proyección internacional de grupo y representan una ventaja comparativa muy significativa en el proceso generalizado de consolidación bancaria que ha estado en marcha a nivel mundial desde finales de la década del 90. También puso en marcha para Latinoamérica su plan estratégico "Proyecto América", el cual tuvo como objetivo lograr los más altos niveles de eficiencia y la consolidación de la primera franquicia de servicios financieros en esta región en un plazo de tres años. Representó para el Banco un importante esfuerzo de integración, no solo de su red de bancos sino de las 11 culturas de los respectivos países donde opera el grupo en América Latina. Los equipos profesionales de esta región, con años de experiencia en cada uno de los estados, están contribuyendo con la proyección internacional del grupo; un banco líder en Europa, cuya presencia en los países de habla hispana y portuguesa representa una ventaja comparativa muy significativa en el proceso generalizado de consolidación bancaria que está en marcha a nivel mundial.
- Integración hacia Atrás** (http://www.meta4.es/brochures/af_n13_factor_h_sp.pdf): El Banco Santander Colombia realizó un outsourcing con Sitel de Colombia para el servicio de telemercadeo para la penetración masiva en el mercado. Sitel mantenía un costo estándar por estación de servicio de entrada y salida de llamadas, lo que le representaba al Banco Santander un alto costo

en el proceso de vinculación de nuevos clientes; por esta razón, decidió montar sus propias estaciones de telemercadeo, lo que le permite realizar una labor más eficiente, controlada y veraz para el contacto con nuevos clientes así como para retener a los clientes actuales.

- **Integración Horizontal.** Adquisiciones y fusiones en América Latina:
 - A partir de la primera convención de directivos del Banco Santander Central Hispano, el 5 de marzo de 1999, se produjeron importantes decisiones en América Latina, así como nuevas adquisiciones y fusiones de entidades relacionadas con la integración de las componentes del Banco Santander y el Banco Central Hispano (http://www.proinversion.gob.pe/transparencia/docs/convenios_pdf/receptoras/113.pdf).
 - En Chile, el grupo se quedó con el 100% del OHCH, un holding que tiene inversiones importantes en bancos del Cono Sur, tras comprar la participación del 50 por ciento que tenía el Grupo Quiñenco. Como resultado directo de esta inversión, el Banco Santander Central Hispano aumentó su participación en el Banco Santiago al 43.5 por ciento, en el Banco Tornquist de Argentina al 100% en Banco Sur de Perú a 89.8 por ciento y en el Banco Asunción a 77.76 por ciento.
 - En su conjunto, estos bancos representan activos por aproximadamente U\$14.000 MM y una red de 260 oficinas. El Banco más importante es el Banco Santiago, el mayor de Chile con más de U\$11.000 MM en activos y 160 sucursales. Esta entidad es gestionada por el BSCH, de manera independiente del Banco Santander Chile.
 - De otro lado, los dos bancos del grupo en Perú, Banco Santander Perú y Banco Sur, han anunciado su fusión. La nueva entidad será la cuarta entidad financiera más importante del país con US\$2.100 millones en activos y 65 oficinas.
 - En Brasil, el Banco Santander Brasil y el Banco Santander Noroeste también se encuentran en proceso de fusión. Por su

parte, como resultado del acuerdo anunciado el 8 de junio en Madrid entre Banco Santander Central Hispano y el grupo portugués Champalimaud, se prevé establecer un nexo en Brasil entre el Banco Santander Hispano y el segundo Banco privado portugués, Banco Pinto e Sotto Mayor.

- En Colombia, el Banco Santander Central Hispano compró el 58.3 por ciento de las acciones del Banco Comercial Antioqueño y el 100% de Invercrédito, consolidándose y cambiando su nombre e imagen por el de Banco Santander Colombia S.A.

d. Estrategias Intensivas

- **Penetración en el Mercado:** El Banco Santander creó una fuerza de ventas externas conformada por 30 asesores de ventas en Bogotá, cinco en Bucaramanga, Cali y próximamente en Medellín, con lo que se busca aumentar el número de nuevos clientes vinculados al banco y retener los actuales, ofreciendo los productos y servicios del banco sustentados en la confianza, seguridad y solidez que representa el Banco Santander Central Hispano en el país y el mundo.
- **Desarrollo del Mercado.** La finalidad del grupo al poner en marcha el plan Estratégico para América Latina es la de crear un modelo de Banco supra-regional, con el tamaño suficiente para aprovechar economía de escala y sinergias a través de la gestión propia. Como soporte organizativo de la estrategia está la creación de un holding empresarial y financiero, que tendrá como principios de base velar por una vocación de permanencia a largo plazo, contar con presencia en los principales países, tener una base de banca de clientes y una oferta completa de productos y servicios.
- **Desarrollo del Producto.** Actualmente, el Banco Santander Colombia cuenta con productos que tienen estrategias de desarrollo como sorteos diarios y mensuales, con oportunidades que dependen del saldo promedio diario de las cuentas; adicionalmente, se dan opciones de duplicación de intereses diarios de

acuerdo al aumento del saldo promedio diario. Se está estudiando la posibilidad de realizar estrategias conjuntas con productos y servicios de otras marcas y así ofrecer servicios financieros con valores agregados que afectan directamente las necesidades del cliente y tendencias del mercado.

e. Estrategias de Diversificación

- **Diversificación Concéntrica.** Dentro del sector financiero no existía un producto que ofreciera además de intereses premios en efectivo, por lo tanto, el Banco Santander desarrolló un producto financiero que consiste en dar al cliente la posibilidad de ganar 20 millones diarios y 120 millones el último día del mes, gozando de una rentabilidad diaria igual a la de cualquier cuenta de ahorros tradicional. Esto hizo aumentar notoriamente el número de ahorradores en el Banco.
- **Diversificación en Conglomerado:** Con la compra de Bancoquía e Invercrédito por parte de Banco Santander Central Hispano, se dio la oportunidad de compra de negocios como oportunidad atractiva para invertir, como sociedades fiduciarias, compañías de financiamiento comercial y sociedades comisionistas de bolsa; es por esto que adicional a la gestión del grupo Santander en Colombia se crearon entidades nuevas como Santander Investment Trust Colombia S.A. (sociedad fiduciaria), Bancaleasing Colombia S.A (compañía de financiamiento comercial), Banco Santander Panamá S.A., Santander Investment Valores Colombia S.A. (sociedad comisionista de bolsa).
- **Diversificación Horizontal.** Teniendo en cuenta que los últimos dos semestres fueron especialmente difíciles para el sector financiero colombiano, una de las prioridades de gestión del banco fue la mejora de la eficiencia operativa. En línea con esta prioridad, los gastos de personal y administrativos se redujeron en un 1 por ciento en el primer trimestre de 1999 con respecto a igual periodo de 1998, lo que, en combinación con la evolución de los ingresos, permitió una mejora de 5 puntos, hasta un 70 por ciento en el índice de eficiencia.

- Los depósitos totales crecieron en un 3 por ciento con respecto al cierre de diciembre que es un mes alto por estacionalidad y aumentaron un 15 por ciento con respecto a marzo de 1999. El banco aumentó su cuota de mercado de cuentas corrientes en lo corrido del año en 0,25 por ciento, y en cuentas de ahorro 0,61 por ciento, gracias a sus adecuadas estrategias comerciales, con el relanzamiento de la súper libreta y la campaña de devolución del 2 por mil sobre las cuentas corrientes.

f. Estrategias Defensivas del Banco Santander

- **La empresa de riesgo compartido:** El Banco Santander ha desarrollado una política a nivel mundial de dominio del mercado financiero, para alcanzar un liderazgo del sector en las diferentes áreas geográficas utilizando métodos de adquisiciones y fusiones con otras entidades, pero no ha desarrollado una estrategia de riesgo compartido en ningún tipo de negocio.
- **La combinación:** Mezcla de varias estrategias.

g. Fusiones y Compras Apalancadas del Banco Santander

- La fusión más importante del Grupo Santander se dio en marzo de este año, en la que el Banco Santander realizó su fusión con el Banco Central Hispano de España, logrando así ubicarse como el primer grupo financiero de Europa y siendo uno de los mayores bancos por capitalización bursátil en la Zona Euro. A 31 de marzo de 1999, el BSCH tenía \$337.61 billones en fondos gestionados y \$259.46 billones en activos. Entre los bancos internacionales, el BSCH tiene la red comercial bancaria más extensa en Latinoamérica y cuenta con 22 millones de clientes y operaciones en 38 países incluyendo los principales centros financieros del mundo.

h. Estrategias Genéricas de Michael Porter

- **Estrategia para el liderazgo en costos:** Una de las prioridades de gestión del banco es la mejora de la eficiencia operativa. En línea con esta prioridad, los gastos de personal y administrativos

se redujeron en un 1 por ciento en el primer semestre de 1999 con respecto a igual periodo de 1998, lo que, en combinación con la evolución de los ingresos, permitió una mejora de 5 puntos, hasta un 70 por ciento en el índice de eficiencia. La razón de empleados por sucursal se redujo de 24 hace un año a 16 al cierre del primer semestre de 1999.

- **Estrategias de diferenciación:** El Banco Santander cuenta con una estrategia de diferenciación, la cual consiste en centralizar los servicios de consultas, saldos, transferencias, traslados de cuentas, reclamos e información general del Banco a través de la Súper Respuesta Banco Santander. También se puede mencionar el servicio a través de internet, el cual va a contar con los mismos servicios de la Súper Respuesta.
- **Estrategias de Enfoque:** El Banco Santander maneja un servicio de banca masiva, llegando a todos a los nichos de mercado; sin embargo, se desarrollan estrategias donde se atacan sectores del mercados en los cuales están presentes también las otras entidades financieras, pero reforzando con servicio, productos, planes y promociones puntuales.
- **La Cadena de Valor:** El Banco desarrolla cadenas de valor para la prestación de servicios financieros dentro de los que se encuentran:
 - **Oficinas Tradicionales:** Conservan el esquema de sucursales bancarias.
 - **Agencias en empresas:** Oficinas que se ubican dentro de las instalaciones de empresas, con el objeto de prestarles servicios a sus empleados, como pago de nóminas, recaudos, pago de proveedores, entre otros.
 - **Santander Express:** Puntos de venta ubicados dentro de supermercados, con un esquema ágil y la prestación de servicios y automatizados en un 100%
 - **Oficinas satélites:** Esquemas de oficinas que operan dentro de un concesionario para el otorgamiento de créditos de vehículo, conectándose en línea para ofrecer una respuesta inmediata.

3.3.2.3 Estrategias de crecimiento (McKinsey & Co.) (Revista Dinero, 2001):

“Una estrategia de crecimiento exitosa implica la gestión simultánea de iniciativas dentro de tres horizontes de crecimiento. La expansión y defensa del core business (horizonte 1), el desarrollo de nuevas líneas de negocios (horizonte 2) y la creación de opciones viables (horizonte 3). Ahora bien, identificar las iniciativas correctas en los tres horizontes no asegura el éxito de la estrategia. Para poder explotar exitosamente estas iniciativas es necesario desarrollar la plataforma de habilidades y recursos requerida.

Empresas que han conseguido crecer exitosamente se apalancan en habilidades y recursos de varios tipos:

- Habilidades específicas a los negocios, es decir, las habilidades incorporadas en las personas, procesos y conocimiento propio de cada compañía.
- Habilidades generales requeridas para crecer, por ejemplo, habilidades en llevar a cabo fusiones y adquisiciones, gestión de alianzas y finanzas corporativas.
- Activos privilegiados difícilmente replicables y que generan ventajas competitivas, como redes de distribución, marcas y propiedad intelectual.
- Relaciones privilegiadas, por ejemplo, conexiones importantes con proveedores, clientes, socios estratégicos y que permiten acceso a oportunidades que de otra forma estarían restringidas.

Esta última dimensión es cada vez más importante en la ‘nueva economía’. Por ejemplo, una red de relaciones complementarias ha sido el corazón de la fórmula de crecimiento de SAP, la empresa de software alemana. La complejidad de los productos de SAP exige experticia técnica en todas las etapas de implantación. En vez de proveer esta experticia por sí sola, SAP ha utilizado una red de asociaciones.

En términos generales, las capacidades y recursos actuales de una compañía son fácilmente identificables. El reto está en identificar aquellos que deben ser desarrollados y/o adquiridos para soportar las iniciativas de crecimiento.

Es decir, qué habilidades y recursos se deben desarrollar y/o adquirir para extender y proteger los negocios principales (horizonte 1) y cuáles para apoyar las iniciativas de negocios emergentes y opciones viables (horizontes 2 y 3). Las empresas exitosas en términos de crecimiento no solo saben identificar qué habilidades y recursos requieren, sino que saben desarrollarlos y/o salir a buscarlos.

Una proporción importante de la actividad de fusiones y adquisiciones está soportada de manera estratégica por la adquisición de capacidades, habilidades o recursos, cuyo desarrollo interno tomaría tiempo y esfuerzo que restringiría el acceso a oportunidades estratégicas. La adquisición de US\$3.000 millones de Fox Family por parte de Disney estaba fundada en el acceso a una red de 81 millones de suscriptores a televisión por cable y satélite en el mercado estadounidense. Michael Eisner, CEO de Disney, lo describe precisamente como un activo privilegiado casi imposible de desarrollar internamente por cualquier compañía hoy.

La clave está no solo en adquirir capacidades, sino en generar ‘paquetes’ de las mismas que sean difíciles de replicar por competidores. De esta manera, se puede proteger el valor del negocio, evitando imitaciones de la competencia. Siguiendo con el ejemplo de Disney, la combinación de competencias (animación, gestión financiera, operación de parques), activos privilegiados (personajes, marcas, ‘resorts’) y relaciones privilegiadas (con socios promocionales, talento de entretenimiento, gobierno de la Florida) la distingue”.

3.3.2.4 Estrategias Cooperativas

En la coyuntura actual de globalización de los mercados, el aumento creciente de la competitividad, la aparición de nuevos mercados emergentes y los cambiantes gustos y necesidades de los consumidores finales ha obligado a las empresas a buscar los medios necesarios para mantenerse y competir dentro de sus nichos de mercado. Lo anterior ha generado que gran parte de las empresas pequeñas, medianas, grandes y multinacionales tiendan a colaborar entre sí para ser más competitivas y aprovechar mejor sus recursos y las oportunidades de ganancia que brinda el mercado; por lo anterior, se ha impuesto la tendencia entre las empresas a elaborar estrategias cooperativas.

La estrategia cooperativa consiste en la formación de sociedades entre compañías en las que los recursos, las capacidades y las aptitudes centrales se combinan para satisfacer los intereses mutuos de desarrollo, fabricación o distribución de bienes y servicios.

Las estrategias cooperativas se pueden dar:

- Entre empresas grandes y pequeñas
- Entre Competidores
- Con Proveedores y Distribuidores
- Con otra clase de empresas productoras

Los avances de la tecnología, comunicaciones y transporte, generan muchas oportunidades para las compañías en crecimiento, pero es muy difícil que estas las aprovechen por sí solas, por lo tanto, el establecimiento de relaciones de cooperación con otras compañías grandes o pequeñas se ha convertido en una necesidad.

3.3.2.4.1 Factores por los cuales se aplican

- **Presiones de mercado:** El alto grado de competencia y globalización de los mercados, obliga a las grandes empresas a enfocarse en proveedores de primer nivel, aquellas que los surten de diversos componentes y con frecuencia utilizan otros proveedores subcontratados. Estas acciones obligan a las pequeñas empresas a avanzar en dos direcciones opuestas: la especialización y la extensión.
- **La Calidad:** La calidad origina mayor especialización, pues se espera que los proveedores ofrezcan soluciones integrales. Esto obliga a las compañías más pequeñas a cooperar con otras empresas o con antiguos competidores, formando redes de pequeñas empresas, generalmente lideradas por una empresa central estratégica que supervisa a las demás.
- **Penetración de Mercados:** Al establecer alianzas cooperativas, se puede compartir información de los sistemas de calidad, fabricar productos de más alta calidad y ofrecer catálogos de productos más extensos con lo cual se facilita la entrada a nuevos mercados.

- **La Competencia:** Esta tendencia es catalogada como una forma de competencia por el hecho de que los principales competidores forman alianzas cooperativas para enfrentar otra competencia en el país o fuera de él.

3.3.2.4.2 Objetivos de las estrategias cooperativas

- Reducción de la Inversión en: Desarrollo e introducción de productos, ingreso a nuevos mercados y conservación de la participación en los actuales
- Obtener nuevas tecnologías con rapidez.
- Superar limitaciones administrativas y de infraestructura para su desarrollo.
- Superar las desventajas en su aplicación: Dedicar gran cantidad de tiempo en el trabajo de coordinación de los esfuerzos del grupo, genera dependencia de otras empresas para funcionar, alto índice de fracasos.

3.3.2.4.3 Tipos de estrategias cooperativas

- **Alianza estratégica colectiva:** Se constituye cuando dos o más compañías crean una empresa independiente, en la que cada uno de los socios es propietario en partes iguales. Por ejemplo, en Colombia la ETB y EPM crearon la compañía de telefonía celular OLA para contrarrestar la creciente competencia a la telefonía fija de los operadores de telefonía celular Comcel y Movistar.
- **Alianza estratégica de capital:** En este tipo de alianza, los socios son propietarios de distintos porcentajes de capital de la nueva empresa; por ejemplo 60 y 40 por ciento. Muchas inversiones directas extranjeras se realizan por medio de este tipo de alianzas; estas alianzas se consideran mejores para la transferencia de conocimientos entre las empresas, porque se acercan más al control jerárquico. Por ejemplo, la alianza estratégica de capital entre Renault y Toyota en Colombia, formando la compañía Sofasa, ensambladora de vehículos.
- **Alianzas estratégicas que no son de capital:** Se forman por medio de acuerdos mediante los cuales una empresa abastece, produce o distribuye los bienes o servicios de otra sin compartir el capital. Ejemplo: GM Colmotores tiene alianzas estratégicas con proveedores de partes en Colombia, como silenciadores, asientos, amortiguadores, frenos, los cuales participan en forma tan estrecha que cada proveedor o socio trabaja con

los ingenieros de GM para el desarrollo de partes exclusivas. GM también tiene alianza estratégica con el proveedor TransEjes, quien le subensambla ejes y transmisiones para los camiones.

- **Acuerdos cooperativos implícitos:** Son otro tipo de estrategias casi siempre implícitos como la colusión tácita, que se da cuando varias empresas de una industria cooperan en forma tácita para reducir producción por debajo del nivel competitivo potencial, con el fin de incrementar los precios por encima del nivel. Ejemplo: Carteles como la Organización de Países Exportadores de Petróleo, OPEP.
- **Alianzas estratégicas complementarias:** Están diseñadas para beneficiarse de las oportunidades del mercado al combinar los activos de las empresas asociadas en formas complementarias con el objeto de crear un valor nuevo. Las empresas forman estas alianzas porque carecen de ciertos recursos o aptitudes que otras tienen. Hay verticales y horizontales:
- **Complementarias verticales:** Comprenden la distribución, los proveedores y la subcontratación que se encuentran en las distintas etapas de la cadena de valor: asociación con los proveedores o subcontratación de funciones tecnológicas para reducir costos. Ejemplo: GM Colmotores tiene alianzas estratégicas con proveedores locales para el suministro del 30 por ciento de los componentes de los vehículos ensamblados en su planta. Adicionalmente, mantiene alianzas con concesionarios para la distribución de sus vehículos y subcontratación de servicio de mano de obra indirecta.
- **Complementarias horizontales:** Se utilizan con frecuencia para aumentar la competitividad estratégica de los socios que participan en ellas. (Los posibles socios pueden ser competidores y están en la misma cadena de valor). Se enfocan al desarrollo de largo plazo de productos o servicios y pueden incluir también acuerdos de mercadotecnia. Por ejemplo, la alianza estratégica entre General Motors y Daewoo Motors para el ensamble y venta de vehículos Daewoo en la Región Andina (Colombia, Venezuela y Ecuador).
- **Estrategias de reducción de la competencia:** Se enfocan en reducir la competencia excesiva y se utilizan para responder a las acciones de los

competidores. Se utiliza la colusión tácita o tolerancia mutua como medio; en algunos mercados esto se logra a través de los carteles como la OPEP, que buscan manejar el precio y la producción de las compañías petroleras. La creación de organizaciones industriales de comercialización y las políticas gubernamentales son otros medios diseñados para reducir la competencia. Ejemplo 1: Los bancos establecen reglas para reducir o aumentar las tasas de interés, lo cual significa que el sistema se basa en tasas de interés coordinadas entre los competidores. Ejemplo 2: Alianza estratégica entre Avianca. Oy Air China. Los viajeros procedentes de cualquier ciudad de Colombia y de Suramérica podrán contar con tarifas directas más económicas para volar a China y otros destinos orientales y viceversa.

- **Alianzas estratégicas de reducción de la incertidumbre:** Se utilizan para protegerse del riesgo y la incertidumbre generada por cambios de las regulaciones en la industria, nueva legislación gubernamental, desregulación, incertidumbre tecnológica y ansiedad ante la Demanda Potencial. Por ejemplo, en Europa los grandes monopolios de las telecomunicaciones enfrentan la incertidumbre del cambio regulatorio mediante alianzas. La alianza Global One, Telekom de Holanda y Telecom de Francia enfrentan el monopolio de Telefónica en España.
- **Estrategias cooperativas a nivel corporativo:** Son alianzas estratégicas diseñadas para facilitar la diversificación de mercados y/o productos. Algunas ventajas de este tipo de estrategias es que permite a las empresas extenderse a nuevas áreas de mercado, elaboración de productos sin adquisiciones, reducir el riesgo, generar ventaja competitiva, adquirir conocimientos prácticos de otras empresas. Se emplean como un paso experimental antes de las adquisiciones. Hay tres tipos: alianzas estratégicas de diversificación, sinergia y franquicias.
 - *Alianzas estratégicas de diversificación.* Permiten que dos o más empresas se amplíen hacia nuevas áreas de mercado y diversifiquen su crecimiento sin fusionarse. Se generan para contrarrestar limitaciones legales hacia las adquisiciones, aumentar la flexibilidad, reducir el riesgo, experimentar antes de la adquisición y reducir la dificultad de reestructuración. Por ejemplo, Samsung Group de Corea del Sur invirtió 4.500 millones de dólares en el desarrollo de automóviles con Nissan de Japón.

- *Alianzas estratégicas de sinergia:* Crean economías de enfoque compartidas entre dos o más empresas y sinergia en diversas funciones o negocios de las empresas asociadas. Dos compañías podrían construir instalaciones conjuntas para la investigación y fabricación que ambas utilicen en beneficio propio y lograr economías de enfoque sin llegar a la fusión. Por ejemplo, las alianzas estratégicas entre Microsoft, IBM e Intel para el desarrollo de tecnologías avanzadas en PC'S y componentes.
- *Franquicias:* Se consideran alianzas estratégicas cooperativas con base en contratos y una gran alternativa para la diversificación. Algunas de sus ventajas son: ofrecer una alternativa para la integración vertical, permitir un control centralizado y facilitar la transferencia de conocimiento sin inversión de capital significativa, diversificarse en negocios sin riesgo financiero, extenderse hacia nuevos mercados, generar crecimiento con menor riesgo, mantener la reputación del negocio. Por ejemplo, Mc Donald's en Colombia.
- **Estrategias cooperativas internacionales:** Consisten en realizar inversiones directas en los mercados internacionales en lugar de otorgar licencias o exportar productos. A medida que las economías nacionales se globalizan, aumenta la importancia de las estrategias cooperativas internacionales y los nuevos acuerdos comerciales (OMC, TLC), permiten que las compañías reciban mayor cantidad de inversión extranjera. Algunas de las ventajas son: permiten crear mayor flexibilidad corporativa, aprovechar aptitudes centrales en otras regiones geográficas, penetrar mercados emergentes como la China, entre otros, obtener información sobre los mercados locales. Por ejemplo, General Motors Corporation tiene inversión directa en GM Colmotores en Colombia.
- **Estrategias de redes:** Son asociaciones de empresas con relaciones formales o informales que trabajan en beneficio de todas. El propósito de la estrategia de red es aumentar el desempeño de todas y cada una de ellas. Pueden ser de tres tipos: 1) Estables: aparecen en las industrias maduras con ciclos y demandas de mercado predecibles, 2) Dinámicas: surgen donde los ciclos de vida de los productos son cortos y los cambios en los gustos del consumidor se presentan con frecuencia. Producen

rápidas innovaciones tecnológicas, se forman para lograr mayor estabilidad y facilitar la adopción de un nuevo estándar tecnológico en la industria, como el formato VHS en las grabadoras de video, 3) Internas: las redes internas están conformadas por empresas que han establecido entidades en varios países, estas facilitan la coordinación entre la sede y las organizaciones subsidiarias.

- **Consortios de investigación y desarrollo:** Representan otra forma de estrategia de red que requiere de un alto grado de cooperación entre las empresas, las cuales a menudo son competidores directos. En las industrias de alta tecnología, en las que existe una incertidumbre significativa, se forman coaliciones entre las empresas con el fin de desarrollar una normatividad tecnológica industrial para reducir la incertidumbre de los clientes. Ejemplo 1: En el negocio de calzado y ropa deportiva, Nike ha establecido relaciones con una red de proveedores y distribuidores en todo el mundo, concentrándose principalmente en China. Ejemplo 2: Apple, Motorola e IBM participan en una alianza estratégica de red para desarrollar un nuevo microprocesador.

3.3.2.4.4 Riesgos competitivos de las estrategias cooperativas

- Mal desarrollo de los contratos.
- Evaluación equivocada de las aptitudes de las empresas asociadas
- Indisponibilidad de los recursos prometidos
- Transmisión equivocada de las aptitudes de un socio
- Extorsión por medio de inversiones específicas relacionadas con la alianza o el socio
- Mala interpretación del propósito estratégico de uno de los socios

3.3.2.4.5 Razones para aplicar las alianzas estratégicas

La aplicación de las alianzas estratégicas entre las empresas depende de tres tipos de situaciones del mercado:

- **Mercado de ciclo lento:** Son aquellos que están protegidos o son casi monopolísticos, como por ejemplo las telecomunicaciones, los servicios públicos y, como en el caso de Bogotá, el Transmilenio. Su finalidad es :

- Obtener acceso a un mercado restringido
 - Establecer una franquicia en un nuevo mercado
 - Mantener la estabilidad en el mercado (establecer estándares)
- **Mercados de ciclo estándar:** Con frecuencia son grandes y están orientados a economías de escala por ejemplo el de automóviles y el aeroespacial. Su finalidad es:
 - Reducir capacidades ociosas
 - Ganar poder de mercado
 - Obtener acceso a recursos complementarios
 - Unir recursos para proyectos que requieren de un capital elevado
 - Aprender nuevas técnicas de negocio
 - Superar barreras comerciales
 - Enfrentar el desafío de otros competidores
- **Mercados de ciclo rápido:** Comprende empresas que ofrecen bienes o servicios nuevos con ciclos de vida cortos, que se imitan con rapidez. En estos mercados, las empresas tratan de lograr la entrada a mercados restringidos o de establecer franquicias en mercados nuevos. Su finalidad es:
 - Incrementar velocidad de desarrollo de nuevos productos
 - Acelerar la entrada a nuevos mercados
 - Conservar el liderazgo en el mercado
 - Formar estándar tecnológico industrial
 - Compartir los gastos riesgosos de investigación y desarrollo
 - Superar la incertidumbre

3.3.2.5 Estrategias de Océano Azul

Según Kim y Mauborgne (Cap. 1, p. 4 – 31. 2005), hay dos tipos de océanos: el rojo y el azul. Los océanos rojos representan a todas las

organizaciones existentes en la actualidad. Es el espacio conocido del mercado. En los océanos rojos, las fronteras de las organizaciones están definidas y aceptadas y se conocen las reglas del juego y tratan de superar a sus rivales a fin de llevarse una mayor participación en la demanda existente. A medida que se satura el espacio del mercado, se reducen las perspectivas de rentabilidad y crecimiento. Los productos se convierten en bienes genéricos y la competencia a muerte tiñe de sangre el agua del océano rojo.

Los océanos azules representan a todas las organizaciones que no existen actualmente. Es el espacio desconocido del mercado. Se definen como espacios de mercado no aprovechados y por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable. En los océanos azules, la competencia pierde su validez porque las reglas del juego todavía no existen y no utilizan a la competencia como referencia para la comparación. Aplican una lógica estratégica diferente: innovación en valor. Se busca lograr que la competencia pierda toda la importancia al dar un gran salto cualitativo en valor, tanto para los compradores como para la organización, abriendo de paso un espacio nuevo y desconocido en el mercado. Los océanos azules buscan la diferenciación y el bajo costo simultáneamente.

Cuadro No. 72: Estrategias de Océano Rojo vs de Océano Azul

Estrategia del Océano Rojo	Estrategia del Océano Azul
Competir en el espacio existente del mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Vencer la competencia	Hacer que la competencia pierda toda la importancia
Explotar la demanda existente en el mercado	Crear y capturar demanda
Elegir la disyuntiva de valor o costo	Romper la disyuntiva de valor o costo
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo Costo	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo

Fuente: Kim & Mauborgne (p.25. 2005).

Las etapas para desarrollar estrategias de océano azul son:

3.3.2.5.1 Etapa 1. Formulación del Océano Azul

• Paso 1: Creación de valor

- Identifique un bien o servicio (producto) que la organización nunca ha ofrecido
- Justifique claramente su costo
- Justifique el valor agregado en diferenciación frente a productos similares (*no olvide que el producto en este caso debe ser diferente del que ofrece la competencia*).
- Responda la pregunta: ¿Qué está comprando el cliente?

• Paso 2: Identificación de No Clientes: Responda las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los clientes actuales de la organización, *por líneas de producto*?
- ¿Por qué eligen el producto de la organización?
- ¿Por qué desertan de la organización?
- **Nivel I de No clientes:** Personas que no vuelven a adquirir los productos de la organización (*revisar detalladamente las causas y sugerir un mercado específico potencial para estos desertores*).
- Responda las siguientes preguntas:
 - ¿Por qué se niegan los clientes potenciales a comprar productos de la empresa? (*Sugerencia: sustente este ítem con una investigación de mercados*).
 - ¿Qué disgusta de la empresa a estos individuos?
- **Nivel II de No Clientes:** Personas que no comprarían un producto de la empresa aun cuando tengan la posibilidad de hacerlo (¿quiénes son y por qué no vienen?)

- Responda las siguientes preguntas:
 - ¿A quiénes la organización nunca les ha ofrecido el producto por considerarlos fuera de su objetivo (target)? (Sugerencia: piense en clientes a los que de ninguna manera ofrecería un servicio de educación. Por ejemplo, a personas de la tercera edad).
 - ¿En qué mercado nunca ha incursionado la empresa?
 - **Nivel III de No Clientes:** Personas en las que la empresa nunca ha pensado como sus clientes.
- **Paso 3: Esquema de las cuatro acciones**
 - Identifique los momentos de verdad en el cumplimiento de la misión de la organización. (Sugerencia: identificar puntos clave en la relación con el cliente. Por ejemplo, relación con el cliente en todos los momentos de atención (desde la entrada hasta la entrega de un producto - campos donde pueda tomar la decisión de desertar, es decir, en cada paso del proceso. Adicionalmente, aquellos elementos donde el individuo desarrolle sentido de pertenencia a la organización).
 - Trate de identificar estos momentos a través de una sola palabra.
 - Indique cuáles momentos se deben reducir muy por debajo de la norma promedio de la industria.
 - Qué momentos se deben eliminar definitivamente.
 - Qué momentos se deben crear y que la organización nunca ha ofrecido.
 - Qué momentos se deben incrementar muy por encima del promedio en la organización.

Una vez terminados los tres pasos de la formulación, se debe escribir un informe que contenga los siguientes aspectos:

- Cómo el proyecto reconstruye las fronteras del mercado, es decir, qué busca el proyecto de diferente a lo que ya existe.
- Cuál es el plan estratégico de acceso a los clientes, cómo se enfoca el proyecto globalmente (plan estratégico).

- Cuántos clientes nuevos esperan ser cubiertos por el proyecto.
- Qué estructura permite el desarrollo de este proyecto teniendo en cuenta el plan estratégico.

3.3.2.5.2 Etapa 2. Implementación del Océano Azul

- **Paso 1:** Creación de un perfil estratégico

El punto de partida consiste en crear un perfil estratégico que tenga foco, sea divergente y contenga un mensaje contundente que les llegue a los clientes. Para esto, se utiliza el mapa de utilidad para los compradores (Kim & Mauborgne, p. 170. 2005), que tiene dos vértices: las seis etapas del ciclo de experiencia del comprador –eje de las X– y las seis palancas de utilidad –eje de las Y– (Cuadro No. 73).

Cuadro No. 73: Mapa de la Utilidad del Ciclo de Experiencia del Comprador

		LAS SEIS ETAPAS DEL CICLO DE EXPERIENCIA DEL COMPRADOR					
		1. COMPRA	2. ENTREGA	3. USO	4. COMPLEMENTOS	5. MANTENIMIENTO	6. ELIMINACION
LAS SEIS PALANCAS DE UTILIDAD	PRODUCTIVIDAD DEL CLIENTE						
	COMODIDAD						
	SIMPLICIDAD						
	RIESGO						
	DIVERSION E IMAGEN						
	AMABILIDAD CON EL MEDIO AMBIENTE						

Fuente: Kim & Mauborgne (p. 171. 2005).

Este mapa les sirve a los estrategas para identificar la gama diversa de espacios de utilidad que se pueden llenar con un producto (bien o servicio).

La primera dimensión (6 etapas del ciclo de experiencia del comprador), presenta de manera secuencial el proceso o momentos de verdad por los que pasa por lo general cualquier cliente, desde la compra hasta la decisión de ¿qué hacer con el empaque del producto usado?, tal como se describe en el cuadro No. 74.

Cuadro No. 74: Ciclo de Experiencia del Cliente o Comprador

1. COMPRA	2. ENTREGA	3. USO	4. COMPLEMENTOS	5. MANTENIMIENTO	6. ELIMINACION
¿Cuánto tiempo tarda en encontrar el producto que usted necesita?	¿Cuan tiempo tarda la entrega del producto?	¿Exige el producto capacitacion o ayuda de un experto?	¿Se necesitan otros productos y servicios para que el producto funcione? De ser asi ¿cuan costosos son?	¿Requiere mantenimiento externo?	¿Se generan desechos con el uso del producto?
¿Es atractivo y accesible el lugar de compra?	Cuan dificil es desempacar o instalar el producto?	¿Es facil guardar el producto cuando no se esta utilizando?	¿Son faciles de obtener?	¿Cuan facil es actualizar y mantener el producto?	¿Cuan facil es la reutilizacion del empaque del producto?
¿Cuan seguro es el entorno donde se realiza la transaccion?	¿Deben los compradores ocuparse de los arreglos para la entrega?	¿Cuan eficaces son las características y las funciones del producto?	¿Producen alguna molestia?	¿Cuan costoso es el mantenimiento?	¿Hay problemas legales o ambientales a la hora de desechar el producto?
¿Cuan rapidamente se puede hacer la compra?		¿Ofrece el producto muchas mas opciones y poder que los requeridos por el usuario comun?	¿Se demoran mucho en funcionar?		¿Cuan costoso es desechar o reutilizar el producto?
		¿El producto esta sobrecargado de aditamentos?			

Fuente: Kim & Mauborgne (p. 173. 2005).

La segunda dimensión (eje de las Y), denominada palancas de utilidad, describen una serie de elementos presentes en las distintas etapas del momento de verdad del cliente. Son los medios por los cuales las organizaciones pueden generar utilidad o valor agregado excepcionales a sus clientes. La palanca más utilizada comúnmente es la de la productividad, según la cual, un produc-

to puede ayudar a un cliente a hacer las cosas mejor o más rápidamente. La prueba excepcional de utilidad es la verificación que la organización elimine el mayor número de obstáculos en todo el ciclo de experiencia del cliente con respecto a la utilización del producto en cuestión. El cuadro No. 75 muestra la manera más atractiva para generar una utilidad excepcional.

Cuadro No. 75: Identificación de Obstáculos a la Utilidad para el Cliente

LAS SEIS ETAPAS DEL CICLO DE EXPERIENCIA DEL COMPRADOR							
		1. COMPRA	2. ENTREGA	3. USO	COMPLEMENTO	MANTENIMIENTO	6. ELIMINACION
LAS SEIS PALANCAS DE UTILIDAD	PRODUCTIVIDAD DEL CLIENTE	¿EN QUE ETAPA SE ENCUENTRAN LOS OBSTACULOS MAS GRANDES PARA LA PRODUCTIVIDAD DEL CLIENTE?					
	SIMPLICIDAD	¿EN QUE ETAPA SE ENCUENTRAN LOS OBSTACULOS MAS GRANDES PARA LA SIMPLICIDAD?					
	COMODIDAD	¿EN QUE ETAPA SE ENCUENTRAN LOS OBSTACULOS MAS GRANDES PARA LA COMODIDAD?					
	RIESGO	¿EN QUE ETAPA SE ENCUENTRAN LOS OBSTACULOS MAS GRANDES PARA REDUCIR EL RIESGO?					
	DIVERSION E IMAGEN	¿EN QUE ETAPA SE ENCUENTRAN LOS OBSTACULOS MAS GRANDES PARA LA DIVERSION E IMAGEN?					
	AMABILIDAD CON EL MEDIO AMBIENTE	¿EN QUE ETAPA SE ENCUENTRAN LOS OBSTACULOS MAS GRANDES PARA LA AMABILIDAD CON EL MEDIO AMBIENTE?					

Fuente: Kim & Mauborgne (p. 174. 2005).

- **Paso 2:** Establecimiento de una Banda de precios

En este paso hay que identificar dentro del estudio de mercados, cuál es el valor potencial del proyecto (nuevo producto que se quiere sacar al mercado) a partir del análisis de la competencia teniendo en cuenta la forma y la función de los productos de forma que puedan ser ordenados por:

- Productos de la Misma Forma
- Productos de la Misma Forma y Misma Función
- Productos de la Misma Forma y Diferente Función

Se anota que previamente, el estudio de mercados ha definido una clasificación por segmentos de la competencia, tanto directa como indirecta, de forma que se llega a la matriz del cuadro No. 76:

Cuadro No. 76: Análisis de Banda de Precios

NUMERO DE COMPRADORES A QUIENES EL PRODUCTO ATRAE			
SEGMENTO	MISMA FORMA	DISTINTA FORMA MISMA FUNCION	DISTINTA FORMA Y FUNCION Y MISMO OBJETIVO
ALTO			
MEDIO			
BAJO			
SEGMENTO		ALTO	CATEGORIA 1
		MEDIO	CATEGORIA 2
		BAJO	CATEGORIA 3

Fuente: Kim & Mauborgne (p. 180-185. 2005). Adaptado por el autor.

En cada espacio se debe indicar la participación en el mercado potencial de la competencia, de forma que sea posible analizar cuál es el segmento donde más se concentra la competencia y por tanto determinar el segmento de precio más adecuado para el proyecto. Algunos cuadros quedarán vacíos y otros muy llenos, dependiendo de los análisis efectuados y de los productos que se estén trabajando o se quieran desarrollar.

- **Paso 3: Costeo**

Elabore el diagrama de costos en reserva (se sugiere revisar la metodología de liderazgo en costos propuesta por Michael Porter.

VER también <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/procedimiento-general-de-logistica-para-la-gestion-de-residuos.htm>; http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-49932006000100003&script=sci_arttext y http://www.revistadelogistica.com/n4_logistica_reversa.asp). Para el proyecto una vez fijado el segmento de la banda de precios y revise qué tanto es posible bajar el precio para establecer un costo mínimo de la operación.

Analice alternativas como alianzas estratégicas o innovación en la producción y las opciones diferentes a la venta directa, que tiene el proyecto (por ejemplo subsidios gubernamentales, recursos de donaciones, alquiler de instalaciones, etc.).

3.3.2.5.3 Etapa 3. Adopción del océano azul

Revisar el impacto del proyecto sobre los diferentes stakeholders:

- Los Empleados
- Aliados Comerciales
- Junta Directiva
- Público en General
- Entre otros

Se sugiere en este caso una reunión de alto nivel directivo, con el fin de establecer un cronograma de comunicación del proyecto.

3.3.3 Preguntas para la reflexión (basarse en el libro de Mintzberg, Brian y Voyer)

- Sustente cómo aplicaría usted las siete premisas para el diseño de estrategias
- Revise el análisis de debilidades y fortalezas en su área de trabajo o empresa. Analice cada cuánto se realiza e indique los resultados que se han obtenido con relación a la aplicación de estrategias para fortalecer dicho análisis.
- Presente un cuadro sinóptico del proceso de planeación estratégica que se lleva en su organización
- Realice un paralelo entre las estrategias que se están desarrollando en su organización y las expresadas por Mintzberg.
- Qué sistemas de evaluación de estrategias se utilizan en su organización. Explique.
- Revise el análisis de amenazas y oportunidades de su empresa. Analice cada cuánto se realiza e indique los resultados que se han obtenido con relación a la aplicación de estrategias para utilizar dicho análisis.
- Analice los ejemplos de aplicación de las diferentes estrategias en esta guía y explique cómo se dan (si es del caso) en su organización.

3.3.4 Metodología para diseñar las conclusiones estratégicas

Para las conclusiones estratégicas, en este enfoque, se utiliza el Método de Análisis Cruzado (MAC), desarrollado por el autor a partir de 1989 en cerca de 75 empresas ubicadas en Colombia, basado en interrelacionar la información del análisis OAFD y retomando las variables más prioritarias, para hacer el análisis de conclusiones y definir alternativas estratégicas, en el cual se realiza el cruce entre:

- Debilidades / Actividades Estratégicas / Fortalezas (DAEF)
- Amenazas / Estrategias de contrarresto / Fortalezas (AECF)
- Oportunidades / Estrategias de Aprovechamiento / Fortalezas (OEAF)
- Factores Claves de Éxito / Estrategias (FCEE)

Las alternativas estratégicas es la sumatoria entre: actividades estratégicas, estrategias de contrarresto, estrategias de aprovechamiento y las estrategias definidas para trabajar los factores claves de éxito. Resultan de varias fuentes:

- Las estrategias propias de cada empresa que están teniendo buen resultado o que han dado buen resultado en un momento determinado de su historia.
- De la experiencia y conocimiento de los estrategas, sobre la base de la utilización de la matriz de análisis cruzado. Es la creación de nuevas alternativas estratégicas basado en una buena dosis de creatividad.
- Del apoyo de los siguientes autores (ver bibliografía al final de este documento):
 - Cap. 2 a 6 Kenichi Ohmae
 - Cap. 2 Fred David;
 - Cap. 6, 7 y 8 de Johnson y Scholes;
 - Cap. 5, 6 y 7 de Thompson y strickland;
 - Cap. 4 a 9 de Hit, Ireland y Hoskinson;

- Cap. 4 de Mintzberg, Brian y Voyer
- Cap. 6 de Pérez Uribe (2000)
- Todo el libro “Estrategia competitiva” de Michael Porter.

3.3.4.1 Matriz DAEF (Debilidades, Actividades estratégicas y Fortalezas)

Se retoman aquellas debilidades más prioritarias de acuerdo a los resultados que arrojan el diagnóstico estratégico. Si se viene trabajando con el método fácil, se utilizarían aquellas debilidades por arriba de 60 puntos. Si se trabaja con el método matricial, se retoman aquellas debilidades ubicadas en el cuadrante de alta prioridad y en el cuadrante de contingencia. A cada debilidad o a un grupo de debilidades según sea el caso, se le buscan una serie de actividades estratégicas o acciones concretas, con las cuales se erradicarían o extirparían las debilidades. Es importante en esta matriz (Cuadro No. 72), que el grupo de análisis (involucrados o responsables de un área de trabajo) plantee el mayor número de posibilidades o actividades con las cuales se erradiquen las debilidades y enfrente de cada una de ellas ubiquen las fortalezas que les van a servir para llevar a la realidad dichas actividades.

En este método, las fortalezas son con lo que cuenta la empresa para implementar las actividades estratégicas. Sin embargo, muchas veces no se van a encontrar en el diagnóstico fortalezas que se puedan cruzar con actividades estratégicas, que les permitan llevarlas a la realidad, que podrían ser claves para deshacer debilidades. Esto significará que habrá que hacer un esfuerzo mayor en llevar a la realidad dichas actividades estratégicas o de mejoramiento.

Cuadro No. 77: Matriz DAEF (Debilidades - Actividades Estratégicas - Fortalezas)

DEBILIDADES	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	FORTALEZAS DE SOPORTE

Fuente: sugerido por el autor.

(En caso de estar desarrollando un trabajo práctico, favor remitirse al Excel adjunto a este libro).

• **Ejemplo 1:**

Cuadro No. 78: matriz DAEF Ejemplo 1

DEBILIDADES	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	FORTALEZAS DE SOPORTE
<ul style="list-style-type: none"> Baja infraestructura de Comunicaciones y Sede administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Localización estratégica dentro del sector empresarial Implementación del PBX 	
<ul style="list-style-type: none"> Gerente de medio tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> Definir perfil administrativo y financiero para la asignación del cargo. Gerente de tiempo completo, disponibilidad permanente y compromiso. 	
<ul style="list-style-type: none"> Incumplimiento de las funciones de la junta de vigilancia 	<ul style="list-style-type: none"> Dar conocimiento y delegar responsabilidades a la junta de vigilancia Diseño de un plan de seguimiento a las actividades desarrolladas en la cooperativa 	
<ul style="list-style-type: none"> Ausencia de coordinador en cada proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Definir funciones y responsabilidades del coordinador Analizar la necesidad de un coordinador de acuerdo a cada proyecto 	
<ul style="list-style-type: none"> Falta de inducción cooperativa y demás capacitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Contratación del instructor cooperativo especializado Programación trimestral de las conferencias o charlas del tema convenios con terceros para los demás tipos de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> No pago de Aportes Parafiscales Conocimiento del negocio
<ul style="list-style-type: none"> Subutilización del software 	<ul style="list-style-type: none"> Entrenamiento y capacitación en el manejo de los software que permitan el máximo aprovechamiento del mismo 	

Fuente: Trabajos de estudiantes en diferentes universidades y empresas asesoradas 1989-2010. Adaptación del autor.

- **Ejemplo 2:**

Cuadro No. 79: Matriz DAEF Ejemplo 2

DEBILIDADES	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	FORTALEZAS DE SOPORTE
<ul style="list-style-type: none"> • No cumplimiento de normas y procedimientos (Eliminar pérdidas y accidentes, hacer tareas costo efectivas, hacer las tareas bien). 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que los procedimientos y normas de trabajo sean divulgadas en todos los niveles. • Enfatizar en la cultura del AST (análisis de seguridad en el trabajo), análisis de riesgos / controles. • Continuar la implementación del análisis conductual PPABC (Programa de Prevención de Accidentes Basado en la Conducta). • Aplicar la Filosofía de la rendición de cuentas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en trabajos planeados • procedimientos actualizados • hay grupos exitosos dentro del Dpto. aplicando análisis conductual. • Hay guías para el proceso de rendición de cuentas.
<ul style="list-style-type: none"> • No existen procedimientos para planear apropiada y oportunamente el flujo de carbón. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el proceso de planeamiento del flujo de carbón involucrando variables de: oportunidad, necesidades de planeamiento, planeado, volumen, calidad y niveles de inventario; identificando en forma temprana las restricciones del proceso y definiendo planes de reacción que permitan explotarlas apropiadamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de Meta / Visión • Énfasis en mantenimiento preventivo. • Aprovechamiento del Stand By para mantenimiento.

<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de la ejecución del mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • 6. Enfatizar análisis de fallas haciendo seguimiento a las causas reales: Factores humanos / actitudes, conductas / factores técnicos, factores materiales, historia del mantenimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay procedimientos para la ejecución • Se dirigen recursos al mantenimiento planeado • Herramientas adecuadas • Énfasis en mantenimiento preventivo • Aprovechamiento de Stand By para ejecutar mantenimiento planeado • Apoyo de la gerencia y Gerencia media • Personal técnico competente y entrenado.
<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados y las tendencias de las variables claves del negocio no se evalúan ni analizan adecuada ni oportunamente (costos, continuidad, productividad, seguridad, calidad, entre otras). 	<ul style="list-style-type: none"> • Finalizar la revisión de indicadores apropiados que muestren el comportamiento de las variables del negocio / Redefinir y actualizar indicadores de gestión. • Ajustar el rol de los analistas para permitir hacer evaluaciones oportunas y alineadas con los objetivos del negocio • Actualización del SIG (Sistema de Información Gerencial). 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de manejo de datos • Muchos datos
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de autonomía a la luz de la nueva organización (UAS – Unidades Autónomas de servicio). 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir objetivos a nivel de UAS (productividad, continuidad y costos) • Estandarizar niveles de desempeño en los turnos de cada UAS. • Redefinición de acuerdos y aclaración de expectativas y roles entre: al interior de cada UAS y entre UAS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal técnico competente • supervisión competente y motivada • Superintendentes / Supervisores líderes. • Personal profesional participa en el proceso.

Fuente: Trabajos de estudiantes en diferentes universidades y empresas asesoradas 1989-2010. Adaptación del autor.

- **Ejemplo 3:**

Cuadro No. 80: Matriz DAEF Ejemplo 3 – Catam

CATAM: MATRIZ DAEF			
LÍNEA DE ACCIÓN	DEBILIDADES	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	FORTALEZAS
TRANSPORTE	Los aviones hercules estan cumpliendo su ciclo de vida	Realizar el estudio para la adquisicion de nueva flota de aviones de transporte.	Existe una estrategia corporativa definida para la alineada con la estrategia corporativa de la FAC.
GESTIÓN DE CADENA DE SUMINISTRO	No se encuentran coordinados todos los procesos de la cadena de suministro para que esta tenga una eficiente respuesta.	Realizar seguimiento a la solicitud enviada a la Jefatura de operaciones logisticas referente ha ampliar el horizonte de planeacion para el soporte	Las estrategias corporativas son difundidas y se trabaja permanentemente para que el personal entrafie el conocimiento de estas estrategias.
	La ley de contratacion estatal hace lento el proceso de compras.	realizar una adecuada planeacion para la ejecucion de los recursos	La estrategia corporativa se evalua periodicamente con el proposito de garantizar el mejoramiento continuo de la misma.
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	No existe un plan para incorporar personal de todo nivel	proyecciones de la FAC y acorde a las necesidades organizacionales.	Existe una estrategia logistica para el adecuado soporte al cumplimiento de la mision corporativa.
	No se han diseñado programas de entrenamiento para el desarrollo de competencias a todo nivel.	Evaluar los resultados de los programas de capacitacion actual, analizar las debilidades, comparar con la oferta de las demas entidades educativos y realizar las mejoras a las que hayan	La estrategia logistica es difundida a todo el personal y revisada periodicamente.
PRESUPUESTO	Baja disponibilidad de recursos.	Realizar un adecuada planeacion de los recursos necesarios, y susentar el presupuesto ante el ministerio de hacienda.	Existen indicadores que miden el cumplimiento de las estrategias coorporativa.
			Compromiso de respuesta a los requerimientos de las operaciones aereas a pesar de las limitaciones existentes.
			Existe un excelente canal de comunicacion entre el Grupo de combate y el Grupo tecnico que permite coordinar los requerimientos logisticos.
			Existen planes de contingencia diseñados para cumplir ante las fluctuaciones de las operaciones aereas
			Se cuenta con la plataforma de recursos empresariales SAP R3 para el manejo de informacion logistica y procesamientos de pedidos.
			El personal esta debidamente capacitado para el procesamiento de la informacion y el manejo de pedidos en la plataforma SAP.
			Se cuenta con los nuevos aviones C-295
			Se cuenta con la tecnologia para vuelos las 24 horas del dia-
			Se cuenta con pronosticos confiables de los requerimientos logisticos.
			Existe una politica clara y conocida en toda la organizacion para el manejo de inventarios.
			Visibilidad en tiempo real de los inventarios a traves del sistema SAP
			Indiferente con quien se contrate las entregas son establecidas por el CATAM
			Se cuenta con tecnologias actualizadas para l manejo de los procesos logisticos como el SAP, BSC, Confiabilidad, etc...
			Se realiza ADT al personal de alumnos de suboficiales para integrarlos en el sistema
			El compromiso del personal hace que se cumpla con la mision de la base

Fuente: Trabajos de estudiantes especializaciones IMA 2005 - 2010. Adaptación del autor.

• **Ejemplo 4:**

Cuadro No. 81: Matriz DAEF Ejemplo 4 – Cacom 6

CACOM 6: DAEF		
DEBILIDADES	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	FORTALEZAS
Capacidad de ejecución de Mantenimiento limitado a trabajos de línea (Nivel 1).	Gestionar destinación de personal y recursos que permitan a la unidad realizar trabajos de nivel 2	Se cuenta con servicio de tránsito aéreo 24 horas al día.
Cantidad de aeronaves insuficientes para cumplir con las operaciones aéreas	La FAC tiene dentro de sus prioridades la asignación de aeronaves tácticas que fortalezcan la capacidad operacional de CACOM 6	La cabecera de la pista 25 cuenta con sistema de aproximación de precisión ILS.
El alcance de las comunicaciones para las operaciones aéreas es reducida.	Gestionar la instalación de una estación repetidora que enlace las aeronaves con el Centro de Comando y Control	Existen luces de pista para operación nocturna
Rampas y calles de rodaje para aeronaves insuficientes y reducidas	Se continúa con los trabajos de ampliación de la rampa B y calle de rodaje diagonal licitar presupuesto para matricular el proyecto de adecuación de la rampa A.	Se posee un radar TPS que supervisa el espacio aéreo.
Puntos de tanqueo de aeronaves insuficientes	Justificar ante COFAC la necesidad de aumentar los puntos de tanqueo con el fin de agilizar las operaciones de orden público	Se cuenta con una flota propia de aeronaves
No existen hangares adecuados para el mantenimiento de las aeronaves	Solicitud a JOL-JAL para la construcción de un hangar de mantenimiento, que facilite el desarrollo de los trabajos de mantenimiento	Existe una buena planeación y coordinación de las empresas actuales de viveres.
Recursos económicos insuficientes	Solicitud de asignación de presupuesto donde se justifique los requerimientos que demanda la unidad con base en las deficiencias presentadas	Se monitorea permanentemente el estado meteorológico de la Unidad y el área de operaciones
Por posición geográfica se dificulta la cadena de abastecimiento	Estudiar la posibilidad de brincar el transporte de algunos elementos para el desarrollo de las operaciones.	Infraestructura de apoyo terrestre propia.
	Solicitar a JOA la asignación de una aeronave con mayor capacidad de carga a la de C-212	
Personal militar con poca experiencia operacional y administrativa	Solicitud a JED destinación de personal con experiencia en las diferentes especialidades.	
Falta de motivación del personal por separación del núcleo familiar	Volver la Base atractiva para que las personas quieran ser trasladadas a ella.	

Fuente: Trabajos de estudiantes especializaciones IMA 2005 - 2010. Adaptación del autor.

• **Ejemplo 5:**

Cuadro No. 82: Matriz DAEF Ejemplo 5 – ARC

ARMADA NACIONAL: DAEF			
LINEA DE ACCIÓN	DEBILIDADES	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	FORTALEZAS
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUNCIÓN LOGÍSTICA	Resorte del presupuesto y aumento en relación con lo asignado durante la vigencia	Sustentar sólidamente la necesidad del presupuesto solicitado con base en los requerimientos de las unidades	Estrategia corporativa definida
	Falta de personal	realizar proyección de cargos del personal que se requiere y del que se tiene proyectado su retiro de la institución	Fusión de las estrategias corporativas al personal
	Falta de información oportuna	cumplir con el plan estratégico para la estandarización de la flota aeronaval	Se cuenta con una programación de requerimientos de los usuarios para cada vigencia
INVENTARIOS	Alto costo de mantenimiento de aeronaves y equipos	continuar con el proceso de implementación de almacenes, herramientas especiales y equipos	Existen indicadores y medición de cumplimiento de objetivos
GESTIÓN DE CADENA DE SUMINISTRO	Alto costo de compra de insumos para la logística (comestibles, etc.)	mejorar los controles y seguimientos a los procesos contractuales	Proceso de implementación de planes de acción para el mejoramiento continuo
			Compromiso para el cumplimiento de los requerimientos de los usuarios
			Planes de contingencia diseñados para el cumplimiento de contingencias
			Se cuenta con la plataforma SAP para el manejo de información logística
			Existen procedimientos claros para la elaboración de pedidos y ejecución de los mismos
			Se cuentan con aeronaves propias
			Estricto control con empresas aéreas para el cumplimiento de los requerimientos logísticos
			Proceso de implementación de almacén para el manejo de inventarios
			Proceso de construcción de almacén general
			Conocimiento del mercado aeronáutico para suplir las necesidades
Implementación de mercado interno para agilizar los procesos contractuales			
Se cuenta con programas como SAP, BSC, SIGO			
Se cuenta con medios de comunicación internos			

Fuente: Trabajos de estudiantes especializaciones IMA 2005 - 2010. Adaptación del autor.

3.3.4.2 Matriz AECF (Amenazas, Estrategias de Contrarresto y Fortalezas):

Se retoman aquellas amenazas más prioritarias de acuerdo a los resultados que arroja el diagnóstico estratégico. Si se viene trabajando con el método fácil, se utilizarían aquellas amenazas por arriba de 60 puntos. Si se trabaja con el método matricial, se retoman aquellas amenazas ubicadas en el cuadrante de alta prioridad y en el de contingencia. A cada amenaza o a un grupo de amenazas, según sea el caso, se le busca una serie de estrategias para contrarrestarlas u opciones estratégicas, con las cuales se contrarrestarían las amenazas. Es importante en esta matriz (Cuadro No. 79), que el grupo de análisis (directivos de la empresa) plantee el mayor número de opciones estratégicas o estrategias con las cuales se contrarresten las amenazas y enfrente de cada una de ellas ubiquen las fortalezas que les van a servir para llevar a la realidad dichas estrategias.

En este método, las fortalezas son con lo que cuenta la empresa para implementar las Estrategias de Contrarresto (EC). Sin embargo, muchas veces no se van a encontrar en el diagnóstico fortalezas que se puedan cruzar con EC, que les permitan llevarlas a la realidad, que podrían ser claves para enfrentar amenazas. Esto significará que habrá que hacer un esfuerzo mayor en llevar a la realidad dichas estrategias.

Cuadro No. 83: Matrix AECF (Amenazas - Estrategias de Contrarresto - Fortalezas)

AMENAZAS	ESTRATEGIAS DE CONTRARRESTE (EC)	FORTALEZAS DE SOPORTE

Fuente: Propuesta del autor.

(En caso de estar desarrollando un trabajo práctico, favor remitirse al Excel adjunto a este libro).

- **Ejemplo 1:**

Cuadro No. 84: Matrix AECF Ejemplo 1

AMENAZAS	ESTRATEGIAS DE CONTRARRESTE	FORTALEZAS DE SOPORTE
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de reforma laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Replanteamiento de la reforma por intermedio de Ascoop. 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad laboral • Autonomía de sus regímenes
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia desleal 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de la Súpersolidaria hacia las cooperativas piratas. • Establecer un valor mínimo del cobro sobre costo de administración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios competitivos
<ul style="list-style-type: none"> • Sobreoferta de cooperativas creadas por los mismos empresarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión de los entes reguladores para que los organismos cooperativos cumplan su objeto netamente social. • Control ético dentro de estos organismos cooperativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No pago de aportes parafiscales • Flexibilidad laboral
<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento y retrasos en los giros efectuados por las empresas contratantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en el recaudo de novedades y en el proceso de facturación. • Hacer cumplir las cláusulas estipuladas en el convenio suscrito referentes al retraso en el pago y los intereses por mora. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de credibilidad en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerza de integración de las cooperativas. • Campaña a través de Confescoop de relanzamiento del modelo cooperativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del negocio por el personal que pertenece a la cooperativa.

Fuente: trabajos de estudiantes diferentes universidades y empresas asesoradas 1989 - 2010. Adaptación del autor.

- **Ejemplo 2:**

Cuadro No. 85: Matrix AECF Ejemplo 1

AMENAZAS	ESTRATEGIAS DE CONTRARRESTE	FORTALEZAS DE SOPORTE
<ul style="list-style-type: none"> • Sobre tamaño del carbón sucio • Reducción del Plan Vallejo y baja de precios del carbón. • Actos terroristas (guerrilla, paramilitares y paros cívicos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar conjuntamente entre MDC, Mantto y Producción. • Reactivar el grupo de carbón limpio • Reducción de costos a través de la búsqueda de oportunidades de mejoramiento. • Planes de contingencia definidos y actualizados. • Trabajo conjunto con RRPP y Servicios Industriales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de interfaces con otras áreas. • Experiencia • Buen nivel de liderazgo y supervisión personal MPT (Managerial Personal Training). • Recursos al Mantto planeado • Énfasis en no hacer actividades sin valor agregado al proceso. • Utilización adecuada de equipos y materiales. • Control de repuestos nuevos y reparados. • Conciencia de costos • Experiencia acumulada • Manejo de interfaces con otras áreas.
<ul style="list-style-type: none"> • Actitud del sindicato para con la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar con la supervisión para mejorar su liderazgo y compromiso. • Mantener un buen clima laboral con los PTC. Manejando adecuadamente las comunicaciones e informando oportunamente los planes, metas, objetivos del MDC, involucrándolos en una administración de puertas abiertas y en los asuntos operacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión competente, eficaz y motivada • Superintendentes y supervisores líderes. • Objetivos definidos y conocidos por todos los niveles.

<ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre en la programación de llegada de los buques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad en los planes de operación y mantenimiento. • Actualizar para metros de aceptación de buques conjuntamente con mercadeo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento de Stand By para ejecutar trabajos planeados. • Organización actual apoya el logro del éxito en gestión de mantenimiento. • Tiempo óptimo para la ejecución de trabajos. • Pensada estrategia de contratación para aprovechar oportunidades.
--	--	---

Fuente: Trabajos de estudiantes diferentes universidades y empresas asesoradas 1989 - 2010. Adaptación del autor.

• **Ejemplo 3:**

Cuadro No. 86: Matrix AECF Ejemplo 3 – Cacom 6

CACOM 6: AECF		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DE CONTRARRESTE	FORTALEZAS
Amenaza permanente por parte de grupos terroristas	Fortalecer la inteligencia y el personal dedicado a mantener la seguridad de la Base.	Se cuenta con servicio de transito aéreo 24 horas al día.
Inflexibilidad en el manejo de imprevistos relacionados con el mantenimiento de las aeronaves.	Gestionar el traslado de personal de inspectores de los equipos que operan en la base y crear un almacén aeronáutico para realizar mantenimientos de segundo nivel.	La cabecera de la pista 25 cuenta con sistema de aproximación de precisión ILS.
Intereses económicos creados para la contratación de suministros y servicios para la Base Aérea.	Establecer un grupo de trabajo que realice seguimiento detallado a los procesos de contratación, aplicando lo establecido en la Ley 60.	Existen lucas de pista para operación nocturna.
Las condiciones meteorológicas del área son muy variables.	Habilitar la pista, los equipos y los pilotos para un sistema de aproximación por instrumentos que permita utilizar la pista en condiciones mínimas (Categoría II).	Se posee un radar TPS que supervisa el espacio aéreo.
	Fortalecer el sistema de observación meteorológico existente en la unidad.	Se cuenta con una flota propia de aeronaves
	Dotar las aeronaves de combate con radares sintéticos para operar con visibilidad cero.	Existe una buena planeación y coordinación de las empresas actuales de viveres.
		Se monitorea permanentemente el estado meteorológico de la Unidad y el área de operaciones.
		Infraestructura de apoyo terrestre propia

Fuente: Trabajos de estudiantes especializaciones IMA 2005 - 2010. Adaptación del autor.

• **Ejemplo 4:**

Cuadro No. 87: Matrix AECF Ejemplo 4 – Catam

CATAM: MATRIZ AECF		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DE CONTRARRESTE	FORTALEZAS
El gobierno nacional no asigna los recursos presupuestales suficientes para el desarrollo de las estrategias corporativas.	Aumentar fondos internos que disminuir el impacto de la disminución de los recursos por parte del gobierno.	Existe una estrategia corporativa definida para la alineada con la estrategia corporativa de la FAC.
La asignación presupuestal es ineficiente ante los requerimientos logísticos.	Ante la necesidad de tener que invertir en el mantenimiento de la flota de aviones, para tener una alta disponibilidad.	Las estrategias corporativas son difundidas y se trabaja permanentemente para que el personal entienda el conocimiento de estas estrategias.
Países vecinos adquieren aviones de última generación.	Adquisición de sistemas de defensa antiaéreos que generen una disuasión creíble y de aeronaves.	La estrategia corporativa se evalúa periódicamente con el propósito de garantizar el mejoramiento continuo de la misma.
		<p>Existe una estrategia logística para el adecuado soporte al cumplimiento de la misión corporativa.</p> <p>La estrategia logística es difundida a todo el personal y revisada periódicamente.</p> <p>Existen indicadores que miden el cumplimiento de las estrategias corporativa.</p> <p>Compromiso de respuesta a los requerimientos de las operaciones aéreas a pesar de las limitaciones existentes.</p> <p>Existe un excelente canal de comunicación entre el Grupo de combate y el Grupo técnico que permite coordinar los requerimientos logísticos.</p> <p>Existen planes de contingencia diseñados para cumplir ante las fluctuaciones de las operaciones aéreas.</p> <p>Se cuenta con la plataforma de recursos empresariales SAP R3 para el manejo de información logística y procesamientos de pedidos.</p> <p>El personal está debidamente capacitado para el procesamiento de la información y el manejo de pedidos en la plataforma SAP.</p> <p>Se cuenta con los nuevos aviones C-295</p> <p>Se cuenta con la tecnología para vuelos las 24 horas del día.</p> <p>Se cuenta con pronósticos confiables de los requerimientos logísticos.</p> <p>Existe una política clara y conocida en toda la organización para el manejo de inventarios.</p> <p>Visibilidad en tiempo real de los inventarios a través del sistema SAP.</p> <p>Indiferente con quien se contrate las entregas son establecidas por el CATAM</p> <p>Se cuenta con tecnologías actualizadas para el manejo de los procesos logísticos como el SAP, BSC, Contabilidad, etc.</p> <p>Se realiza ADT al personal de alumnos de suboficiales para integrarlos en el sistema</p> <p>El compromiso del personal hace que se cumpla con la misión de la base</p>

Fuente: Trabajos de estudiantes especializaciones IMA 2005 - 2010. Adaptación del autor.

• **Ejemplo 5:**

Cuadro No. 88: Matrix AECF Ejemplo 5 – ARC

ARMADA NACIONAL: AECF		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DE CONTRARRESTE	FORTALEZAS
el narcotrafico que genera corrupcion	realizar campañas de principios y valores al personal contrarestando la corrupcion en el medio	Estrategia corporativa definida
	mejorando el bienestar para el personal	Difusión de las estrategias corporativas al personal
Grupos Narcoterroristas	cumplir con las políticas de seguridad democratica, difundiendo las políticas y beneficios de la reinsercion al personal de subersivos	Se cuenta con una programación de requerimientos de los usuarios para cada vigencia
	mejorar la capacidad en el desarrollo de las operaciones aeronavales	Existen indicadores y medición de cumplimiento de objetivos
		Proceso de implementación de planes de acción para el mejoramiento continuo
		Compromiso para el cumplimiento de los requerimientos de los usuarios
		Planes de contingencia diseñados para el cumplimiento de eventualidades
		Se cuenta con la plataforma SAP para el manejo de información logistica
		existen procedimientos claros para la elaboracion de pedidos y ejecucion de los mismos
		Se cuentan con aeronaves propias
		Existe contrato con empresas aéreas para el cumplimiento de requerimientos especiales
		Proceso de implementación de almacenes para el manejo de inventarios
		Proceso de construcción de almacén general
		Conocimiento del mercado aeronáutico para suplir las necesidades
		implementacion de medios alternos para agilizar los procesos contractuales
	Se cuenta con programas como SAP, BSC, SIGO	
	Se cuenta con medicos de comunicación internos	

Fuente: Trabajos de estudiantes especializaciones IMA 2005 - 2010. Adaptación del autor.

3.3.4.3 Matriz OEF:(Oportunidades, Estrategias de Aprovechamiento y Fortalezas):

Se retoman aquellas oportunidades más prioritarias de acuerdo a los resultados que arroja el diagnóstico estratégico. Si se viene trabajando con el método fácil, se utilizarían aquellas oportunidades por arriba de 60 puntos. Si se trabaja con el método matricial, se retoman aquellas oportunidades ubicadas en el cuadrante de aprovechamiento alta prioridad y en el de contingencia. A cada oportunidad o a un grupo de oportunidades, según sea el caso, se le buscan una serie de estrategias para aprovecharlas u opciones estratégicas con las cuales se aprovecharían las oportunidades. Si la empresa no lo hace, si lo va a hacer la competencia. Es importante en esta matriz (Cuadro No. 85), que el grupo de análisis (directivos de la empresa) plantee el mayor número de opciones estratégicas o estrategias con las cuales se aprovecharán las oportunidades y enfrente de cada una de ellas ubiquen las fortalezas que les van a servir para llevar a la realidad dichas estrategias.

En este método, las fortalezas son, con lo que cuenta la empresa para implementar las Estrategias de Aprovechamiento (EA). Sin embargo, muchas veces no se van a encontrar en el diagnóstico fortalezas que se puedan cruzar con las EA, que les permitan llevarlas a la realidad, que podrían ser claves para aprovechar oportunidades. Esto significará que habrá que hacer un esfuerzo mayor en llevar a la realidad dichas estrategias.

Cuadro No. 89: Matrix OEAF: (Oportunidades, Estrategias de Aprovechamiento y Fortalezas)

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DE APROVECHAMIENTO (EA)	FORTALEZAS DE SOPORTE

Fuente: Propuesta del autor.

(En caso de estar desarrollando un trabajo práctico, favor remitirse al Excel adjunto a este libro).

- **Ejemplo 1: Empresa Cooperativa**

Cuadro No. 90: Matrix OEAF Ejemplo 1

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DE APROVECHAMIENTO	FORTALEZAS DE SOPORTE
<ul style="list-style-type: none"> • Paradigma que se maneja con la asociatividad (Compartir riesgos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Maximizando la productividad por trabajador asociado. • Participación de excedentes finales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad laboral
<ul style="list-style-type: none"> • Empresarios en búsqueda de nuevas formas de contratación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer el modelo en medios de comunicación eficientes. • Creación de base de datos de referidos, suministrada por las empresas contratantes actuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía de sus regímenes • El no pago de aportes parafiscales.

<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la cobertura de las empresas contratantes actuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del servicio, a través de estrategias que busquen su mejoramiento. (Desarrollo del Servicio). 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios competitivos • Capacidad del software de nómina, base de datos y contabilidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la cobertura en el segmento del mercado objetivo de hotelería y turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del departamento de I&D, enfocado hacia el mercado de la hotelería y turismo. • Identificación de ventajas y beneficios que el modelo brinda para este sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad laboral
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de proyectos sociales que contribuyan al mejoramiento de calidad de vida de sus asociados 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del área de trabajo social que estudie las necesidades de los asociados. • Trabajadora social tiempo completo. 	<ul style="list-style-type: none"> • El no pago de aportes parafiscales
<ul style="list-style-type: none"> • Generación de nuevas fuentes de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maximizar la productividad y rentabilidad en las empresas contratantes • Ampliación de las jornadas de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad laboral • Autonomía de sus regímenes

Fuente: Trabajos de estudiantes diferentes universidades y empresas asesoradas 1989 - 2010.
Adaptación del autor.

- **Ejemplo 2: Carbones del Cerrejón**

Cuadro No. 91: Matrix OEAF Ejemplo 2

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DE APROVECHAMIENTO	FORTALEZAS DE SOPORTE
<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de contratistas calificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación y evaluación de tareas por contratar 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de contratación confiable y atractivo
<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad de proveedores en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y contactar proveedores alternos 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidades de negociar con proveedores alternos (buenas relación US\$ vs. beneficios). • Sistemas de información
<ul style="list-style-type: none"> • Contacto con vecinos de la vía férrea 	<ul style="list-style-type: none"> • 3. Mantener programas de reuniones de interfaces (RRPP, SI, MDC y Comunidad) 	<ul style="list-style-type: none"> • Depto. RRPP orientado a mejorar relaciones con las comunidades, MDC y SI.
<ul style="list-style-type: none"> • Prestación de un buen servicio a terceros 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación grupo gerencial en identificación de restricciones de recursos con capacidad destructiva, cuellos de botella y oportunidad del no uso del sistema. • Desarrollo de planes conjuntos orientados a optimizar la infraestructura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad instalada mayor que la utilizada.
<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de compradores potenciales de equipo obsoleto y materiales en general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión sistemática del inventario par identificar excesos / excedentes y entregar oportunamente a materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema estructurado de disposición de excedentes.

<ul style="list-style-type: none"> • Cambios tecnológicos en administración del servicios de mantenimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de la ISO 9000 y el mantenimiento centrado en la confiabilidad (RCM). 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos de comunicaciones disponibles.
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer Benchmarking en MDC 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estudio de compañías que operan instalaciones similares 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información disponible • Procesos bien definidos • Indicadores de procesos

Fuente: Trabajos de estudiantes diferentes universidades y empresas asesoradas 1989 - 2010. Adaptación del autor.

Ejemplo 3:

Cuadro No. 92: Matrix OEAF Ejemplo 3 – Cacom No. 6

CACOM 6: OEAF		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DE APROVECHAMIENTO	FORTALEZAS
Posición geográfica de importancia estratégica para el país.	Diseñar un programa para la vigilancia e interceptación de aeronaves	Se cuenta con servicio de tránsito aéreo 24 horas al día.
Apoyo del Estado para la inversión de equipos necesarios y desarrollo de la Base Aérea	Diseñar el proyecto de la unidad operativa al 2020 para que sea matriculado en el banco de proyectos e iniciar su ejecución en el 2009.	La cabecera de la pista 25 cuenta con sistema de aproximación de precisión ILS.
Incentivar en la región programas de sustitución de cultivos ilícitos para reducir los volúmenes de carga.	Diseñar un programa de trabajo con la comunidad liderado por acción integral para la diversificación de cultivos, asegurando el consumo de los nuevos productos por parte de la Base.	Existen luces de pista para operación nocturna.
Buscar alternativas de transporte para los elementos requeridos en el CACOM-6.	Establecer el suministro por vía fluvial.	Se posee un radar TPS que supervisa el espacio aéreo.
	Gestionar la terminación de la carretera hasta la Base.	Se cuenta con una flota propia de aeronaves
	Tercerizar el transporte de algunos alimentos necesarios en el Cacom 6.	Existe una buena planeación y coordinación de las empresas actuales de viveres.
		Se monitorea permanentemente el estado meteorológico de la Unidad y el área de operaciones.
		Infraestructura de apoyo terrestre propia.

Fuente: Trabajos de estudiantes especializaciones IMA 2005 - 2010. Adaptación del autor.

- **Ejemplo 4:**

Cuadro No. 93: Matrix OEAF Ejemplo 4 – Catam

CATAM: MATRIZ OEAF		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DE APROVECHAMIENTO	FORTALEZAS
La política de defensa y seguridad democrática permite el fortalecimiento de las unidades militares.	Aprovechar los recursos recaudados con los impuestos especiales bajo la política actual para consolidar proyectos de la Unidad.	Existe una estrategia corporativa definida para la alineada con la estrategia corporativa de la FAC.
El desarrollo industrial de la región permite alianzas estratégicas de cooperación mutua.	Fortalecer alianzas estratégicas con industriales que permitan el desarrollo de las estrategias corporativas.	Las estrategias corporativas son difundidas y se trabaja permanentemente para que el personal entienda el conocimiento de estas estrategias.
Integración con importantes Universidades de la región en búsqueda de desarrollos tecnológicos.	Fomentar la participación de las universidades e instituciones de educación superior para mejorar la instrucción y capacitación.	La estrategia corporativa se evalúa periódicamente con el propósito de garantizar el mejoramiento continuo de la misma.
Convenios gubernamentales para el sostenimiento de la operación de la Unidad.	Obtener bajo los convenios actuales recursos para garantizar la realización de los objetivos propuestos.	Existe una estrategia logística para el adecuado soporte al cumplimiento de la misión corporativa. La estrategia logística es difundida a todo el personal y revisada periódicamente. Existen indicadores que miden el cumplimiento de las estrategias corporativa. Compromiso de respuesta a los requerimientos de las operaciones aéreas a pesar de las limitaciones existentes. Existe un excelente canal de comunicación entre el Grupo de combate y el Grupo técnico que permite coordinar los requerimientos logísticos. Existen planes de contingencia diseñados para cumplir ante las fluctuaciones de las operaciones aéreas. Se cuenta con la plataforma de recursos empresariales SAP R3 para el manejo de información logística y procesamientos de pedidos. El personal está debidamente capacitado para el procesamiento de la información y el manejo de pedidos en la plataforma SAP. Se cuenta con los nuevos aviones C-295 Se cuenta con la tecnología para vuelos las 24 horas del día- Se cuenta con pronósticos confiables de los requerimientos logísticos. Existe una política clara y conocida en toda la organización para el manejo de inventarios. Visibilidad en tiempo real de los inventarios a través del sistema SAP. Indiferente con quien se contrate las entregas son establecidas por el CATAM Se cuenta con tecnologías actualizadas para el manejo de los procesos logísticos como el SAP, BSC, Confiabilidad, etc... Se realiza ADT al personal de alumnos de suboficiales para integrarlos en el sistema El compromiso del personal hace que se cumpla con la misión de la base

Fuente: Trabajos de estudiantes especializaciones IMA 2005 - 2010. Adaptación del autor.

• **Ejemplo 5:**

Cuadro No. 94: Matrix OEAF Ejemplo 5 – ARC

ARMADA NACIONAL:OEAF		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DE APROVECHAMIENTO	FORTALEZAS
debido a políticas de seguridad democrática, las FFMM tienen mayor ingerencia con la sociedad incrementando las funciones de la fuerza	realizar mayores campañas de acción integral con el fin de integrar la comunidad con las diferentes fuerzas	Estrategia corporativa definida
la responsabilidad social nos permite integración con la comunidad incrementando nuestra credibilidad	realizar inteligencia técnica a la comunidad con el fin de mejorar la seguridad de la comunidad	Difusión de las estrategias corporativas al personal
la evolución tecnológica nos permite desarrollarnos a nivel aeronáutico	aprovechar la evolución tecnológica para la retroalimentación de los procesos y el mejoramiento continuo de la Aviación Naval	Se cuenta con una programación de requerimientos de los usuarios para cada vigencia
las entidades aeronáuticas gubernamentales trabajan en operaciones conjuntas facilitando los resultados operacionales	aprovechar las fortalezas de las demás fuerzas para tomar dichas experiencias como lecciones aprendidas y así mejorar los procesos de formación del personal	Existen indicadores y medición de cumplimiento de objetivos
		Proceso de implementación de planes de acción para el mejoramiento continuo Compromiso para el cumplimiento de los requerimientos de los usuarios Planes de contingencia diseñados para el cumplimiento de eventualidades Se cuenta con la plataforma SAP para el manejo de información logística existen procedimientos claros para la elaboración de pedidos y ejecución de los mismos Se cuentan con aeronaves propias Existe contrato con empresas aéreas para el cumplimiento de requerimientos especiales Proceso de implementación de almacenes para el manejo de inventarios Proceso de construcción de almacén general Conocimiento del mercado aeronáutico para suplir las necesidades implementación de medios alternos para agilizar los procesos contractuales Se cuenta con programas como SAP BSC, SIGO Se cuenta con medios de comunicación internos

Fuente: Trabajos de estudiantes especializaciones IMA 2005 - 2010. Adaptación del autor.

3.3.4.4 Matriz FCEE (Factores Clave de Éxito y Estrategias):

Para estructurar esta matriz, que es opcional (Cuadro No. 91), puesto que las estrategias planteadas se deben cubrir en los análisis DAEE, OEAF Y AECF, se utiliza los análisis de competencia que se hayan realizado en el diagnóstico. De la información acopiada de la matriz de competencia hay dos posibilidades de análisis: 1) Para aquellos factores claves de éxito más importantes en el sector en los cuales la empresa esté más bajo o igual que la competencia, habrá que definirle una serie de estrategias que les permita diferenciarlos frente al sector, de los competidores o de sustitutos y 2) Para aquellos FCE que están por encima de la competencia, habrá que seguir desarrollando estrategias para mantenerlos con valores diferenciales frente al sector en que se está moviendo.

Cuadro No. 95: Matrix FCEE (Factores Claves de Éxito Estrategias)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO (FCE)	ESTRATEGIAS

Fuente: Propuesto por el autor.

(En caso de estar desarrollando un trabajo práctico, favor remitirse al Excel adjunto a este libro).

- **Ejemplo: Empresa Solidaria**

Cuadro No. 96: Matrix FCEE Ejemplo

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Eliminación de desgaste administrativo para las empresas contratantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfeccionamiento y especialización en el área de recursos humanos y suministro de personal. • Conocimiento del negocio de la empresa contratante.
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento de la autonomía de la legislación que el modelo solidario brinda a las cooperativas. • Penetración al mercado objetivo.
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en el manejo del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de personal con experiencia en el manejo de personal. • Profundos conocimientos en el área de nómina y seguridad social.
<ul style="list-style-type: none"> • Exclusividad del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgación del modelo y sus factores que crean las ventajas y beneficios mutuos de empresa vs. trabajador asociado. • Aprovechamiento de la autonomía y flexibilidad que brinda su legislación.
<ul style="list-style-type: none"> • Precios competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad y eficiencia vs. Precio.
<ul style="list-style-type: none"> • Administración de la base de datos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento del software de base de datos, nómina y contabilidad.

<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de planes de salud ocupacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianza con la ARP en la búsqueda del perfeccionamiento, respecto a prevención de accidentes de trabajo y suministros de higiene y seguridad industrial.
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del modelo y el sector solidario / código laboral en las temporales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación activa dentro de los entes de regulación, fiscalización y control, como son el Dansocial, Confecoop y la Súpersolidaria, en la toma de decisiones respecto al sector. • Actualización permanente de información tributaria y fiscal.

Fuente: Trabajos de estudiantes diferentes universidades y empresas asesoradas 1989 - 2010. Adaptación del autor.

3.3.5 Objetivos

“Un objetivo es una descripción específica de un resultado final que se debe alcanzar. Establece el qué o resultado final que debe alcanzarse y el cuándo o fecha en que se debe lograr” (Ecopetrol, p. 67). No dice el cómo se va a alcanzar, esto es la estrategia.

Se sugiere, para que los objetivos queden bien definidos, se ciñan a los siguientes criterios (Ecopetrol, p. 67 a 74):

3.3.5.1 Criterios para definir objetivos

- **Específicos y realistas:** Deben plantearse en términos de qué es lo posible que se puede y debe alcanzar y cuándo. En el máximo posible se deben cuantificar y mencionarse en forma explícita un valor en dinero, en volumen de ventas, el rendimiento de la inversión, unidades de producción y comercialización, entre otros:
 - Mal planteado: Aumentar las ventas durante X año.
 - Bien planteado: Aumentar las ventas en un X% para el lapso de tres años sobre el año X.

Cuando la cuantificación no sea posible, se deben utilizar indicadores cualitativos y evitar declaraciones generales y vagas de los resultados que se esperan:

- **Mal planteado:** Mejorar la calidad de los empleados que se contraten en el año Y.
- **Bien planteado:** Contratar en el año X únicamente aquellos candidatos que demuestren sus competencias de acuerdo a los criterios fijados por la empresa.

Los objetivos nunca deben plantearse como actividades, sino siempre como resultados finales así:

- **Actividad:** Celebrar 5 sesiones de capacitación de un día para los suboficiales de X unidad.
- **Resultado:** Tener tres suboficiales que cumplan con el 100% de las competencias a, b y c, para la Unidad G.

Los objetivos realistas se refieren a que deben ser alcanzables. Los que se alcanzan con mucha facilidad, no hacen que se supere a las instituciones o empresas de la competencia. Pero los que son demasiado difíciles generan frustración y más adelante desconfianza en el equipo y en la alta gerencia o comando.

Por ejemplo, a no ser que se desarrollen situaciones especiales, no es pertinente plantear un objetivo para un próximo periodo de un aumento del 20 por ciento en las operaciones aéreas de una unidad, si la tendencia histórica y lo esperado en misiones para los próximos años han mostrado aumentos anuales del 9 y 8 por ciento.

- **Compatibles con la autoridad:** Los objetivos de un proceso, unidad o área de trabajo tienen que ser compatibles con la autoridad que se delegue en él o ella. Aprobar para él o ella un objetivo para el cual no tiene autoridad es contraproducente y puede ser origen de disputas gerenciales y de mando si trata de cumplirlos. Por ejemplo, si el objetivo fuera cumplir con el 100% de la dispo-

nibilidad de aeronaves, es asignado a un comandante de una unidad, seguramente que va a ser imposible para él o ella cumplirlo, porque este objetivo depende de varios procesos que están directamente ligados a él, como mantenimiento, planeación, presupuesto, entre otros. Normalmente, esta situación estará fuera de las posibilidades del control directo y más bien estará bajo la jurisdicción de otros procesos.

De igual manera, los objetivos de cada departamento, proceso o área de trabajo deben ser compatibles con los objetivos de todas las demás áreas o procesos de trabajo de la institución o empresa y estar articulados con los objetivos corporativos o globales de la compañía.

- **Flexibles:** Con el fin de mantener las prioridades y poder adaptarse al cambiante entorno, es posible que los objetivos de algunos procesos tengan que modificarse de un periodo a otro.

En el mayor grado posible, los objetivos deben permitir comprobación y evaluación provisional durante el periodo para el cual se pusieron. Los que permiten recisión trimestral o semestral, permiten una buena evaluación después que ha transcurrido un año o más. Por ejemplo:

Mal planteado: Construir y equipar un nuevo equipo para el 30 de diciembre.

Bien planteado: Completar las especificaciones para aprobación el primero de marzo; completar la construcción para el primero de septiembre; instalar todo el equipo y tenerlo funcionando el 30 de diciembre.

En otras palabras, el objetivo se divide en metas para que sea posible evaluar su alcance en el tiempo.

- **Significado inequívoco:** Los objetivos deben expresarse en términos que se entiendan claramente. Toda persona que los lea los debe entender de la misma manera y que signifique lo mismo para todos(as). Por esta razón, deben ponerse por escrito. Si solamente

se declaran de forma oral, se corre el peligro de darles una mala interpretación, olvidarlos, confundirlos, cambiarlos o modificarlos, intencionalmente o sin quererlo.

- **Elasticidad en los objetivos:** La GEC conlleva un mejoramiento continuo, permanente de las personas, y por ende, de los procesos y áreas de trabajo involucradas; por lo tanto, de la institución y de la empresa en la cual se está desarrollando este proceso. Por lo tanto, los objetivos deben fijarse en un nivel de dificultad y de realización que le exija a los funcionarios un esfuerzo más que normal y no contentarse con dejar las cosas como van. No existe fórmula alguna para determinar cuánta elasticidad debe requerir un objetivo. Esta determinación tiene que basarse en la evaluación que haga un superior de los objetivos de su área de trabajo en relación con los corporativos o globales. Las siguientes consideraciones pueden servir de guía para evaluar la elasticidad:
 - Conocimiento de parte de la alta gerencia de las competencias, energía, roles, dificultades y motivación de su gente.
 - Antecedentes de su gente.
 - Recomendaciones y comentarios de su gente.
 - Niveles de desempeño de otros directivos que ejercen cargos iguales o parecidos en la organización.
 - Rendimiento en oficios análogos en otras organizaciones.
 - Requisitos externos: fortalezas y debilidades de los competidores, leyes especiales que tengan que ver con los requisitos laborales y fiscales, exigencias de los clientes, entre otros.

3.3.5.2 Número de objetivos

No hay un número ideal para el planteamiento de los objetivos. Pero si se sigue el principio generalmente aceptado, de que estos deben referirse a las materias de más alta prioridad para la organización o de su 'core', "entonces un número entre tres y siete objetivos es probablemente una buena regla empírica para la mayoría" (Ecopetrol, p. 71) de

las organizaciones. Este número aumenta, por lo general, en el caso de especialistas y directores de estado mayor que se entienden más que todo con programas y proyectos específicos. También suelen aumentar el número en los niveles inferiores de la organización.

3.3.5.3 Redacción de los objetivos

Muchos autores recomiendan algunas formas especiales para la redacción de objetivos. Desde este punto de vista habría una gran diversidad de opciones para su redacción. En lugar de tratar de seguir un formato fijo, el énfasis principal se debe dedicar a ver que los objetivos (cualesquiera sean las palabras en que se expresen) se ajusten a los criterios acá presentados.

3.3.5.4 Ejemplos de objetivos (Ecopetrol, p. 72):

- Planta:
 - Completar construcción y dotación de la adición aprobada para la nueva planta dentro de un costo de U\$ X.
 - Producir X número de unidades de L productos a un costo de U\$ X.
 - Instalar y tener en operación la línea aprobada de empaques GHJ.
- Relaciones Industriales:
 - Reducir costo de contratación de cada trabajador con título de PhD., de US\$X a US\$X, cumpliendo con el 100% de las competencias definidas.
 - Poner en marcha un sistema de incentivos que cubra el 100% del personal.
 - Lograr que el 100% del personal de operaciones tenga nivel tecnológico entre el año X y el año X.

- Investigación:
 - Reducir costo de investigación en un X% con respecto al año X, manteniendo los niveles de calidad de la norma X.
 - Distribuir costos de investigación a base de 15 por ciento básica y 65 por ciento aplicada.
 - Desarrollar seis patentes para productos nuevos y tres publicaciones protegidas por derechos de autor para el año X.
- Control de calidad:
 - Recomendar medidas para reducir en 5 por ciento el número de defectuosos del producto X.
 - Reducir costos de mano de obra en control de calidad en un X% con relación al año X.
 - Mantener el tiempo de inspección del artículo X en un 35 por ciento con relación al primer trimestre del año X.
- Mercadeo:
 - Aumentar las ventas del producto X en un 55 por ciento con relación al año X.
 - Mantener las ventas de artículos con etiqueta propia en un 10 por ciento del total de ventas.
 - Mantener los gastos publicitarios de promoción al nivel del año pasado.
- Operaciones aéreas:
 - Cumplir el 100% de las operaciones aéreas programadas para el año X.
 - Mantener en 100% los niveles de costos programados por operación aérea desarrollada.

- Transporte terrestre:
 - Lograr que la flota de tierra cumpla con el 100% de los tiempos programados.
 - Cumplir con el 100% de los turnos de salida y entrada de acuerdo a la programación.
 - Mejorar en un 10 por ciento la eficacia de los tiempos de entrega con respecto al año anterior.
- Mantenimiento:
 - Superar las metas de alistamiento del año anterior en un 10 por ciento.
 - Reducir los costos de mantenimiento con respecto al primer trimestre del año anterior en partes superiores y mantener los costos de partes inferiores.

3.3.5.5 Objetivos Estratégicos Corporativos

Retomando anotaciones anteriores de los puntos 2.2.1 a 2.2.5 de este libro, tenemos que los objetivos corporativos de cualquier tipo de organización deben girar alrededor de los siguientes conceptos:

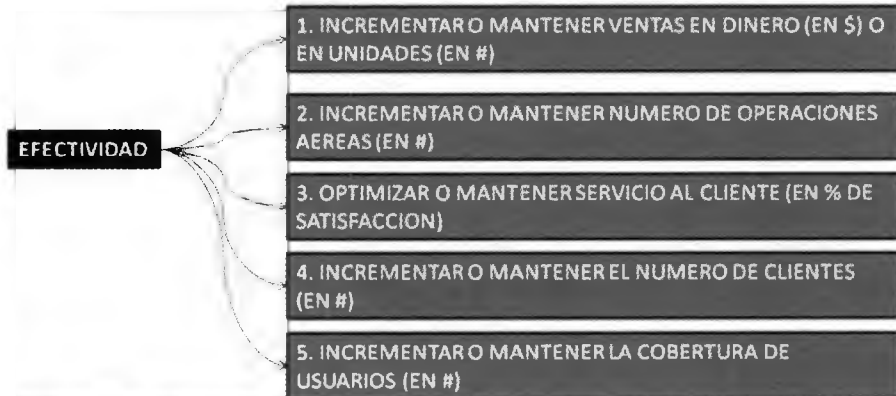
- Efectividad
- Productividad o Eficiencia
- Responsabilidad Social (Calidad integral y gestión ambiental)
- Rentabilidad

De hecho, en esta parte del proceso de gerencia estratégica hay que tenerlos delineados de manera cuantitativa a mediano plazo (de uno a tres años), recordando que cada objetivo debe conllevar las características de ser: Medibles, Razonables, Claros, Coherentes y Estimulantes.

Para articular las estrategias que resultan de las conclusiones estratégicas con los objetivos institucionales o empresariales, es clave tener en cuenta las siguientes propuestas:

- **Objetivos de Efectividad**

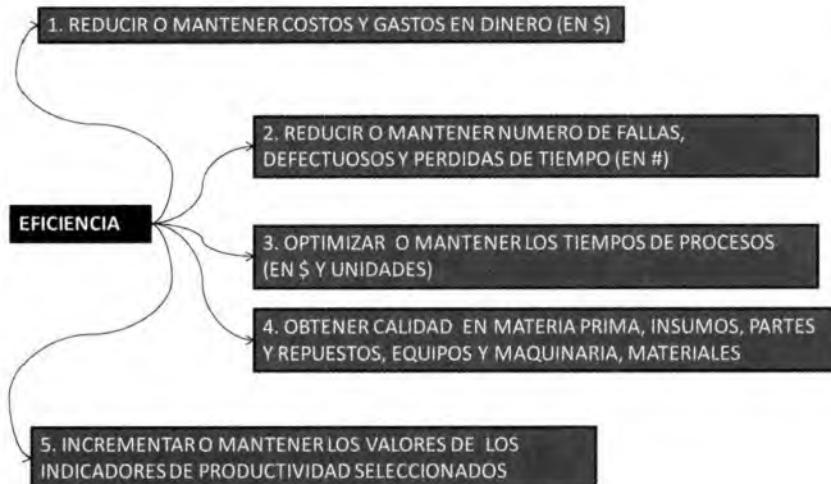
Diagrama No. 20: Guía para Objetivos de Efectividad



Fuente: Propuesta del autor.

- **Objetivos de Eficiencia**

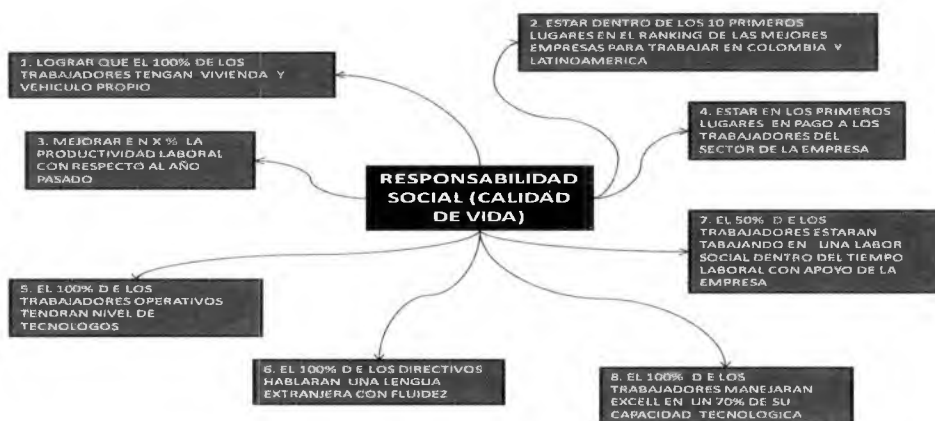
Diagrama No. 21: Guía para Objetivos de Eficiencia



Fuente: Propuesta del autor

- **Objetivos de Responsabilidad Social (Calidad de vida y gestión ambiental).**

Diagrama No. 22: Guía para Objetivos de Responsabilidad Social en Calidad de Vida



Fuente: Propuesta del autor.

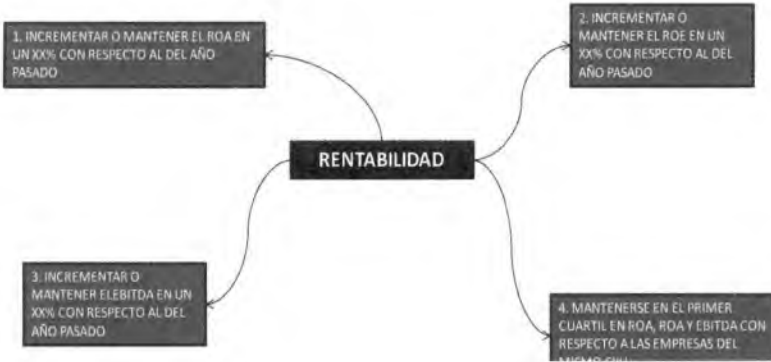
Diagrama No. 23: Guía para Objetivos de Responsabilidad Social en Gestión Ambiental



Fuente: Propuesta del autor.

- **Objetivos de Rentabilidad**

Diagrama No. 24: Guía para Objetivos de Rentabilidad



Fuente: Propuesta del autor.

Ver otros ejemplos en (recuperados en junio de 2010):

- http://www.planesdemejoramiento.cl/documentos/plan/Instructivo_%20metas_efectividad.pdf
- <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Octubre1998.pdf>
- <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/rab/7.2.htm>

3.3.6 Matriz BST²⁵

Como se analizó en el punto de conclusiones estratégicas, la mayoría de las veces resulta una buena lista de opciones o alternativas estratégicas. De hecho, es conveniente en ese punto que quede un buen número de ellas, puesto que si el abanico es amplio las posibilidades de selección de estrategias son mayores. Sin embargo, hay que decidir cuáles son las más viables por realizar.

Esta matriz BST es una herramienta valiosa para la selección de esas alternativas estratégicas y de aquellas más viables frente al impacto para alcanzar los objetivos, la misión y la visión de la empresa.

25 BEHAVIORAL SCIENCE TECHNOLOGY INC. SERIE: Seguridad basada en el comportamiento; Resolución de problemas – Eliminación de Barreras -. Serie 5. 1997.

La BST permite aclarar la factibilidad de implementar las estrategias y qué tan poderosas son para alcanzar los objetivos, la misión y la visión. Es clave que para la reunión que se realice para utilizarla, los estrategias vayan con la información y análisis claro sobre cada una de las alternativas estratégicas. Esto significa que se debe haber analizado el costo de su implementación y el impacto de cada una de ellas frente a los objetivos y/o misión para un mediano plazo (de uno a tres años).

En esta matriz se debe trasladar toda la lista de opciones estratégicas trabajadas en las matrices de análisis cruzado (punto 4.3.4 de este libro); actividades estratégicas ubicadas para deshacer debilidades, la lista completa de estrategias de contrarreste definidas para contrarrestar amenazas, la lista completa de estrategias de aprovechamiento establecidas para aprovechar oportunidades y la lista completa de estrategias para mejorar, diferenciar o sostener factores claves de éxito.

Los criterios por utilizar son los siguientes:

Clasificación de Factibilidad y Poder (Matriz BST – Behavioral Science Technology)

- **Factibilidad:** Probabilidad de realización de las opciones estratégicas.

Cuadro No. 97: BST- Factibilidad de Desarrollar la Opción Estratégica

CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
1	Difícil de lograr. Se requiere mucho dinero
2	Es moderadamente factible de realizar, se puede conseguir el dinero para realizar la opción
3	Es fácil de desarrollar con los recursos disponibles a corto y mediano plazo.

Fuente: BST 1997. Adaptado por el autor.

- **Poder:** Qué tan poderosa es la opción estratégica para alcanzar el objetivo o la misión planteada.

Cuadro No. 98: BST - Poder de Desarrollar la Opción Estratégica

CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
1	Levemente poderosa
2	Medianamente poderosa
3	Muy poderosa

Fuente: BST 1997. Adaptado por el autor.

Empresa _____

FCE ___ **Debilidades** ___ **Oportunidades** ___ **Amenazas** ___

Fecha _____

OPCIONES ESTRATÉGICAS	FACTIBILIDAD	PODER	TOTAL

Se debe utilizar una para las Opciones Estratégicas (OE) de los FCE, una para las OE de Debilidades, una para las OE de Oportunidades y una para las OE de las Amenazas. Para una mejor organización de la información estructure una matriz para cada ítem de acuerdo a los siguientes ejemplos:

(En caso de estar desarrollando un trabajo práctico, favor remitirse al Excel adjunto a este libro).

3.3.6.1 Ejemplo No. 1: Empresa del Sector Solidario

- AE (Actividades Estratégicas para Debilidades)

Cuadro No. 99: BST – AE para Debilidades Empresa Sector Solidario

OPCIONES ESTRATÉGICAS	FACTIBILIDAD (1-3)	PODER (1-3)	TOTAL
Localización estratégica dentro del sector empresarial	2	1	2
Implementación del PBX	2	2	4
Definir perfiles administrativos y financieros para la asignación del cargo de gerente	3	2	6
Gerente de tiempo completo, disponibilidad permanente y compromiso	3	3	9
Dar conocimiento y delegar responsabilidades a la junta de vigilancia	3	3	9
Diseño de un plan de seguimiento a las actividades desarrolladas en la cooperativa	2	2	4
Definir funciones y responsabilidades del coordinador de proyectos	2	2	4
Analizar la necesidad de un coordinador de acuerdo al proyecto	2	2	4
Contratación de un instructor cooperativo especializado	3	3	9
Programación trimestral de las conferencias de cooperativismo y demás charlas del tema	2	2	4
Convenios con terceros para los demás tipos de capacitación	2	3	6
Entrenamiento y capacitación en el manejo del software que permita el máximo aprovechamiento del mismo.	2	3	6

Fuente: Trabajos estudiantes varias universidades. Adaptado por el autor.

- EC (Estrategias de Contrarresto para Amenazas)

Cuadro No. 100: BST - AC para Amenazas Empresa Sector Solidario

OPCIONES ESTRATÉGICAS	FACTIBILIDAD (1-3)	PODER (1-3)	TOTAL
Replanteamiento de la reforma laboral por intermedio de Ascoop	1	3	3
Control de la Súpersolidaria hacia las cooperativas piratas	2	2	4
Establecer un valor mínimo del cobro sobre el costo de administración	2	2	4
Supervisión de los entes reguladores para que los organismos cooperativos cumplan su objeto netamente social.	2	2	4
Control ético dentro de estos organismos cooperativos	3	2	6
Eficiencia en el recaudo de novedades y en el proceso de facturación	3	1	3
Hacer cumplir las cláusulas estipuladas en el convenio suscrito, referentes al retraso en el pago y sus intereses por mora	3	1	3
Fuerza de integración de las cooperativas	1	2	2
Campaña a través de Confecoop de relanzamiento del modelo cooperativo	1	2	2

Fuente: Trabajos estudiantes varias universidades. Adaptado por el autor.

- EA (Estrategias de Aprovechamiento para Oportunidades)

Cuadro No. 101: BST - EA para Oportunidades Empresa Sector Solidario

OPCIONES ESTRATÉGICAS	FACTIBILIDAD (1-3)	PODER (1-3)	TOTAL
Maximización de la productividad por trabajador asociado	2	2	4
Participación de excedentes finales	3	2	6
Dar a conocer el modelo en medios de comunicación eficientes	2	2	4
Creación de base de datos de referidos suministrado por empresas contratantes actuales.	3	3	9
Desarrollo del servicio a través de estrategias que busquen su mejoramiento	2	2	4
Creación del departamento de I&D, enfocado hacia el mercado de la hotelería y turismo	2	2	4
Identificación de ventajas y beneficios que el modelo brinda para este sector	3	3	9
Desarrollo del área de trabajo social que estudie las necesidades de los asociados	3	2	6
Trabajadora Social tiempo completo	3	3	9
Maximizar la productividad y rentabilidad en las empresas contratantes	2	3	6
Ampliación de las jornadas de trabajo	2	2	4

Fuente: Trabajos estudiantes varias universidades. Adaptado por el autor.

- E (Estrategias para Mejorar, Diferenciar o Sostener Factores Claves de Éxito)

Cuadro No. 102: BST - E para FCE Empresa Sector Solidario

OPCIONES ESTRATÉGICAS	FACTIBILIDAD (1-3)	PODER (1-3)	TOTAL
Perfeccionamiento y especialización en el área de recursos humanos y suministro de personal	2	3	6
Conocimiento del negocio de la empresa contratante	2	3	6
Aprovechamiento de la autonomía de la legislación que el modelo solidario brinda a las cooperativas.	3	3	9
Penetración en el mercado objetivo	2	2	4
Contratación de personal con experiencia en recursos humanos	3	2	6
Profundos conocimientos en el área de nómina y seguridad social	2	2	4
Divulgación del modelo y sus factores que crean las ventajas y beneficios mutuos de empresa vs. trabajador asociado.	2	2	4
Calidad y Eficiencia vs. Precio	3	3	9
Aprovechamiento del software de base de datos, nómina y contabilidad	2	2	4
Alianza con la ARP en la búsqueda del perfeccionamiento respecto a la prevención de accidentes de trabajo y suministros de higiene y seguridad industrial.	2	2	4
Participación activa dentro de los entes de regulación, fiscalización y control, como son el Dansocial, Confecoop y la Súpersolidaria en la toma de decisiones respecto al sector	2	2	4
Actualización permanente de información tributaria y fiscal	2	2	4

Fuente: Trabajos estudiantes varias universidades. Adaptado por el autor.

En términos numéricos de la BST saldrían estrategias con los siguientes escenarios: 9, 6, 4, 3, 2 y 1. Una vez analizadas y calificadas todas las opciones estratégicas, se sugiere que se seleccionen aquellas cuyo valor sea superior a 4 (incluyendo el valor de 4), lo que significan estrategias con más Factibilidad y Poder para ejecutar.

Siguiendo con el ejemplo anterior, se resumen en una lista de estrategias definitivas que son las que se tienen que ejecutar a mediano plazo (entre uno y tres años) y que se cruzarían con los objetivos corporativos, que en ese momento ya estarían delineados.

- Estrategias Definitivas Empresa del Sector Solidario

<ul style="list-style-type: none"> • Definir perfiles administrativos y financieros para la asignación del cargo de gerente. • Gerente de tiempo completo, disponibilidad permanente y compromiso. • Perfeccionamiento y especialización del área de recursos humanos y suministro de personal.
<ul style="list-style-type: none"> • Dar conocimiento y delegar responsabilidades a la junta de vigilancia.
<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento y capacitación en el manejo del software que permita el máximo aprovechamiento del mismo.
<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de un instructor cooperativo especializado. • Participación de excedentes finales por parte de los asociados a la cooperativa.
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de ventajas y beneficios que el modelo brinda para este sector. • Aprovechamiento de la autonomía de la legislación que el modelo solidario brinda a las Organizaciones de Trabajo Asociado, OTAS.
<ul style="list-style-type: none"> • • Conocimiento del objeto social de la empresa contratante. • Creación de base de datos de referidos suministrado a través de las empresas contratantes actuales. • Maximizar la productividad y rentabilidad de las empresas contratantes

3.3.6.2 Ejemplo 2: Armada Nacional

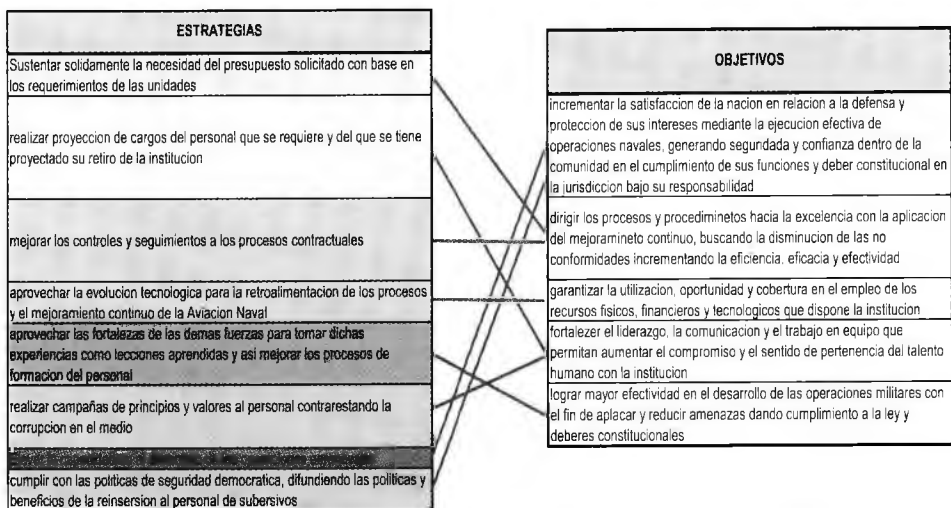
Cuadro No. 103: BST ARC

ARMADA NACIONAL: BST			
OPCIONES ESTRATÉGICAS	FACTIBILIDAD	PODER	TOTAL
DAEF			
Susentar solidamente la necesidad del presupuesto solicitado con base en los requerimientos de las unidades	3	3	9
realizar proyeccion de cargos del personal que se requiere y del que se tiene proyectado su retiro de la institucion	3	2	6
cumplir con el plan estrategico para la estandarizacion de la flota aeronaval	1	3	3
continuar con el proceso de implementacion de almacenes, herramientas especiales y equipos	2	2	
mejorar los controles y seguimientos a los procesos contractuales	3	2	6
OEAF			
realizar mayores campañas de accion integral con el fin de integrar la comunidad con las diferentes fuerzas	2	1	2
realizar inteligencia tecnica a la comunidad con el fin de mejorar la seguridad de la comunidad	2	1	2
aprovechar la evolucion tecnologica para la retroalimentacion de los procesos y el mejoramiento continuo de la Aviacion Naval	2	3	6
aprovechar las fortalezas de las demas fuerzas para tomar dichas experiencias como lecciones aprendidas y así mejorar los procesos de formacion del personal	3	2	6
AECF			
realizar campañas de principios y valores al personal contrarestando la corrupcion en el medio	3	2	6
mejorando el bienestar para el personal	2	2	4
	2	3	6
cumplir con las politicas de seguridad democratica, difundiendo las politicas y beneficios de la reinsercion al personal de subversivos	3	2	6

Fuente: Estudiantes especializaciones IMA-FAC 2005 - 2010. Adaptado por el autor.

- **Estrategias Definitivas ARC**

Cuadro No. 104: Estrategias Definitivas RS Objetivos ARC



Fuente: Estudiantes especializaciones IMA-FAC 2005 - 2010. Adaptado por el autor.

3.3.6.3 Ejemplo 3: Catam

Cuadro No. 105: BST Catam

CATAM: MATRIZ BST			
OPCIONES ESTRATÉGICAS	FACTIBILIDAD	PODER	TOTAL
ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS			
Realizar el estudio para la adquisición de nueva flota de aviones de transporte.	3	3	9
Realizar seguimiento a la solicitud enviada a la Jefatura de operaciones logísticas referente ha ampliar e horizonte de planeación para el soporte logístico de 14 a 18 meses.	3	2	6
realizar una adecuada planeación para la ejecución de los recursos	3	3	9
Diseñar una proyección de carrera acorde con las proyecciones de la FAC y acorde a las necesiaddes organizacionales.	1	2	2
Evaluar los resultados de los programas de capacitación actual, analizar las debilidades, comparar con la oferta de las demas entidades educativos y realizar las mejoras a las que hayan lugar.	2	2	4
Realizar un adecuada planeación de los recursos necesarios, y susntentar el presupuesto ante el ministerio de hacienda.	2	3	6
ESTRATEGIAS DE CONTRARRESTE			
Aumentar fondos internos que disminuir el impacto de la disminución de los recursos por parte del gobierno.	2	2	4
lantear y sustemantar la necesidad de tener que invertir en el mantenimiento de la flota de aviones, para tener una alta disponibilidad.	2	3	6
Adquisición de sistemas de defensa antiaereos que generen una disuacion creible y de aeronaves.	2	3	6
ESTRATEGIAS DE APROVECHAMIENTO			
Aprovechar los recursos recaudados con los impuestos especiales bajo la política actual para consolidar proyectos de la Unidad.	2	3	6
Fortalecer alianzas estrategicas con industriales que permitan el desarrollo de las estrategias corporativas.	2	2	4
Fomentar la participación de las Universidades e instituciones de educación superior para mejorar la instrucción y capacitación.	2	3	6
Oblener bajo los convenios actuales recursos para garantizar la realización de los objetivos propuestos.	2	2	4

Fuente: Estudiantes especializaciones IMA - FAC 2005 - 2010. Adaptado por el autor.

Cuadro No. 106: Estrategias Definitivas Catam

ESTRATEGIAS DEFINITIVAS
<p>1. Realizar el estudio para la adquisición de nueva flota de aviones de transporte.</p> <p>ACTIVIDADES:</p> <p>1.1 Realizar y diseñar el estudio del avion de transporte nesesario para la operacion .</p> <p>1.2 Solicitar los recursos para la adaptación de los aviones.</p> <p>1.3 Desarrollar los trabajos de Adaptacion.</p>
<p>2. Realizar seguimiento a la solicitud enviada a la Jefatura de operaciones logísticas referente ha ampliar el horizonte de planeación para el soporte logístico de 14 a 18 meses.</p> <p>ACTIVIDADES:</p> <p>2.1 Elaboracion del docuemento planteando el requerimiento.</p> <p>2.2 Documento de Seguimiento</p> <p>2.3 Aprobacion u continuacion con el horizonte actual.</p>
<p>3. realizar una adecuada planeación para la ejecución de los recursos</p> <p>ACTIVIDADES:</p> <p>3.1 Elevar la solicitud para capacitar al personal en tecnicas paraplanear</p> <p>3.2 Reestructurar las necesidades para establecer los canales de compra.</p> <p>3.3 Consolidar el plan de soporte y adquisiciones.</p>
<p>4. Diseñar una proyección de carrera acorde con las proyecciones de la FAC y acorde a las necesiaddes organizacionales</p> <p>ACTIVIDADES:</p> <p>4.1 Elaboracion un plan de perfiles para los diferentes puestos</p> <p>4.2 Realizar un cronograma de capacitación para suplr os diferentes perfiles</p> <p>4.3 adquirir los servicios de capacitacion</p>

Fuente: Estudiantes especializaciones IMA - FAC 2005 - 2010. Adaptado por el autor.

• **Ejemplo 4: Cacom 5**

Cuadro No. 107: BST Cacom 5

CACOM 5: MATRIZ BST			
OPCIONES ESTRATÉGICAS	FACTIBILIDAD	PODER	TOTAL
ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS			
Realizar el estudio para implementar la cabina NVG y así facilitar el vuelo nocturno del Avión Caravan para mejorar los apoyos logísticos.	3	2	6
Realizar seguimiento a la solicitud enviada a la Jefatura de operaciones logísticas referente ha ampliar el horizonte de planeacion para el soporte logístico de 14 a 18 meses.	3	3	9
Fortalecer los procesos a través de la agencia de compras para aprovechar este canal y reducir el impacto de la ley de contratación actual y agilizar el proceso de compras.	3	3	9
Diseñar una proyeccion de carrera acorde con las proyecciones de la FAC y acorde a las necesiaddes organizacionales.	2	2	4
Evaluar los resultados de los programas de capacitacion actual, analizar las debilidades, comparar con la oferta de las demas entidades educativas y realizar las mejoras a las que hayan lugar.	3	2	6
Documentar a la Jefatura de Operaciones Logísticas respecto de los impactos causados por el deficit presupuestal con el que trabaja la Unidad, para que ante el Ministerio de Hacienda se gestione la importancia de una asignacion presupuestal completa.	2	3	6
			0
ESTRATEGIAS DE CONTRARRESTE			
Generar fondos internos que disminuyan el impacto de la disminucion de los recursos por parte del gobierno.	2	2	4
Atraves de las compras con economia de escala CNMC para el caso de aeronaves comunes como el UH-60 hacer mas eficientes los recursos asignados.	3	3	9
Adquisicion de sistemas de defensa antiaereos que generen una disuasion creible.	1	3	3
			0
ESTRATEGIAS DE APROVECHAMIENTO			
Aprovechar los recursos recaudados con los impuestos especiales bajo la politica actual para consolidar proyectos de la Unidad.	2	3	6
Fortalecer alianzas estrategicas con industriales que permitan el desarrollo de las estrategias cooperativas.	3	2	6
Fomentar la participacion de las Universidades e instituciones de educacion superior para mejorar la instruccion y capacitacion.	3	2	6
Obtener bajo los convenios actuales recursos para garantizar la realizacion de los objetivos propuestos.	2	2	4

Fuente: Estudiantes especializaciones IMA - FAC 2005 - 2010. Adaptado por el autor.

Cuadro No. 108: Estrategias Definitivas Cacom 5

ESTRATEGIAS DEFINITIVAS
<p>1. Realizar el estudio para implementar la cabina NVG y así facilitar el vuelo nocturno del Avión Caravan para mejorar los apoyos logísticos.</p> <p>ACTIVIDADES:</p> <p>1.1 Realizar y diseñar el estudio de acuerdo a las cargas electricas del avion. 1.2 Solicitar los recursos a JOL para la adaptación de la cabina. 1.3 Desarrollar los trabajos de Adaptacion de la Cabina.</p>
<p>2. Realizar seguimiento a la solicitud enviada a la Jefatura de operaciones logísticas referente ha ampliar el horizonte de planeacion para el soporte logístico de 14 a 18 meses.</p> <p>ACTIVIDADES:</p> <p>2.1 Elaboracion del documento planteando el requerimiento. 2.2 Documento de Seguimiento. 2.3 Aprobacion u continuacion con el horizonte actual.</p>
<p>3. Fortalecer los procesos a través de la agencia de compras para aprovechar este canal y reducir el impacto de la ley de contratación actual y agilizar el proceso de compras.</p> <p>ACTIVIDADES:</p> <p>3.1 Elevar la solicitud para que sean adquiridas las necesidades a través de ACOFA. 3.2 Reestructurar las necesidades para establecer los canales de compra. 3.3 Consolidar el plan de soporte.</p>
<p>4. Atraves de las compras con economia de escala CNMC para el caso de aeronaves comunes como el UH-60 hacer mas eficientes los recursos asignados.</p> <p>ACTIVIDADES:</p> <p>4.1 Elaboracion PASL 2009 CACOM-5 a través de SAP. 4.2 Consolidacion de las necesiades del ministerio para UH-60. 4.3 Compra del soporte logístico.</p>

Fuente: Estudiantes especializaciones IMA - FAC 2005-2010. Adaptado por el autor.

3.4 Direccionamiento Estratégico a Futuro

3.4.1 Introducción

En este paso se deben redactar de manera técnica y con todas las especificaciones mencionadas en este escrito, los siguientes componentes que se convierten en los derroteros de la 'bitácora' de funcionamiento a futuro de la organización y sobre la cual se debe tener un compromiso especial de la alta gerencia en hacerla cumplir de manera asertiva (revisar el punto 3.4 de este libro):

- Visión, que describe la decisión a largo plazo hacia donde se debe dirigir la organización, ojalá mencionando un año de alcance a más de cinco años.
- Misión, alineada por la visión, que permita entender claramente cuál es la razón de ser de la empresa, de corto a mediano plazo.
- Principios, debidamente redactados y entendibles para la lectura de los stake holders.
- Valores, debidamente redactados y fáciles de entender y que se puedan volver en las guías de acción para los trabajadores "más allá de las cuatro paredes de la compañía".
- Objetivos Corporativos (mediano plazo)
- Estrategias (a mediano plazo)
- Organigrama o diagrama de procesos básico que sirva para ejecutar y evaluar los objetivos y las estrategias.

3.4.2 Ejemplos

3.4.2.1 Ejemplo 1: CA

- **Visión:** En el 2010, ser líder en el mercado nacional de outsourcing solidario, donde el trabajador sea el mismo asociado, ofreciéndoles beneficios, tanto a la empresa contratante como al asociado.

- **Misión:** CA es una Organización de Trabajo Asociado bajo el esquema de outsourcing en contratación laboral, donde el asociado presta su aporte de trabajo personal a una empresa con la cual la cooperativa ha establecido una relación comercial. Nuestro conocimiento y experiencia inmersa en la Economía Solidaria, garantiza la mutua participación con el objetivo de lograr mayor productividad (individual - empresarial). La solidaridad y cooperación hacen parte de la filosofía y nuestra ventaja competitiva es la autonomía reflejada en la flexibilidad laboral de los regímenes, los cuales se encuentran sustentados jurídicamente.

- **Principios**
 1. **Asociación voluntaria:** La asociación a las cooperativas debe ser permitida a todas las personas que laboren en la empresa, sin discriminaciones de orden social, político, religioso ni por razón del cargo que ocupen. La vinculación debe nacer del deseo de trabajar unidos para satisfacer necesidades generales o particulares e igualmente debe permitirse el retiro voluntario del asociado, salvo limitaciones razonables consignadas en los estatutos que no se relacionen con discriminaciones de ningún orden.

 2. **Democracia:** La cooperativa existe para promover los intereses de todos sus asociados. Debe ser administrada con el consentimiento y aprobación de todos, de lo contrario, corre el peligro de derrumbarse; entonces, es necesario establecer sistemas que permitan conocer los deseos de los asociados, que eviten la manipulación de la organización por una minoría, o más aún, por un poder externo; lo anterior, por cuanto estos tienen plena autonomía.

La cooperativa pertenece a los asociados, con igualdad de derechos y deberes, por lo tanto, pueden elegir y ser elegidos; a cada uno, le debe corresponder un voto, sin importar cuánto dinero tenga como ahorro.

 3. **Equidad:** La satisfacción individual de necesidades es producto del esfuerzo conjunto de todos los asociados, por ésta razón, los

excedentes o beneficios que obtengan las cooperativas deben también ser distribuidos equitativamente entre todas las personas que colaboraron para lograr estos resultados, de acuerdo con lo establecido legal y estatutariamente.

Las organizaciones que se basan en la solidaridad y la ayuda mutua deben, a diferencia de las empresas que buscan retribuir por medio de utilidades el aporte efectuado, estimular la vinculación activa de sus asociados y con el propósito de que ésta no decaiga es necesario que los rendimientos obtenidos se reviertan desarrollando programas de interés, como salud, educación, previsión y solidaridad.

- 4. Educación:** Para el desarrollo de la organización se requiere una educación permanente y continuada, que consulte las necesidades de los asociados, directivos y empleados, que les permita lograr los conocimientos de orden social, ideológico y técnico con los cuales puedan participar activamente en el buen éxito de la cooperativa.

La educación debe constituirse en un estímulo para que los asociados, empleados y directivos procuren mejorar sus conocimientos y en consecuencia, ponerlos al servicio de su organización.

Para ello, cada cooperativa de manera conjunta elabora un Plan de Desarrollo a largo, mediano y corto plazo, el cual se concreta mediante la ejecución de un eficiente, efectivo y eficaz Proyecto Educativo Socio-empresarial, facilitando acciones tendientes a la medición objetiva del impacto socio-económico que tienen estas organizaciones solidarias a través de un balance social.

- 5. Integración:** Las cooperativas requieren aunar esfuerzos y recursos con el fin de poder prestar eficientes servicios a sus asociados, lo cual no se logra actuando cada organización en forma independiente y en muchos casos compitiendo entre sí, sino buscando formas de colaboración entre Cooperativas, Fondos y Organizaciones afines.

- 6. Eficacia empresarial:** Para garantizar la función social es necesario que las cooperativas propendan por una eficiente administración, buscando satisfacer las necesidades de los asociados, con servicios de buena calidad, sin sacrificar resultados económicos y financieros.

Esto requiere de una adecuada dirección del elemento humano, administrativo, económico y de materiales así:

- 7. Factor humano:** La grandeza de toda organización depende del trabajo del factor humano que presta servicios a la misma; por eso, es conveniente una adecuada elección de los administradores y empleados, lo mismo que el desarrollo de un alto sentido de pertenencia para lograr la mayor dedicación e interés al servicio de la cooperativa.
- 8. Racionalización de recursos económicos:** Uno de los mayores problemas de cualquier empresa es el de racionalizar el recurso económico, por lo tanto, la gestión de los administradores debe buscar la utilización más favorable de los dineros que obtenga la cooperativa por concepto de ahorros, aportes, donaciones, etc.
- 9. Tecnificación de los recursos administrativos y de materiales:** Para lograr mejores resultados es importante la aplicación conveniente de las técnicas administrativas: presupuestos, flujos de caja, manual de funciones, etc. Así como la racional adquisición y utilización de equipos y materiales considerados necesarios para el correcto funcionamiento de la cooperativa.
- 10. Responsabilidad Social:** Hacer parte de una cooperativa implica una serie de compromisos de orden personal e institucional, los cuales deben ser observados por cada uno de los asociados.

El primer compromiso es con los demás asociados y para que todos puedan beneficiarse es necesario cumplir plenamente con sus deberes y exigir que de los directivos de la cooperativa se les reconozcan sus derechos.

Otro compromiso es con la comunidad, entendiéndose como tal sus familias, los demás compañeros de trabajo, asociados y no asociados a la cooperativa y en general a las personas que directa o indirectamente se benefician de la acción del mismo y de la empresa. Hay que procurar mejorarles sus condiciones de vida y mostrarles en forma práctica las bondades del trabajo comunitario.

Finalmente, existe otro compromiso mucho más amplio y es con la región y la nación, por cuanto los asociados de las cooperativas no pueden hacer abstracción de los problemas regionales y nacionales; se debe estimular la participación del asociado en los comités y programas que desarrolle la cooperativa, dando pasos para que después puedan opinar y decidir en ámbitos más amplios.

- **Objetivos y Estrategias Corporativas (2002 – 2005)**

Cuadro No. 109: Objetivos y Estrategias Empresa CA (2002 - 2005)

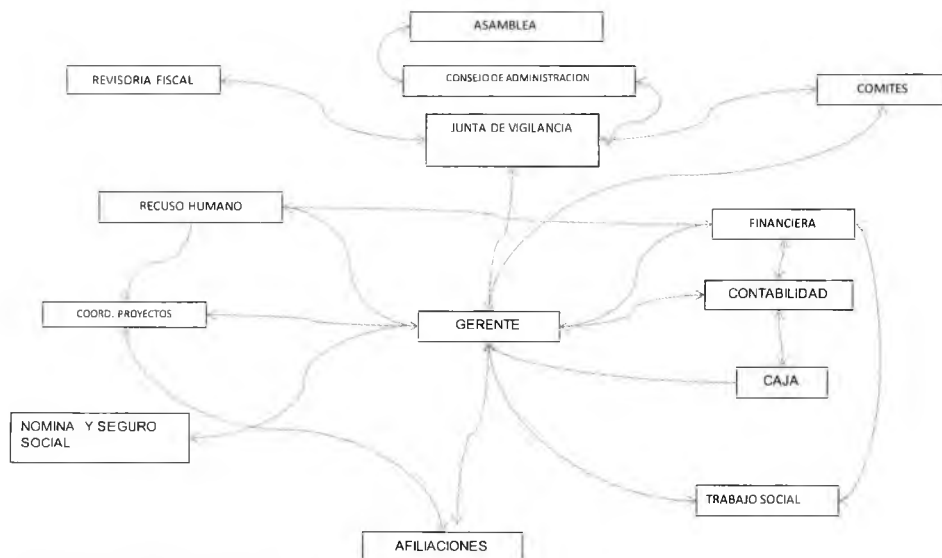
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la eficiencia administrativa y productiva de la Gerencia de la Cooperativa en un 70%, equivalente a la contención de costos y gastos en un 30% sobre los ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de perfiles administrativos y financieros para la asignación del cargo de gerente. • Contratación de un Gerente de tiempo completo, disponibilidad permanente y compromiso. • Perfeccionamiento y especialización del área de recursos humanos y suministro de personal.
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar en un 40% en la eficiencia del manejo de los procesos de control financiero y administrativo de la cooperativa, equivalente a la reducción de gastos y costos en un 25% con relación al 2001 a precios constantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar conocimiento y delegar responsabilidades a la junta de vigilancia. • Estructuración implementación y evaluación de un proceso de mejoramiento continuo • Entrenamiento y capacitación en el manejo del software, que permita el máximo aprovechamiento del mismo.

<ul style="list-style-type: none"> Incrementar los conocimientos y productividad por trabajador asociado en un 50% 	<ul style="list-style-type: none"> Contratación de un instructor cooperativo especializado. Participación de excedentes finales por parte de los asociados a la cooperativa. Implementación de un proceso de evaluación de desarrollo por equipos
<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la participación y posicionamiento de la Cooperativa en el mercado en un 40% 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de ventajas y beneficios que el modelo brinda para este sector. Aprovechamiento de la autonomía de la legislación que el modelo solidario brinda a las OTAS.
<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la seguridad y credibilidad en el manejo de la operación en un 100% por parte del 90% de las empresas contratantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento del objeto social de la empresa contratante. Creación de base de datos de referidos suministrado a través de las empresas contratantes actuales. Maximizar la productividad y rentabilidad de las empresas contratantes.

Fuente: Estudiantes de varias universidades 1990 - 2003. Adaptado por el autor.

- Esquema Organizacional**

Después de analizar el modelo y esquema cooperativo se propone el siguiente organigrama, de acuerdo a su grado de importancia y participación en la toma de decisiones de la organización.

Diagrama No. 25: Esquema Organizacional Empresa CA

Fuente: Estudiantes de varias universidades 1990 - 2003. Adaptado por el autor.

3.4.2.2 Ejemplo 2: Comando Aéreo De Combate No. 5 “Brigadier General Arturo Lema Posada” (EN: <http://www.fac.mil.co/index.php?idcategoria=23959>) “Plataforma Estratégica 2006 – 2019.

- **Reseña Histórica:** Ubicado en el Valle de San Nicolás, en predios del Aeropuerto de Rionegro (Antioquia), este Comando Aéreo es uno de los más recientes de la Fuerza Aérea. La obra se inició en 1988, teniendo en cuenta que algunas de las políticas del Gobierno estaban encaminadas a ejercer un mayor control operativo que abarcara la zona de Urabá y Magdalena Medio, prioritariamente.

Este importante y significativo proyecto fue dirigido por el TC. Jaime Plazas, quien junto al TC. Luis A. Sanabria, emprendieron la labor de sacar adelante esta Unidad que, a partir del 15 de diciembre de 1989, acogió a un selecto grupo de personas para cumplir la nueva misión asignada a la Fuerza Aérea Colombiana.

Este proyecto fue incrementando su planta de personal, mejorando su infraestructura y realizando una serie de actividades que, poco a poco, le fueron dando cuerpo a esa Unidad. El 3 de noviembre de 1990

fue inaugurada en acto protocolario presidido por el general Óscar Botero Restrepo, Ministro de Defensa, el general Luis Eduardo Roca Maichel, Comandante de las FF.MM., y el general Manuel Jaime Forero Quiñones, Comandante de la Fuerza Aérea en aquel entonces.

Así mismo, la base fue dotada con helicópteros UH-60 Black Hawk, y con aviones livianos de transporte, y así, con todos sus equipos y su talento humano, han realizado operaciones de rescate y defensa que la consolidan como una Unidad Aérea que promete grandes realizaciones.

Dentro del plan de desarrollo para las Fuerzas Militares y con el fin de incrementar la capacidad de transporte helicoportado de la Fuerza, el Ministerio de Defensa Nacional, adquirió aeronaves de tipo UH-60 Alfa y Lima.

El helicóptero UH-60 A/L es una aeronave de tecnología moderna y avanzada, diseñada para proveer transporte de personal y material con el fin de facilitar el cumplimiento de las misiones. Está dotado con un sistema de navegación y un sistema de armamento. Fue fabricado por la Sikorsky Aircraft Corporation (Usa). Además de las diversas misiones que se puede ejecutar en el Black Hawk UH-60 A/L, esta aeronave desarrolla operaciones de asalto aéreo, aumentando considerablemente la capacidad de las tropas de superficie, gracias a sus características especiales de carga, velocidad, maniobrabilidad y bajo ruido, contribuyendo en alto grado a realizar operaciones aeromóviles y haciendo presencia en toda la geografía del Territorio Nacional.

Desde 1995, se encuentra en la Unidad el FAC 4120 AH-60L, Black Hawk Artillado (Arpía I), empleado para aumentar las capacidades de apoyo que presta al país y desde 1998 comienza la segunda generación del Arpía, consistente en la mejora de la entrega del armamento.

Posteriormente y gracias al avance tecnológico de la Fuerza se obtiene el (Arpía III), aeronave prototipo única en el mundo, con nuevas capacidades y tecnologías que mejoran la capacidad del sistema de armamento y precisión reafirmando su liderazgo en el desarrollo de operaciones de helicópteros de ataque, evolucionando una vez más

de cara al futuro y adaptándose a los escenarios cada vez más complejos de la guerra que se libra en nuestro país.

- **Misión:** Conducir operaciones aéreas para derrotar al enemigo y ejercer soberanía nacional.
- **Visión:** El Cacom 5 para el año 2019 será una organización decisiva en la defensa de la nación, integrada por un talento humano altamente capacitado, dotado con tecnología aeronáutica de guerra y con una capacidad de inteligencia en tiempo real, para atender las necesidades de seguridad integral en forma anticipada y precisa en el área de responsabilidad, así como la protección de la infraestructura del Estado y bienes de los ciudadanos.
- **Objetivos**
 - **Garantizar la capacidad operacional táctica:** Garantizar la capacidad operacional táctica / estratégica y el adecuado planeamiento y exitosa ejecución de las operaciones aéreas propias y conjuntas, para dobligar la voluntad de lucha del enemigo y ejercer la soberanía.

Líneas de acción estratégica:

- Alcance del tamaño de fuerza adecuado para enfrentar la amenaza
- Integración del planeamiento operacional con el logístico
- Robustecimiento de la inteligencia y la contrainteligencia aérea
- Identificación y eliminación de los factores y conductas de riesgo
- **Elevar el nivel de competencia del talento humano:** Elevar el nivel de competencia del talento humano y su calidad de vida, para incrementar el desempeño laboral y el liderazgo aeroespacial en la región.

Líneas de acción estratégica:

- Propiciar el mejoramiento del clima organizacional
- Fomento de la investigación y el desarrollo tecnológico
- Desarrollo humano orientado a las necesidades institucionales
- Desarrollo del ambiente deseado de tecnología
- Transformación permanente de la cultura institucional
- **Afianzar la responsabilidad social y legal:** Afianzar la responsabilidad social y legal de las actuaciones de la unidad, para garantizar la imagen y legitimidad institucional.

Líneas de acción estratégica:

- Consolidación de la responsabilidad social
- Consolidación de la responsabilidad legal
- **Fortalecer los procesos administrativos y financieros:** Fortalecer los procesos administrativos y financieros para consolidarse como una organización administrada con excelencia.

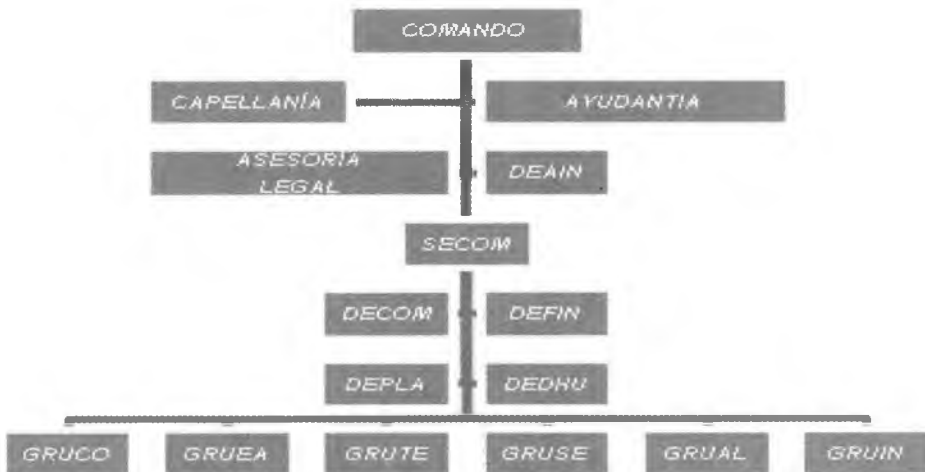
Líneas de acción estratégica:

- Ejercicio de la responsabilidad administrativa
- **Políticas de Comando**
 - Cada integrante del Cacom 5 a todo nivel estará comprometido directa o indirectamente en el apoyo de las operaciones militares, con el fin de dar cumplimiento a la misión asignada a la Unidad "Ejercer la Soberanía Nacional".
 - Todos los integrantes del Cacom 5 contribuirán con informaciones de inteligencia oportuna.
 - El proceso de educación, capacitación y reentrenamiento estará orientado hacia la formación integral de todo el personal.

- Los integrantes de la Unidad tendrán como eje principal para su desempeño los principios de lealtad, disciplina, respeto, justicia y honestidad en el desarrollo de todas las actividades del servicio como fuera de él.
- Cada miembro de la Unidad a todo nivel, deberá actuar de forma proactiva en todas las actividades, mostrando un alto nivel de compromiso con el cumplimiento de los objetivos de la Unidad.
- A través de los programas de supervisión se incrementará la sensibilización en todo el personal de la Unidad sobre la importancia de la seguridad en todas las áreas (Prevac).
- Los integrantes del Cacom - 5 propenderán por el mantenimiento de su integridad utilizando los elementos de protección y con el permanente acompañamiento por los especialistas en la salud.
- Es política de calidad del Comando Aéreo de Combate No. 5 contribuir a la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad territorial a través del control del espacio aéreo, de acuerdo a lo preceptuado en la Constitución Nacional, desarrollando operaciones militares que redunden en el restablecimiento y mantenimiento del orden público, comprometidos con el mejoramiento continuo, procurando el bien común.
- En todos los procesos internos de la Unidad se aplicará la filosofía de la calidad, el autocontrol y la autoevaluación, conllevando así al mejoramiento permanente de los mismos y el cumplimiento de los objetivos del Cacom 5.
- La administración de los recursos estará orientada hacia la aplicación de los valores y principios de la gerencia pública.
- Cada miembro de la Unidad a todo nivel, debe mantener un directo compromiso hacia la defensa y el respeto de los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario.
- Las relaciones y vínculos del Cacom 5 con la población civil se mantendrán mediante el desarrollo del plan de acción integral, con el fin de consolidar la imagen institucional.

- Es política ambiental la protección, la defensa y el cumplimiento de las normas establecidas para conservar los recursos naturales de la Base Aérea General "Arturo Lema Posada". Contribuimos con el mejoramiento continuo y la prevención de la contaminación en el área de influencia de nuestras instalaciones.
 - Para el Comando de la Unidad será siempre una prioridad mantener y promover los diferentes programas de bienestar.
- **Organigrama**

Diagrama No. 26: Organigrama Cacom 5



Fuente: <http://www.fac.mil.co/index.php?idcategoria=23959>

3.4.2.3 Ejemplo 3: Cacom 6 Direccionamiento Estratégico a Futuro (EN: <http://www.fac.mil.co/?idcategoria=1578>)

1. **Visión:** El Cacom 6, como Unidad estratégica será al 2019 auto-suficiente operacional y logísticamente, líder en la ejecución de operaciones aéreas autónomas, conjuntas y coordinadas, para garantizar la soberanía e integridad del espacio aéreo.
2. **Misión:** Conducir operaciones aéreas para derrotar el enemigo y ejercer soberanía nacional.

3. Principios:

- Seguridad
- Contundencia
- Iniciativa
- Trabajo en equipo
- Protección a la población civil

4. Valores:

- Mística
- Sacrificio
- Lealtad
- Honestidad
- Compromiso

5. Políticas:

- Actuar dentro de un marco de ética, moral y profesional, aceptando los compromisos de derechos y deberes en el código de honor.
- Mantener la ofensiva operacional contra grupos terroristas en el sur del país.
- Preservar los recursos aéreos del Cacom 6.
- Transparencia, legitimidad, vocación de servicio, compromiso y lealtad como política fundamental en las áreas funcionales.
- Liderar las operaciones aéreas conjuntas y coordinadas en el sur del país.
- Liderar las operaciones de superficie para asegurar la supervivencia del Cacom 6.
- Preservar el medio ambiente.
- velar por el respeto por los DDHH y DIH.
- Fortalecer los vínculos con la comunidad en el sur del país.

- **Garantizar el servicio de salud, integral en nivel I en el sur del país.**
- **Constituir y mantener una red de inteligencia, para el apoyo operacional del Cacom 6.**
- **mantener un clima organizacional adecuado.**
- **Integrar el área jurídica en las operaciones, y celeridad en las investigaciones disciplinarias y administrativas.**
- **Fomentar y mantener una cultura organizacional de autocontrol, autogestión, calidad y mejora continua en el desarrollo de todos los procesos de la Unidad.**

6. Estrategias Definitivas

- **Desarrollar y mantener el sistema logístico**
- **Fortalecer el sistema de comando y control**
- **Asegurar la supervivencia de la Fuerza.**

CAPÍTULO III

IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Introducción

La implementación, seguimiento y retroalimentación de las estrategias, es el desarrollo mismo del direccionamiento estratégico planteado en el Capítulo II de este libro. Se lleva a la realidad, por medio de la puesta en marcha a corto plazo de un plan de acción, operativo o táctico. Es el despliegue de las estrategias definidas en el direccionamiento estratégico a futuro, que por lo general se ha planteado de uno a tres años.

1. LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS

En el ámbito de la estrategia, que como se ha planteado en este libro, es la formulación de las líneas generales de la articulación entre la misión y el ambiente de una organización, algunos autores, sino la mayoría, convergen en lo importante que es la alineación de la cultura organizacional para facilitar el desarrollo, el seguimiento, la evaluación y la retroalimentación de las mismas, direccionadas por una serie de parámetros de resultados por alcanzar. Esto significa que los líderes deben construir espacios adecuados, que permitan que los trabajadores se comprometan en la implementación, el seguimiento, la evaluación de las actividades y la utilización de recursos, para que los planes de acción u operativos que se requieran, faciliten alcanzar los objetivos esperados.

Es el caso de la mencionada estrategia de Océano Azul, desarrollada por los autores Kim y Mauborgne (2005a. p. 18), que ha impactado positivamente, tanto a académicos, consultores y gerentes, basada en la innovación en valor, a través de la cual se crean océanos azules y se deja de lado a la competencia, donde ésta solo ocurre cuando las compañías logran alinear la innovación con la utilidad, el precio y el bajo costo simultáneamente. Este concepto, según estos dos autores, es una cuestión de estrategia y por tanto abarca el sistema total de una compañía. Para que haya innovación en valor, las compañías deben enfilar todo su sistema hacia el objetivo de lograr un salto cualitativo en el valor, tanto para los compradores como para ellos mismos.

Este concepto incluye, que para que una estrategia nueva se convierta en un verdadero y auténtico movimiento, los trabajadores no solo deben reconocer lo que deben hacer sino también actuar de una manera sostenida y comprometida. La labor de motivar a la masa de trabajadores está en manos de los líderes empresariales, por medio de tres factores: las personas clave, la gestión transparente y la atomización.

- 1. Personas Clave:** Para que un cambio estratégico tenga un impacto real, es necesaria la movilización en masa de los trabajadores en todos los niveles. Según estos dos autores (p. 229), deben concentrarse los esfuerzos en las personas clave o las que ejercen la mayor influencia en la organización. Hay que identificar a los líderes naturales, que son personas respetadas y persuasivas o con habilidad para bloquear o desbloquear el acceso a los recursos esenciales. Conseguir el apoyo de estos líderes, produce un efecto natural de onda, que toca a la mayoría de los trabajadores y hay una alta probabilidad que los motive a adoptar una nueva estrategia.
- 2. Gestión transparente:** El medio fundamental para lograr un nivel significativo y sostenido de la motivación entre las personas clave, consiste en resaltar amplia y repetidamente sus actuaciones. Para que surta efecto esta acción, la gestión debe basarse en la transparencia, la inclusión y la equidad. Esto implica revisar en una reunión periódica de manera obligatoria, participativa y visible con los líderes seleccionados, y estos a su vez con sus colaboradores, el desarrollo de los adelantos de la estrategia y el aumento o disminución en el alcance de las metas establecidas. La presentación visual y explícita les permite a los trabajadores entender mejor el desempeño en la ejecución de la estrategia. Cada líder debe explicar las actividades realizadas, describir cómo sus colaboradores corrigen sus problemas y dar las explicaciones sobre el aumento o disminución de los resultados. Este trabajo incesante, expresivo y puntual de parte de los líderes “genera una cultura de alto desempeño en cuestión de semanas” (p. 231). El concepto de equidad en este ambiente estratégico, se refiere a “la necesidad de incluir a todas las personas afectadas, a fin de que conozcan de primera mano la base de las decisiones y los criterios para ascender o dejar a un trabajador de lado en el futuro” (p. 232).

- 3 Atomización:** Se refiere a la forma como se presenta el desafío estratégico. Si la gente no cree que va a cumplir con este desafío, es poco probable que el cambio sea exitoso. Buscar que el desafío sea alcanzable y descomponerlo en partículas que tengan significado para los trabajadores de los distintos niveles. Esto significa que cada cual debe encargarse de mejorar y asegurar los resultados de su proceso, área o zona de trabajo.

Estos tres factores deben ir acompañados de la creación de una cultura de confianza y compromiso que motive a la gente a ejecutar la estrategia acordada. Los corazones y las mentes deben alinearse con la estrategia, de tal manera que cada persona la haga suya voluntariamente, movida por el deseo de aplicarla “motu proprio” y no como obligación. En este escenario surge un proceso que estos autores lo llaman Equitativo (p. 246), que permite incorporar la aceptación de la gente desde un principio, desde que se está construyendo la estrategia. Cuando ocurre esto, los trabajadores “perciben que el campo de juego está nivelado” (p. 246), lo que induce a una cooperación voluntaria, cuando se traten de ejecutar las decisiones estratégicas.

Dentro de este concepto de equidad, hay tres elementos que se refuerzan entre sí, que Kim y Mauborgne (2005b. p. 246 - 249), denominan los tres principios del proceso equitativo: 1) la participación, 2) la explicación y 3) las expectativas claras.

- 1. La participación:** “Se refiere al hecho de involucrar a las personas en las decisiones estratégicas que las afectan, solicitándoles sus ideas y permitiéndoles refutar los meritos de las ideas y lo supuestos de los demás”. Hay varios efectos positivos en las personas, cuando hay participación y se permite la controversia: a) la gerencia evidencia su respeto por el individuo y por sus ideas, b) la reflexión se agudiza y se crea una mejor dinámica del saber colectivo y c) se da lugar a un mejor compromiso de todos los involucrados frente a dichas decisiones.
- 2. La explicación:** “Se refiere a que todas las personas involucradas y afectadas deben comprender la razón por la cual se toman las decisiones estratégicas definitivas. Cuando los gerentes explican el

razonamiento sobre el cual se basan las decisiones, las personas quedan tranquilas al saber que se han tomado en cuenta sus opiniones y que las decisiones son imparciales y se toman para beneficio de la compañía en general". Este gesto gerencial les permite a los empleados confiar en las intenciones de los gerentes y genera un ambiente de retroalimentación que fortalece indudablemente los procesos de aprendizaje.

3. **Las expectativas claras:** Se refieren a la comunicación de los parámetros sobre los cuales los empleados deben trabajar. Esto incluye las metas, los objetivos, las etapas y los responsables, de tal forma que todos los involucrados conozcan qué se espera de ellos, para que puedan concentrar sus esfuerzos en desarrollar la estrategia de manera expedita.

El sostenimiento de la estrategia según Ghemawat (2000. P. 128 y 129), amerita un proceso de conducción, entre la estrategia desarrollada para la eficiencia y la regularidad (eficiencia estática) y una estrategia desarrollada para la innovación y la flexibilidad (eficiencia dinámica). En los dos tipos de estrategia, Ghemawat converge en la importancia de la alineación de una serie de elementos, entre ellos, el sostenimiento de una cultura dispuesta, sin la cual la estrategia no se podría desarrollar.

En el campo de la estrategia hay muchos tipos y clases. No es el objetivo de este aparte describirlas todas, pero vale la pena mencionar algunas de gran impacto en el desarrollo gerencial, como el caso del Control Total de la Calidad, CTC, que se sustenta principalmente en la generación de una cultura organizacional sólida para su desarrollo y eficacia, del cual el profesor Michael Haley de la Vanderbilt University's Owen Graduate School of Management, citado por Imai (2007: p. 265), llega a la conclusión que en el Japón se aplica como una estrategia de la compañía y afirma además: "Para ser implantada, la estrategia debe llegar a ser concreta para todos en la organización. En consecuencia, las estrategias a largo plazo deben traducirse en planes a corto plazo que sean claros y prácticos. Los principios del CTC proporcionan el marco estructural necesario para ayudar, tanto a los empleados y a la administración a comunicarse y decidir, como mejorar la calidad y la productividad del trabajo. Comprende áreas, tales como los mejoramientos de la comu-

nicación y las relaciones entre los trabajadores y la administración, así como la revitalización de las estructuras organizacionales. Pero sobre todo, lo de más importancia debe tratar con las personas. Sus resultados netos son trabajadores más productivos, comunicación mejorada y una organización más efectiva. Mejores productos y más competitivos son el resultado de mejor personal y mejor administración, y no al revés”.

De la misma manera pasa, según el citado Imai (2007: p. 266), con el Kaizen (mejoramiento continuo en la vida personal, familiar, social y de trabajo). Todos los procesos de esta estrategia han tenido un prerrequisito clave en común: obtener la aceptación de los trabajadores y vencer su resistencia al cambio, o sea, trabajar conscientemente en la creación y mantenimiento de una cultura organizacional. Para lograr esto se ha necesitado: 1. Esfuerzos constantes para mejorar las relaciones industriales, 2. Énfasis en el entrenamiento y educación de los trabajadores, 3. Desarrollar líderes informales entre los trabajadores, 4. Formación de actividades de grupos pequeños, tales como círculos de calidad, 5. Apoyo y reconocimiento para los esfuerzos del Kaizen de los trabajadores, 6. Esfuerzos conscientes para hacer del lugar de trabajo un sitio donde los trabajadores puedan empeñarse en sus metas de vida, 7. Llevar la vida social al lugar de trabajo, tanto como sea práctico, 8. Entrenar a los supervisores para que se puedan comunicar mejor con los trabajadores y puedan crear una participación personal más positiva con los trabajadores y 9. Llevar la disciplina al lugar de trabajo.

Es importante también en el campo estratégico, considerar la línea de pensamiento del aprendizaje organizacional, siguiendo los dos principales enfoques: el de cambio y el de conocimiento (Castañeda, 2004). El enfoque de cambio entiende el aprendizaje organizacional como los cambios que la organización hace con el propósito de adaptarse a su entorno y sobrevivir en un mundo globalizado y de alta competencia. Sus mayores esfuerzos se dirigen a resolver los problemas del día a día, de tal forma que se garantice su permanencia en el mercado (Hedberg (1981), March y Olsen (1976), Duncan y Weiss (1979), citados por Castañeda (2004)). El enfoque del conocimiento desarrolla las acciones que las organizaciones hacen para transformarse y cambiar su entorno de manera innovadora, para posicionar nuevos productos o nuevos servicios, primero que la competencia (Swieringa y Wierdsma (1995), Kim (1993), Pedler, Boydell y Burgoyne (1991), citados por Castañeda (2004)).

Hablar de aprendizaje organizacional, relacionado con la realidad del manejo de la cultura organizacional de una empresa, es retomar también lo expuesto por Argyris y Schön (1978), que según Dick & Dalmau (2009), su trabajo central es la teoría de la acción, que incluye los “mecanismos” por medio de los cuales las ideas se articulan con las acciones: 1) acciones estratégicas: son comportamientos con los que se comprometen las personas para manejar el entorno inmediato, especialmente en lo social. Su mantenimiento es básico para el sostenimiento de una creencia; 2) consecuencias en cada uno o los efectos finales de nuestras acciones estratégicas en cada persona y lo que se “engendra” en otros. Esto a menudo incluye lo que nos sentimos obligados a hacer o prevenimos en no hacer; 3) consecuencias en otras personas o efectos finales en otras de nuestras acciones estratégicas y la respuesta de lo que se “engendra” en otros. A menudo incluye lo que otros están obligados a hacer o lo que tienen que prevenir a hacer. El concepto de ‘otros’, incluye personas, grupos, organizaciones o sistemas; 4) gerenciamiento de valores o el gobierno de valores (variables gobernantes) son las normas que procuramos guardar (mantener) dentro de criterios aceptables. Son objetivos que procuramos satisfacer, creencias que buscamos operacionalizar o defender, valores que procuramos expresar, como: maximizar los éxitos y minimizar los fracasos, minimizar la exteriorización de sentimientos, ser ‘racionales’, minimizar la confrontación, definir la tarea de grupo unilateralmente y realizar acuerdos por consenso, maximizar la cooperación y la colaboración, maximizar la selección libre de opciones y de la información. En el libro “Reasoning, learning and action”, Argyris utiliza el término de “gobierno de valores” de manera intercambiable con las “variables gobernables” en cualquier escenario. Según los mencionados Dick & Dalmau, variables gobernables o gobierno de valores es el mejor concepto que incluye, una mezcla de motivos, valores, creencias y sentimientos. Es una mezcla de constructos específicos que dependen de cada persona, la situación y el contexto; 5) eficacia de las acciones estratégicas: Denotan la extensión de nuestros comportamientos (o acciones estratégicas) y conducen a confirmar “la rectitud en cada persona” de los valores gobernantes.

Todos los anteriores autores y difusores de la gerencia fundamentada en el concepto de estrategia, convergen en la necesidad de la construcción

consciente, provocada y administrada de un escenario adecuado o una cultura organizacional y ambiente laboral, que permita facilitar el desarrollo eficaz de las estrategias, en el cual, sin lugar a dudas, el centro es el ser humano.

2. EL PLAN DE ACCIÓN O PLAN OPERATIVO ESTRATÉGICO

El plan de acción, operativo o táctico es la ejecución misma de las estrategias en torno a los objetivos de acuerdo a lo planteado en el direccionamiento estratégico.

Hay varios componentes para un plan de acción exitoso: los objetivos, los indicadores de gestión, las estrategias, las metas, las actividades, las fechas (de inicio y finalización), los responsables de las actividades y el presupuesto que se requiere para el desarrollo de las actividades.

Sobre los objetivos y estrategias ya se habló anteriormente. Sobre los otros componentes a continuación se aclaran sus conceptos y forma de manejo:

2.1 Indicadores de gestión

Hay excelentes documentos al respecto, entre ellos se tienen para consultar:

- <http://www.monografias.com/trabajos15/valoracion/valoracion.shtml>
- http://www.mercadeo.com/41_scorecard.htm
- http://www.fundibeq.org/metodologias/herramientas/cuadro_de_mando_integral.pdf
- <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral.shtml>
- <http://www.e-visualreport.com/Cuadro%20de%20Mandos%20Integral.html>
- <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1793/1/1010167953-2010.pdf>

2.2 Las metas

En este enfoque las metas son a corto plazo. Pueden ser bimestrales, trimestrales o semestrales. Están relacionadas directamente con los objetivos planteados. Son escalones para alcanzar los objetivos. Tienen las mismas características de los objetivos: medibles, alcanzables y cuantificables.

2.3 Las actividades

Son las acciones concretas que se tienen que desarrollar a corto plazo (menos de un año), para desplegar las estrategias. Se pueden llevar a la práctica en forma de pasos para desarrollar las estrategias definidas. Se recomienda que al lado de estas se asignen a los responsables de cada proceso o área que se responsabilicen en llevarlas a cabo.

2.4 Las fechas

Claramente se debe definir las fechas en que inicia y termina cada actividad planteada. Se utiliza en general el día, el mes y el año en que se comienza y se espera terminar la actividad.

2.5 El presupuesto

Es la asignación del recurso \$ (dinero), que se requiere para llevar a la realidad cada actividad. Es lo que podría costar, tanto para aquellas actividades que son propias de la actividad del negocio y para las nuevas que se tengan que desarrollar para cumplir con la estrategia y se tengan que realizar para alcanzar las metas y por ende los objetivos.

3. DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN

Hay muchas presentaciones para estructurar y desarrollar un plan de acción. En este libro se presentan solo algunas de ellas, que se sugieren como plan de acción tipo A y B:

3.1 Plan de Acción Tipo A

Este tipo de plan de acción muestra en su contexto el objetivo corporativo, tal como se planteó o redactó en el direccionamiento estratégico, el indicador de gestión enunciado numéricamente y relacionado directamente con el objetivo en cuestión, las estrategias definidas también en el direccionamiento estratégico, por cada estrategia una meta cuantitativa relacionada totalmente con el indicador de gestión planteado para el objetivo corporativo, las actividades a corto plazo con las que se despliega cada estrategia o con las cuales se va a llevar a la realidad cada estrategia, la fecha de inicio y terminación de cada actividad, el responsable de una actividad o de un conjunto de actividades y el dinero asignado a cada actividad o a un grupo de actividades.

Cuadro No. 110: Plan de Acción Tipo A - Formato Básico

OBJETIVO CORPORATIVO			INDICADOR DE GESTION			
TRANSLADE EN ESTE ESPACIO EL OBJETIVO DEFINIDO ANTERIORMENTE			DEFINA EN ESTE ESPACIO COMO SE VA A MEDIR EL ALCANCE			
			DEL OBJETIVO			
ESTRATEGIAS	META	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACION	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
TRANSLADE EN ESTE ESPACIO LAS ESTRATEGIAS DEFINITIVAS RESULTANTES DE LAS CONCLUSIONES ESTRATEGICAS	DEBE SER CUANTITATIVAS MENORES DE UN AÑO. LO QUE SE ESPERA DE CADA ESTRATEGIA	LAS NECESARIAS PARA DESARROLLAR CADA ESTRATEGIA	POR CADA ACTIVIDAD	POR CADA ACTIVIDAD	POR ACTIVIDAD	POR ESTRATEGIA

Fuente: Propuesto por el autor.

(En caso de estar desarrollando un trabajo práctico, favor remitirse al Excel adjunto a este libro).

Ejemplo 1:**Cuadro No. 111: Ejemplo 1. Plan de Acción Tipo A**

Crear alianzas estratégicas con otras instituciones de base tecnológica a nivel nacional e internacional.				Número de Alianzas logradas por semestre			
ESTRATEGIAS	META	INDICADOR DE GESTION	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIACION	FECHA DE TERMINACION	RECURSOS	RESPONSABLE
Incrementar los programas de sensibilización para posicionar la incubadora y abarcar una mayor porción del mercado.	Tener como socios a 2 universidades más antes de fin de año	Número miembros asociados nuevos	Realizar 10 conferencias de sensibilización universitaria	Junio 1 de 2002	Diciembre 10 de 2002	Visitan las universidades, Gastos de Representación \$300,000 por contacto	Dirección Ejecutiva y Célula de Mercadeo
Trabajar fuertemente con ANIDE, para posicionar la incubadora.	Encuentro Nacional de Innovación Tecnológica	Número de contactos que se logren	Participar activamente en el evento - Presentar el portafolio de servicios de la Incubadora y sus empresas	Julio 23 de 2002	Julio 24 de 2002	Movilización \$40,000	Dirección Ejecutiva

Fuente: Propuesto por el autor.

Ejemplo 2**Cuadro No. 112: Ejemplo 2. Plan de Acción Tipo A**

Favorecer la aceptación de aquellos incubados que exploten una innovación tecnológica que requiera de una inversión en activos fijos relativamente baja y que sean poco vulnerables a la competencia.				Número de Iniciativas apoyadas			
ESTRATEGIAS	META	INDICADOR DE GESTION	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIACION	FECHA DE TERMINACION	RECURSOS	RESPONSABLE
Aprovechar el apoyo del Gobierno por medio de Colciencias, el Sena y Fomipyme, para crear programas de apoyo a los empresarios	Presentar 10 Planes de negocio al Sena, 8 a Fomipyme y 5 a Colciencias en 6 meses.	Número de empresas que apoyen estas entidades	Presentar dentro de los plazos establecidos los proyectos y trabajar con los empresarios para lograr el objetivo	Junio 1 de 2002	Diciembre 31 de 2002	La red de gestión, 25 horas con un costo total de \$1.000.000 por proyecto	Director de la Red de Gestión, Célula de Infraestructura
Incrementar los programas de sensibilización para posicionar la incubadora y abarcar una mayor porción del mercado.	Recibir 150 iniciativas universitarias para el 30 de agosto de 2002	Número de iniciativas recibidas y apoyadas	Realizar 60 campamentos en 30 universidades, para 1600 personas - Realizar 1 programa Embrión por semana durante el segundo semestre de 2002	Julio 15 de 2002	Agosto 20 de 2002	1 persona que dicta los campamentos y un realizador del programa. \$750,000 por campamento y \$2,700,000 por programa	Célula de Infraestructura (Campamentos) y Célula de Comunicaciones (Embrión)

Fuente: Propuesto por el autor.

Ejemplo 3: Dulpan

Cuadro No. 113: Plan de Acción Tipo A - Desarrollo de Talento Humano

Fecha: Mayo de 2003

OBJETIVO CORPORATIVO: DESARROLLO DE TALENTO HUMANO				INDICADOR DE GESTIÓN: INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN 50%			
ESTRATEGIAS	META	INDICADOR DE GESTIÓN	ACTIVIDADES	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	RECURSOS	RESPONSABLE
Implementar un sistema de capacitación	Todos nuestros empleados sean autónomos en sus puestos de trabajo	Total trabajadores con autonomía / total de trabajadores	Evaluar al empleado una vez por año e indicar en qué aspectos está fallando.	10-01-03	10-01-07	Tecnólogo \$7.000.000	Gerente general Jefe administrativo

Fuente: Propuesto por el autor.

Cuadro No. 114: Plan de Acción Seguridad y Salud Ocupacional y Medio Ambiente

OBJETIVO CORPORATIVO: SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE				INDICADOR DE GESTIÓN: NIVEL DE ACCIDENTALIDAD CERO			
ESTRATEGIAS	META	INDICADOR DE GESTIÓN	ACTIVIDADES	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	RECURSOS	RESPONSABLE
Implementación de normas de calidad ISO	Disminuir el nivel de accidentes en el proceso productivo para el año 2003	Lograr alcanzar una tasa de accidentes del 0%	Solicitar una visita del ICONTEC para luego trabajar en la búsqueda del certificado	07-05-03	06-10-04	Capacitar a los empleados, demarcación de la empresa \$ 40.000.000	Gerente general Jefe administrativo Jefe de producción

Fuente: Propuesto por el autor.

Cuadro No. 115: Plan de Acción Incremento a las Ventas

OBJETIVO CORPORATIVO: INCREMENTO E LAS VENTAS		INDICADOR DE GESTIÓN: AUMENTAR EN 17% EL NIVEL DE VENTAS PARA EL AÑO 2005					
ESTRATEGIAS	META	INDICADOR DE GESTIÓN	ACTIVIDADES	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	RECURSOS	RESPONSABLE
✓ Crear un sistema de información donde nos enuncie todos los lugares que están desatendidos sin descuidar el mercado actual	Aumento en las ventas para el año 2003 en 5.66%	Total ventas 2003 /total ventas 2002	Intensificar las funciones de la fuerza de ventas Seleccionar agencia de publicidad Desarrollo de una investigación de mercados Evaluar el efecto del manejo de descuentos	01-05-03	04-05-06	Acceso disponible de efectivo para cancelar la investigación de mercado \$ 30.000.000	Jefe financiero Jefe de producción Jefe administrativo
✓ Penetración del mercado a través de mejoramiento de la publicidad e investigación de mercados							
✓ Descuentos por pronto pago y por la cantidad de pedido para atraer y fidelizar más clientes							

Fuente: Propuesto por el autor.

Cuadro No. 116: Plan de Acción Aumento de la Rentabilidad

OBJETIVO CORPORATIVO: AUMENTAR LA RENTABILIDAD			INDICADOR DE GESTION: INCREMENTAR LA RENTABILIDAD NETA, DESPUES DE IMPUESTOS EN 19%				
ESTRATEGIAS	META	INDICADOR DE GESTION	ACTIVIDADES	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	RECURSOS	RESPONSABLE
Mejoramiento de los procesos de producción	Disminuir la cantidad de desperdicios en un 100% y los gastos de administración mantenerlos estables entre el 30 y 35 % sobre las ventas	Rentabilidad 2003 / rentabilidad 2002	Realizar un estudio de tiempos y movimientos en la planta Optimizar los procesos Llevar control de desperdicios y reprocesos.	01-02-03	01-12-04	Adquisición de 5 nuevas marmitas \$ 150.000.000 Contratar un ingeniero industrial o de producción \$ 2.500.000 mensuales	Gerente General Jefe financiero Jefe de producción Jefe administrativo

Fuente: Propuesto por el autor.

Cuadro No. 117: Plan de Acción Aumento de la Producción

OBJETIVO CORPORATIVO: PRODUCCION			INDICADOR DE GESTION: AUMENTAR LA PRODUCCION EN 30% (4 años)				
ESTRATEGIAS	META	INDICADOR DE GESTION	ACTIVIDADES	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	RECURSOS	RESPONSABLES
Mejoramiento de la producción	Aumentar la producción en 7.5% para el año 2003	Total producción 2003 / total producción 2002	Programa de mantenimiento preventivo y correctivo Análisis del Lay out. Instalación de los nuevos equipos	01-01-03	31-12-03	Adquisición de 5 nuevas marmitas	Gerente General Jefe de producción Jefe administrativo

Fuente: Propuesto por el autor.

3.2 Plan de Acción Tipo B

En este tipo de plan de acción, se trasladan las estrategias del direccionamiento estratégico a cada una, en el mismo texto del cuadro se plantean las respectivas actividades que se requieran para llevarlas a cabo, los responsables en desarrollarlas, la fecha en que inicia y termina cada una y el dinero que se requiere para poderlas hacer.

Cuadro No. 118: Plan de Acción Tipo B - Formato Básico

PLAN DE ACCION DE LOGISTICA				
ESTRATEGIAS DEFINITIVAS	RESPONSABLES	FECHAS		PRESUPUESTO
		INICIO	TERMINA	

Fuente: Propuesto por el autor.

Ejemplo 1: Cacom 2

Cuadro No. 119: Plan de Acción Tipo B - Ejemplo 1 Cacom 2

CACOM 2: PLAN DE ACCIÓN DE LOGÍSTICO				
INTEGRACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERACIONAL CON EL LOGÍSTICO		Desarrollar y mantener el sistema logístico.		
ESTRATEGIAS DEFINITIVAS	RESPONSABLES	FECHAS		PRESUPUESTO
		INICIO	TERMINA	
1. Incentivar y capacitar al personal responsable de los procesos para hacerlos responsables. Sancionar al personal que se demuestre que no asume su papel de responsable de proceso. ACTIVIDADES 1.1 Desarrollar talleres de capacitación con el fin que el personal conozca su rol y adquiera compromiso por el mismo. 1.2 Una administración por objetivos para que el personal tenga límite de tiempo para alcanzarlos esto genera compromisos y beneficios para la organización. 1.3 Generar un programa de incentivos para el personal que se destaque en sus áreas de trabajo.	GRUTE SEDEYE/ESMAN GRUTE GRUTE	JUL-08 AGO-08 JUL-08	JUL-10 OCT-08 JUL-10	\$ 100 000 000
2. Evaluar los resultados de los programas de capacitación actual, analizar las debilidades, comparar con la oferta de las demás entidades educativas y realizar las mejoras a las que hayan lugar. ACTIVIDADES 2.1 Realizar una evaluación de todo el personal que labora en el grupo técnico, con el fin de establecer necesidades de capacitación específicas. 2.2 Realizar un estudio de mercado de las entidades educativas que podrían beneficiar al personal del grupo.	GRUEA/SEDEYE SEDEYE GRUEA	JUL-08 AGO-08 JUL-08	JUL-09 OCT-08 OCT-08	\$ 2 500 000
3. Aumentar las capacidades de mantenimiento con la capacitación del personal. ACTIVIDADES 3.1 Contratar la capacitación, en los cursos que le personal requiera. 3.2 Gestionar convenios con las entidades educativas de la región. 3.3 Gestionar becas para el personal más destacado. 3.4 Aprobación de permisos para realizar los estudios del personal que beneficia la Fuerza.	CACOM-2/GRUTE GRUTE-GRUEA GRUTE-GRUEA GRUTE-GRUEA JUL-CACOM2	JUL-08 JUL-08 JUL-08 JUL-08	JUL-10 DIC-08 JUL-09 JUL-09 JUL-10	\$ 250 000 000
4. Realizar un estudio de las fortalezas de los otros grupos técnicos y aplicar estar al Grupo Técnico de la Unidad que permitan hacerlo más eficiente. ACTIVIDADES 4.1 Aplicar encuestas enfocadas a capacidades de mantenimiento a los demás Grupos Técnicos. Programar capacitaciones en otros GRUTES que tengan mayor capacidad de mantenimiento y esta aplique al Grute de Cacom-2.	GRUTE SEDEYE GRUEA	JUL-08 JUL-08	DIC-08 SEP-08	\$ 1 000 000
5. Difundir planes de Acción Integral con la sociedad y acercar a los conciudadanos para integrarse con la Política de Seguridad Democrática. ACTIVIDADES 5.1 Realizar brigadas de salud y censos en las veredas cercanas a la base con el fin de vincular al personal civil a la Política de Seguridad Democrática. 5.2 Apoyar a los colegios y escuelas alejadas a la unidad para generar confianza en la Unidad.	ACCION INTEGRAL DISAN ACCION INTEGRAL	JUL-08 JUL-08 JUL-08	JUL-10 JUL-10 JUL-10	\$ 30 000 000 00
6. Coordinar y combinar bajo la filosofía de operación conjunta la integración con otros Grupos Técnicos para desarrollar investigación y operación registrica ACTIVIDADES 6.1 Crear grupos de personal encargados del desarrollo tecnológico conjunto en todos los GRUTES. 6.2 Apoyo de proyectos de investigación al personal que los desarrolle.	GRUTE SEDEYE GRUEA	JUL-08 JUL-08 JUL-08	JUL-10 JUL-10 JUL-10	\$ 80 000 000 00
7. Impartir instrucciones y trazar un plan de seguimiento a todas las actividades de mantenimiento que impliquen iniciativas de cambio y mejora continua para realizar reingeniería de procesos. ACTIVIDADES 7.1 Informe mensual de las actividades que requieran algún cambio 7.2 Diseños de reingeniería de las actividades. 7.3 Auditoría enfocadas a las actividades de mantenimiento	GRUTE-SUING ESMAN SUING CALIDAD	JUL-08 JUL-08 JUL-08 JUL-08	JUL-10 JUL-10 JUL-10 JUL-10	\$ 2 500 000

Fuente: Trabajos de estudiantes de especializaciones IMA 2005 - 2010. Adaptado por el autor.

Ejemplo 2: Catam

Cuadro No. 120: Plan de Acción Tipo B - Ejemplo 2 Catam

CATAM: PLAN DE ACCIÓN DE LOGÍSTICO				
INTEGRACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERACIONAL CON EL LOGÍSTICO		Desarrollar y mantener el sistema logístico.		
ESTRATEGIAS DEFINITIVAS	RESPONSABLES	PERIODO		PRESUPUESTO
		INICIO	TERMINA	
1. Realizar el estudio para la adquisición de nueva flota de aviones de transporte.	CATAM	JUL-08	JUN-11	\$ 15.000.000.000.000
ACTIVIDADES: 1.1 Realizar y diseñar el estudio del avion de transporte necesario para la operacion. 1.2 Solicitar los recursos para la adaptación de los aviones. 1.3 Desarrollar los trabajos de Adaptacion.	CATAM COMANDO MINISTERIO	JUL-08 AGO-09 OCT-10	AGO-09 SEP-10 JUN-11	
2. Realizar seguimiento a la solicitud enviada a la Jefatura de operaciones logísticas referente ha ampliar el horizonte de planeacion para el soporte logístico de 14 a 18 meses.		JUL-08	NOV-08	\$ 10.500.000
ACTIVIDADES: 2.1 Elaboracion del documento planteando el requerimiento. 2.2 Documento de Seguimiento. 2.3 Aprobacion u continuacion con el horizonte actual.	GRUTE GRUTE JOL	ABR-09 AGO-09 NOV-08	ABR-09 AGO-09 NOV-08	
3. realizar una adecuada planeacion para la ejecucion de los recursos	CATAM	JUL-08	SEP-09	\$ 25.000.000
ACTIVIDADES: 3.1 Elevar la solicitud para capacitar al personal en tecnicas paraplanear 3.2 Reestructurar las necesidades para establecer los canales de compra. 3.3 Consolidar el plan de soporte y adquisiciones.	GRUTE GRUTE JOL	MAR-09 ABR-09 JUN-09	ABR-09 MAY-09 SEP-09	
4. Diseñar una proyeccion de carrera acorde con las proyecciones de la FAC y acorde a las necesidades organizacionales	CATAM	JUL-08	DIC-09	\$ 250.000.000
ACTIVIDADES: 4.1 Elaboracion un plan de perfiles para los diferentes puestos 4.2 Realizar un cronograma de capacitacion para suplir los diferentes perfiles 4.3 adquirir los servicios de capacitacion	GRUTE GRUTE GRUTE	SEP-08 ABR-09 SEP-09	MAR-09 SEP-09 DIC-09	

Fuente: Trabajos de estudiantes de especializaciones IMA 2005 - 2010. Adaptado por el autor.

3.3 Evaluación del Plan de Acción

Es clave determinar cada cuanto se van a evaluar los adelantos del plan de acción, en términos de actividades realizadas y porcentajes de alcance en las metas y objetivos. Lo más común es que en algunas organizaciones se determina que sea bimestral y en otras trimestrales. Son lapsos prudentes en los cuales se puede ir detectando a tiempo los ajustes que haya que hacerle al plan.

3.3.1 Evaluación sobre actividades

En los próximos formatos se encuentra una manera de realizar seguimiento sobre todo a las actividades que se han planteado. Se diligencia con la fecha en que se hace el seguimiento, el objetivo que se va a observar, las estrategias que se han determinado para alcanzar el objetivo

en cuestión, las actividades que se ha establecido a corto plazo para desarrollar cada estrategia, la fecha tope para desarrollar cada actividad y el avance en % de cada una en el mes de evaluación.

Cuadro No. 121: Evaluación de las Actividades en el Plan de Acción

EVALUACION DEL PLAN DE ACCION						
FECHA:						
OBJETIVO:						
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA LIMITE	AVANCE EN % EN EL CUMPLIMIENTO DE			
		PROGRAMADA	MES 1	MES 2	MES 3	...
OBSERVACIONES: (Explicar el porque de no haber podido cumplir con las actividades que esten por debajo del 100% de cumplimiento de acuerdo a lo planeado)						

Fuente: Sugerido por el autor.

Ejemplos

Cuadro No. 122: Ejemplo 1 Evaluación de Actividades en el Plan de Acción

EVALUACION DEL PLAN DE ACCION					
FECHA: julio - diciembre 2002					
OBJETIVO: Aumentar la satisfacción de los clientes en dos décimas de acuerdo a la última calificación por sede					
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA LIMITE	AVANCE EN % EN EL CUMPLIMIENTO		
			julio	octubre	diciembre
Estructuración, implementación y seguimiento de un programa de calidad total de servicio al cliente	1. Aplicación de encuesta de satisfacción de clientes:				
	* Rediseño de encuesta y definición de logística	08/07/2002	100%		
	* Envío de propuesta a Cali	09/07/2002	100%		
	* Recibir retroalimentación de Cali	12/07/2002	100%		
	* Preparación de la encuesta: Definir población, muestra y asignar responsables	19/07/2002	100%		
	* Aplicación y tabulación de la encuesta	30/08/2002	0%		
	* Consolidación de la Información y definición de plan de acción de mejoramiento por sede a puntos de la encuesta que dieron un resultado menor a Igual a 3	20/08/2002	0%		
	2. Desarrollo del plan de acción	25/12/2002	0%		
OBSERVACIONES: (Explicar el porque de no haber podido cumplir con las actividades que estén por debajo del 100% de cumplimiento de acuerdo a lo planeado)					

Fuente: Sugerido por el autor.

Cuadro No. 123: Ejemplo 2 Evaluación de Actividades en el Plan de Acción

EVALUACION DEL PLAN DE ACCION					
FECHA					
II. ANALISIS DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES					
OBJETIVO DE CALIDAD: Cumplir satisfactoriamente en un 100% las solicitudes de requisición que realiza el 80% de nuestros clientes					
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA LIMITE PROGRAMADA	AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES		
			JUL-26	MES 2	MES 3
Estructuración, implementación y seguimiento de un programa de control diario de las requisiciones recibidas de clientes	Revisar el proceso de cierre de requisición para identificar los puntos de control y/o seguimientos al servicio NO conforme (revisar formato)		1%		
	Hacer seguimiento a la NO conformidad del proceso de contratación (módulo de excepciones)		0%		
	Informe de resultados mensual de excepciones la cual debe copiarse a selección y a cada Unidad de Negocio	May-02	0%		
OBSERVACIONES: (Explicar porque no se ha cumplido con lo planeado y definir acciones preventivas y/o correctivas)					

Fuente: Sugerido por el autor.

Cuadro No. 124: Ejemplo 3 Evaluación de Actividades en el Plan de Acción

EVALUACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN					
FECHA					
II. ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES					
OBJETIVO DE CALIDAD: Contar en un 70% de la planta de personal administrativo competente					
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA LIMITE PROGRAMADA	AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES		
			Jul-26	MES 2	MES 3
Estructuración, implementación y seguimiento del programa de identificación de competencias a nivel nacional	Redefinición de perfiles por cargo	23-Ago-02	10%		
	Identificación del nivel de cumplimiento de las personas actuales versus los perfiles. Evaluación desarrollo de personal	10-Sep-02	5%		
	Diseñar plan de formación para llevar a las personas a lo requerido	20-Sep-02	0		
	Desarrollo de capacitación y seguimiento		80%		
OBSERVACIONES: (Explicar porque no se ha cumplido con lo planeado y definir acciones preventivas y/o correctivas)					

Fuente: Sugerido por el autor.

3.3.2 Evaluación sobre indicadores de gestión

Una de las metodologías más aceptadas en estos tiempos es la del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Score Card (BSC). El Cuadro de Mando Integral es la traducción al español que se da a Balanced Scorecard, sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la Eficiencia o del Desempeño (<http://>

www.pmi-bcn.org/archivo/eventos/OCT_2005/Boletin_Octubre_Noviembre_archivos/Aepro%20Malaga%20BSC%20Amendola%202005%20Articulos,%20UPV.pdf). Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, se centran sobre la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando empresarial. El objetivo del CMI es dar a las empresas u organizaciones elementos para medir su éxito. El principio que lo sustenta es: "No se puede controlar lo que no se puede medir".

Se considera como el antecedente del Cuadro de Mando Integral, al Tableau de Bord, que por los años 60 se utilizó en Francia. El tablero de Mando incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de la empresa.

Para Howard Rohm del Balanced Scorecard Institute de EE.UU., el CMI es "un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal".

El CMI contempla cuatro perspectivas (Diagrama No. 27): La de la orientación hacia el cliente, la interna o mejoramiento de los procesos del negocio, la financiera o de crecimiento y sostenibilidad económica del negocio y la del aprendizaje y crecimiento, que se orienta al ser humano como gestor directo de todas las actividades que le dan valor agregado a la organización y todos los stakeholders (partes interesadas del negocio).

Diagrama No. 27: Perspectivas del CMI



Fuente: Adaptado por el autor de: http://www.pmi-bcn.org/archivo/eventos/OCT_2005/Boletin_Octubre_Noviembre_archivos/Aeipro%20Malaga%20BSC%20Amendola%202005%20Articulos,%20UPV.pdf. Recuperado en octubre de 2009.

En términos ya de esquema de trabajo, la guía se podría considerar de la siguiente manera (Diagrama No. 28):

Diagrama No. 28: CMI en la Práctica



Figura 1. Project Management Scorecard

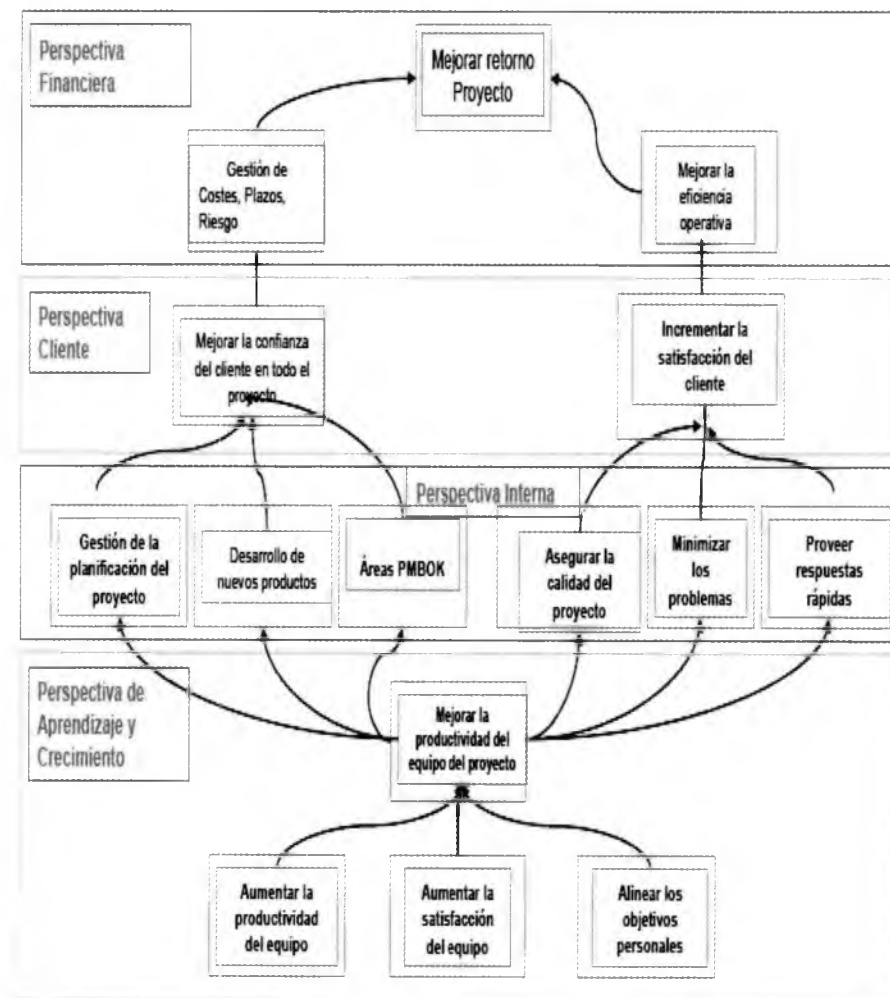
Fuente: Amendola LP, Depool T., F., González M. D., Palacios E. *Modelo de implementación del cuadro de mando integral en una oficina de proyectos*. Departamento de Proyectos de Ingeniería e Innovación UPV.

EN: http://www.pmi-bcn.org/archivo/eventos/OCT_2005/Boletin_Octubre_Noviembre_archivos/Aeipro%20Malaga%20BSC%20Amendola%202005%20Articulos,%20UPV.pdf. Consultado en junio 26 de 2007.

(Para trabajar un CMI en la práctica ver CD adjunto al libro).

Ejemplo 1: CMI para un proyecto

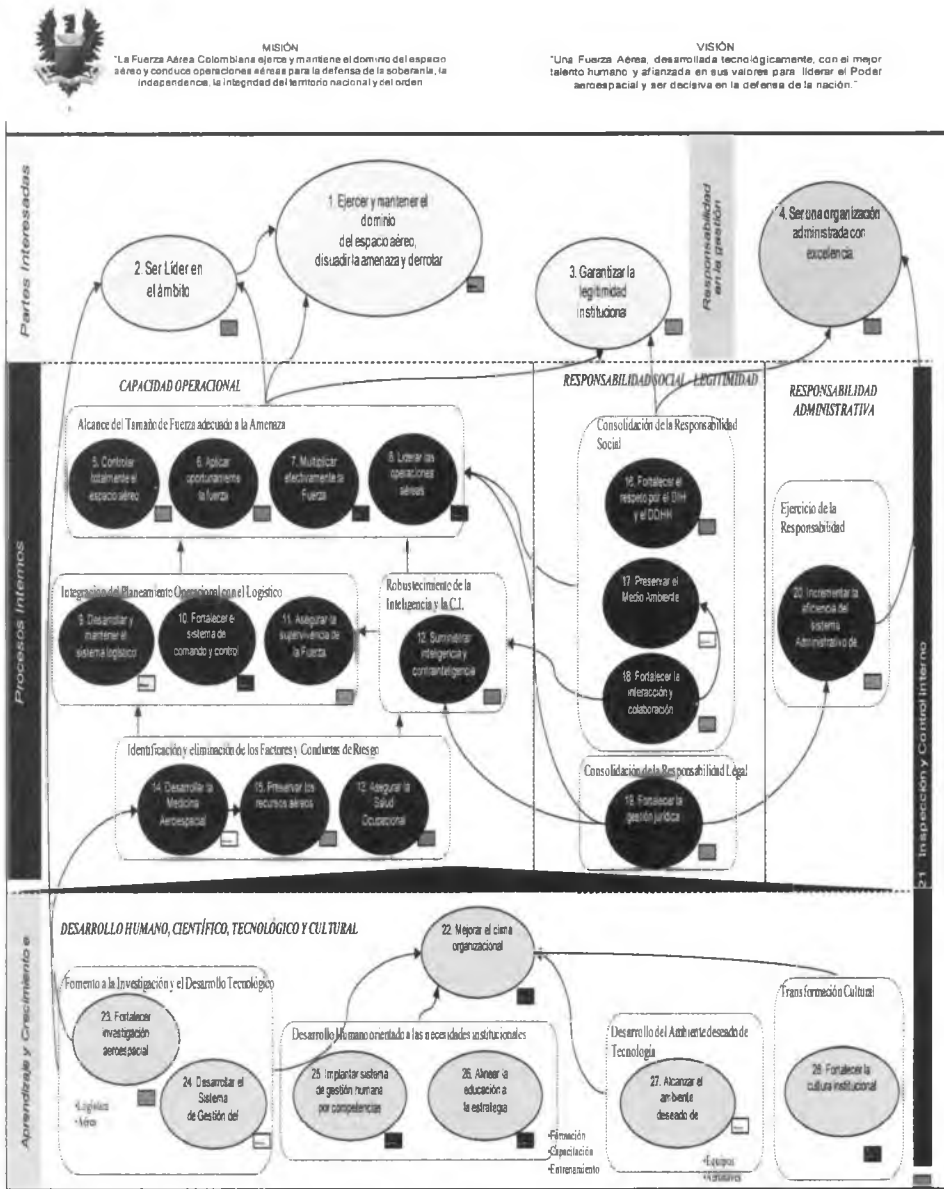
Diagrama No. 29: CMI para un Proyecto



Fuente: Trabajos de estudiantes de especializaciones IMA 2005 - 2010. Adaptado por el autor.

Ejemplo 2: CMI FAC

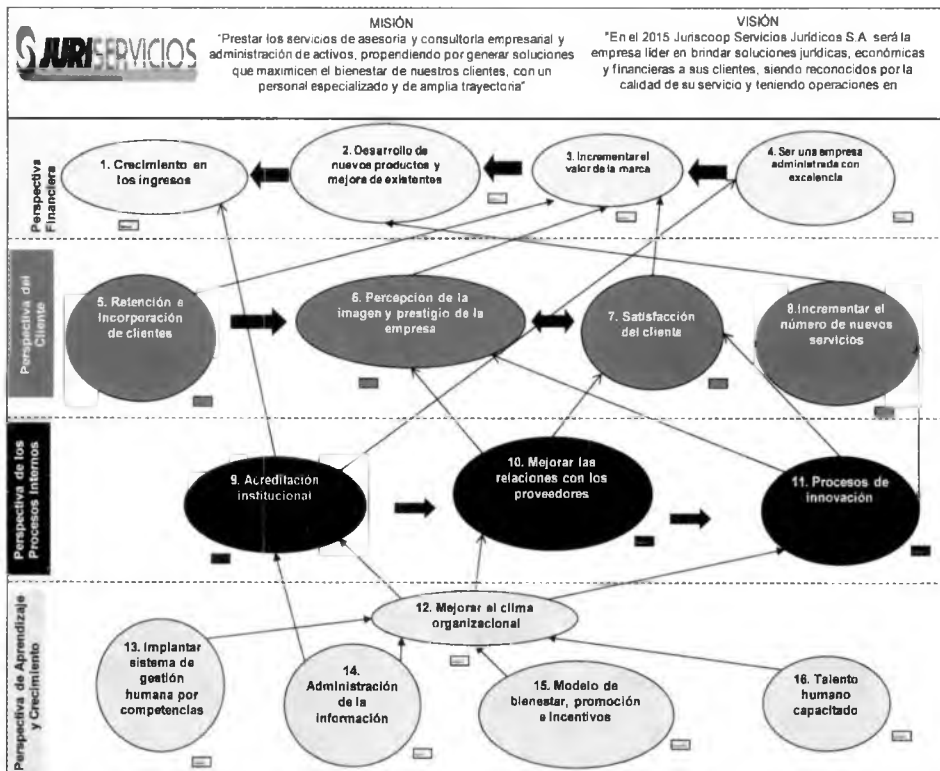
Diagrama No. 30: CMI FAC



Fuente: Trabajos de estudiantes de especializaciones IMA 2005 - 2010. Adaptado por el autor.

Ejemplo 3: Juriservicios

DIAGRAMA No. 31: CMI JURISERVICIOS



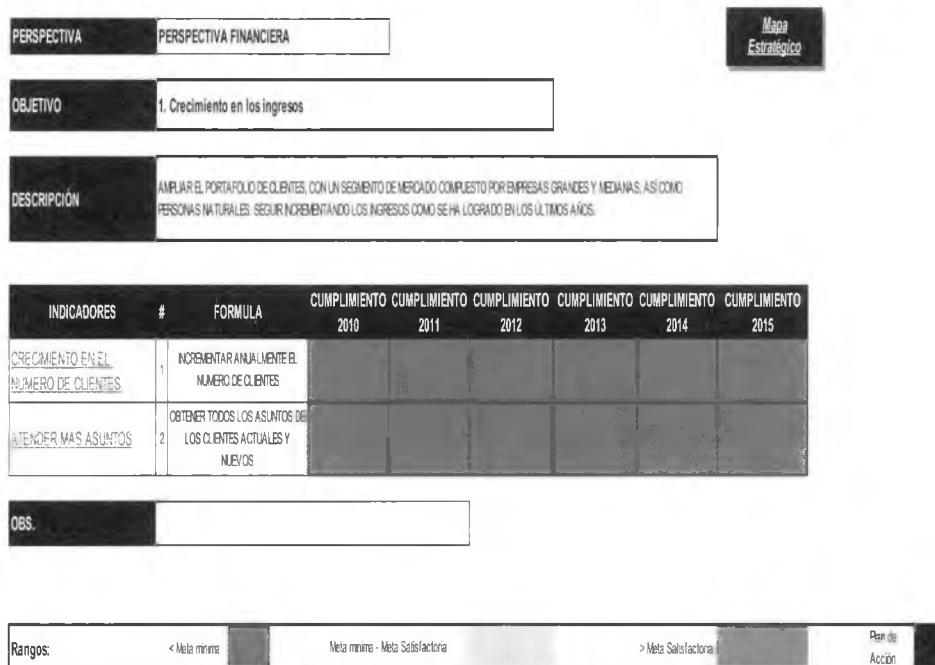
Fuente: González de Cosío (2010).

Es clave que este mapa se maneje en algún paquete de ordenador (puede ser el conocido Excel de Windows), de tal manera que facilite realizar hipervínculo desde cada objetivo. Por ejemplo, retomando el objetivo No. 1 de crecimiento de los ingresos, usted se ubica en este círculo que estaría con hipervínculo en su despliegue como se observa en el diagrama No. 32 siguiente y así sucesivamente.

Este despliegue por objetivos permite evidenciar: 1) la articulación de cada objetivo con la perspectiva del negocio, el objetivo mismo, la descripción de cada objetivo, los indicadores con los cuales se mide el alcance de cada objetivo, la fórmula con la cual se maneja cada indicador, el % del cumplimiento en cada año, las observaciones que se deban rea-

lizar en torno al cumplimiento de cada indicador y los rangos definidos para la satisfacción del alcance de cada indicador (color rojo: meta mínima, color amarillo: meta satisfactoria, color verde: meta satisfactoria).

Diagrama No. 32: CMI Despliegue del Objetivo Crecimiento de Ingresos en Juriservicios



Fuente: González de Cosío (2010).

En la Fuerza Aérea Colombiana se ha desarrollado un sistema de seguimiento para la eficaz utilización del CMI, que valdría la pena compartir en este libro y que es una excelente enseñanza gerencial para realizar el acompañamiento de las diferentes unidades de trabajo (FAC- RAE-, 2010):

1. Se debe asegurar que se envíe un instructivo por escrito a todas las unidades de trabajo, al área que maneja la planeación en cada una, que contenga la descripción exacta de las actividades de seguimiento que se deben realizar y que se describen a partir del siguiente punto.

2. Se debe especificar claramente el objetivo de dicho instructivo: “Enviar a los integrantes de las Unidades de trabajo, las consideraciones y recomendaciones generales aplicables en la planeación y desarrollo en las reuniones de análisis estratégico (RAE), que se realizan en las mismas, utilizando la herramienta del Balanced Score Card (BSC), soportado en un acompañamiento realizado en dos Unidades de trabajo de la Institución, pretendiendo que lo observado en estas se utilice para toda la organización con el fin de fortalecer los aspectos positivos y corregir las debilidades potenciales. Es importante mencionar que no se puede calificar como correctos o errados los comportamientos y procedimientos adelantados en las dos reuniones observadas, tan solo se pretende exponer parámetros y lineamientos de la alta dirección de la Institución para la realización del ejercicio de Direccionamiento Estratégico, con el fin de ser tenidos en cuenta para el desarrollo de las reuniones a realizar en el segundo trimestre del 2010”.
3. “Durante las tres primeras reuniones de análisis estratégico, luego de la etapa de construcción de BSC, las reuniones se deben enfocar a realizar los ajustes finales, en cuanto a la parte operativa de su desarrollo, para empezar a monitorear la estrategia. En la primera RAE de 2010 se dedicó parte del tiempo de la reunión a la revisión de la construcción de los indicadores desplegados por las jefaturas, requiriendo realizar los ajustes a la mayor brevedad posible con la jefatura respectiva, mediante evidencia escrita y ajustándose a los nuevos indicadores planteados. Es fundamental que todos los participantes en la reunión comprendan el Modelo de Gestión de la Institución y cómo interactúan las diferentes metodologías, teniendo como base el mapa estratégico respectivo, para guiar el desarrollo de la reunión”.
4. Un aspecto clave para el éxito de las reuniones de análisis estratégico (RAE) es: “El tiempo y la disciplina dedicado a la preparación de la misma de parte de sus participantes es crucial en términos del análisis previo de: a) el mapa estratégico: utilizado para observar las relaciones causa y efecto entre los objetivos de las diferentes perspectivas. En la RAE se deben validar estas hipótesis y ajustarlas de ser necesario, b) los indicadores estratégicos: revisarlos

para conocer el estado actual del objetivo que se está midiendo. Su estado según el semáforo, determina el estado del objetivo y su necesidad de análisis o no. El análisis debe concentrarse en los objetivos que están en amarillo o rojo. A través de los valores de los indicadores se puede establecer una tendencia y las acciones a seguir. Su análisis debe realizarse conjuntamente con la meta respectiva y determinar la brecha existente. b) las metas: mapa estratégico y de las iniciativas estratégicas, c) Iniciativas estratégicas: su análisis está encaminado a determinar el avance de acuerdo al plan propuesto. Es necesario revisar si la iniciativa efectivamente está empujando al objetivo a alcanzar sus metas o no”.

5. Para las reuniones de seguimiento se propone “realizar un análisis más profundo de los indicadores y en general del BSC, teniendo en cuenta aspectos como: causas y efectos de los resultados presentados y posibles propuestas y soluciones para mejorar el desempeño (indicadores en amarillo y rojo)”. Se deben tener en cuenta los siguientes lineamientos de análisis durante el proceso de preparación:
 - Análisis de hechos: Seleccione los objetivos que necesitan atención para que sean analizados (rojo o amarillo). Describa lo que está sucediendo haciendo énfasis en el estado del indicador frente a la meta. Durante la RAE se mencionan los indicadores en verde pero no se analizan, sin embargo, se deben analizar solo en el caso en que el mismo resultado (verde) haya sido cuestionado, ya sea por una mala asignación de metas o problemas en el cálculo del indicador, entre otros.
 - Analizar las causas: Algunas preguntas que se sugieren para ubicarlas serían entre otras: “¿Cuáles fueron los aspectos (internos y externos) que incidieron para los resultados del objetivo? ¿De qué manera el resultado impacta o ha sido impactado por los demás objetivos del mapa estratégico? ¿Qué aspectos se quieren analizar? ¿Qué otras áreas de trabajo están implicadas en los resultados analizados? ¿La relación causa y efecto es coherente? ¿Los indicadores relacionados con el objetivo analizado están siendo calculados de manera correcta? ¿Están los datos de los indicadores validados? ¿Las metas a ser alcan-

zadas son adecuadas? ¿Las iniciativas asociadas a ese objetivo están ocurriendo conforme a lo previsto?”

- Propuesta de acciones: ¿Cuál es la tendencia del objetivo analizada? ¿Cuáles son las recomendaciones para que el desempeño mejore? ¿Se requiere desarrollar un nuevo proyecto, iniciativa o redireccionamiento de los existentes?

La preparación de este análisis de hechos, causas y acciones, debe ser lo más completo posible, reflexionando sobre cada detalle del indicador, con el fin de llegar a la reunión con conclusiones y propuestas concretas que conduzcan a la toma de decisiones estratégicas que finalmente sirvan para mejorar el desempeño del área en análisis. Es importante que este análisis se acompañe por graficas de soporte: lineales, de barras, de Ishikawa, entre otros.

6. Algunas observaciones para la preparación del material que servirá para la revisión de indicadores en la Rae:
 - Agenda de trabajo: El o la encargada de planeación del área de trabajo debe definir previamente la agenda de trabajo con la revisión de pendientes, los objetivos seleccionados para la reunión, los responsables de presentar los resultados, las conclusiones y los tiempos en minutos destinados para cada uno de los temas.
 - Disponibilidad de la información: Es importante que el material que se va a utilizar en la reunión, sea de fácil acceso a todos. Los responsables que tiene a su cargo la preparación de indicadores y estados de iniciativas, deben presentar su análisis con anterioridad al encargado de planeación del área de trabajo.
7. Para una próxima reunión se propone:
 - Quien sustente el avance de los objetivos sea el líder del proceso.
 - Presentar las iniciativas estratégicas parametrizadas en el Plan Estratégico.
 - Cualquier modificación que se deba realizar debe ser llevada a la RAE como propuesta, de acuerdo al procedimiento establecido.

- El material para la RAE debe estar listo por lo menos tres días antes de la misma, con el fin de que cada líder de proceso tenga conocimiento completo de lo que será discutido.
- Definir la agenda con los temas a tratar y suministrarla con anticipación a la iniciación de la RAE.

8. Desarrollo de una RAE:

- “En la revisión de pendientes no se debe limitar a leerlos, informar su estado y responsables. Es necesario aprobar el cierre o impartir las acciones correctivas que garanticen el cumplimiento de los mismos por parte de la alta gerencia”.
- “La participación de los miembros no se debe limitar a su objetivo. En la medida que el desarrollo de las reuniones resulte más dinámico, se observará una mayor posibilidad de participación de todos. Esto permitirá aprovechar sinergias entre las áreas, así como el aporte de todos en una visión global de la institución. En este sentido, es importante resaltar lo fundamental de la preparación de los líderes para que la reunión fluya y sea efectiva. La discusión de indicadores no deberá tomar más de 5 a 10 minutos”.
- “Al inicio hacer un análisis breve de la visión general del mapa estratégico, mostrando su avance de manera global”.
- “El seguimiento de los pendientes de la reunión anterior, debe realizarse de manera consolidada y haciendo un recuento del avance de cada uno”.
- “Los miembros de la reunión deben familiarizarse con el material de ayuda para la RAE, como el mapa estratégico, indicadores, metas y estado actual de las iniciativas.”
- “Cada asistente debe llegar con el conocimiento necesario del material que será presentado, lo cual agilizará las presentaciones y evitará la discusión de cuestiones operativas que se deben tratar antes de la RAE”.

- “Es importante evaluar el número de asistentes a la reunión. Tener un gran público, limita la reunión convirtiéndola en un evento netamente informativo”.
- “Es importante asegurar dentro del plan de inducción a los funcionarios nuevos, que llegan a cada rea de trabajo, un programa de capacitación sobre la implementación del modelo de gestión estratégico, con el propósito de facilitar los procesos de empalme y aportes del personal al desarrollo de la metodología y a la ejecución de la estrategia misma”.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBERS, Henry. *Principios de organización y dirección*. Editorial Limusa. 1981. Cap. 25: Cualidades y educación del ejecutivo.
- ALEXANDER SERVAT, Alberto. *Gerencia de Procesos: Nuevo Sistema Gerencial*. 15 de febrero del 2002. EN: <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/articulos/feb02/gerproc.htm>. Consultado en septiembre 22 de 2007.
- AMENDOLA, L. P.; DEPOOL, T.; GONZÁLEZ, F., M. D., PALACIOS, E. *Modelo de implementación del cuadro de mando integral en una oficina de proyectos*. Departamento de Proyectos de Ingeniería e Innovación UPV. EN: http://www.pmi-bcn.org/archivo/eventos/OCT_2005/Boletin_Octubre_Noviembre_archivos/Aeipro%20Malaga%20BSC%20Amendola%202005%20Articulos,%20UPV.pdf. Consultado en junio 26 de 2007.
- ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P. y HAYES, R. L. *El planteamiento estratégico: Nueva tendencia de la administración*. Trillas. 1983.
- ANSOFF, H. Igor. *La estrategia de la empresa*. EUNSA. 1975. Barcelona. España. 135 a 138 p.
- BEHAVIORAL SCIENCE TECHNOLOGY INC. *SERIE: Seguridad basada en el comportamiento; Resolución de problemas – Eliminación de Barreras -*. Serie 5. 1997.
- Benchmarking. En: Revista Clase Empresarial. Santafé de Bogotá: octubre 1994, p.46-50.
- BJUGGREN, Per-olof & SUND, Lars-Göran. *Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small- and Medium-Size Family-Owned Businesses*. EN: <http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.2001.00011.x>. Family Business Review. Volume 14 Issue 1 Page 11 – 24. March 2001.
- BRADON, Pete. *Best Companies methodology*. June 2006. EN: <http://www.bestcompanies.co.uk/Downloads%5CBest%20Companies%20-%20Methodology.pdf>
- CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio. *La gestión humana y sus aportes a las organizaciones Colombianas*. Artículo en Cuadernos de Administración. Revista de la Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia. Vol. 19 No. 31. Enero - junio de 2006. p. 9 - 50.
- CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio; NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia; ÁLVAREZ GIRALDO, Claudia Milena. *La gestión humana en Colombia: Características y Tendencias de la Práctica y de la Investigación*. Universidad ICESI. Estudios gerenciales. Vol. 23 No. 103 • Abril - Junio de 2007. EN: http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/1156/1/Gestion_humana_Colombia.pdf
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. *Creación de la ventaja competitiva para Colombia*. Abril de 1994.

CARDONA LÓPEZ, Jesús Alberto y CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio. *El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones*. Artículo en Cuadernos de Administración. Revista de la Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia. Vol. 19 No. 32. Julio - diciembre de 2006. p. 11 – 43.

Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE). Bogotá D.C. Boletín electrónico de octubre de 2008. Recuperado en abril 4 de 2010. EN: <http://www.ccre.org.co/boletines/practica.asp>.

Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial. EN: http://www.ccre.org.co/upload/2art03_g.pdf. Recuperado en abril 24 de 2010.

CERTO, Samuel y PETER, J. Paul. *Dirección Estratégica*. Mc Graw Hill. Tercera edición. 1997. 6 p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc. Graw Hill. 1984.

CIAMPA, Dan. *Liderazgo Industrial*. Legis. Boghotá, Colombia. 1990.

COLLINS, James y PORRAS, Jerry. *Empresas que perduran*. Editorial Norma.1995. Bogotá.

CORPORACIÓN CALIDAD. Correspondencia D.T. 635 de agosto 3 de 1992.

CORPORACIÓN DE AMISTAD COLOMBO JAPONESA. Seminario 'La Gerencia Japonesa en Colombia y Latinoamérica'. Memorias. Talleres de publicaciones del Sena. Primera edición. Abril de 1990. Bogotá. Colombia.

COVEY, Stephen R. *Los siete hábitos de la gente eficaz*. Santafé de Bogotá, Edit. Norma, 1994 y Barcelona, Paidós, 1997.

CRISSIEN, John & PÉREZ URIBE, Rafael. Universidad EAN: 40 años de emprendimiento. Universidad EAN. 2007.

CROSBY, Philip. *Hablemos de calidad*. McGraw Hill. 1989.

CUBEIRO, Juan Carlos. *El talento es una cuestión de voluntad*. EN: http://www.americaeconomia.com/PLT_WRITE-PAGE~SessionId~~Language~0~Modality%20~0~Section~1~Content~28976~NamePage~IntellMbaEntrevisArti~DateView~~Style~15382.htm. Jueves 22 de febrero, 2007. Consultado en marzo 15 de 2007.

DAFT, Richard L. *Teoría y Diseño Organizacional*. Thompson. Octava edición. 2005.

DANIEL DUCK, Jeanie. *Gerencia del cambio. El Arte del Equilibrio*. En: Revista Clase Empresarial. Santafé de Bogotá: No. 9, marzo 1994, p. 80 – 90.

DAVID, Fred. *Conceptos de Administración Estratégica*. Prentice Hall. Quinta edición. 1998.

DENISON, Daniel, LIEF Colleen & WARD, John L. *Culture in Family-Owned Enterprises*:

Recognizing and Leveraging Unique Strengths. Family Business Review. Volume 17 Issue 1 Page 61 – 70. March 2004. EN: <http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.2004.00004.x>.

DENISON, Daniel. *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*. Legis. 1991.

DRUCKER, Peter F. *Las nuevas realidades*. Editorial Norma. 1989.

Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI. Editorial Norma. 1999.

Ecopetrol. *Manual de administración por objetivos*. Vicepresidencia administrativa. Sin fecha, 1970 – 1980.

El Tiempo, Santafé de Bogotá, 25 de enero 1995, p. 1C.

El Tiempo. *Concordato*. Bogotá, D.C. Colombia. 22 septiembre, 1995. p. 1B.

El Tiempo. *Entra en acción la publicidad comparativa la madre de todas las guerras*, Santafé de Bogotá, 25 de enero 1995, p. 1C.

El Tiempo. *Fusiones*. Bogotá, D.C. Colombia. 1995. p. 4B.

El Tiempo. *La publicidad comparativa*. Bogotá, D.C. Colombia, 25 de enero 1995. p. 1C.

El Tiempo. *Salvat Editores entró en concordato*. Santafé de Bogotá, 22 de septiembre 1995, p. 1B.

El Tiempo. *Se fusionan las fiduciarias del BIC y Suramericana*. Santafé de Bogotá, 22 de septiembre 1995, p. 4B.

El Tiempo. Suplemento especial. 20 de noviembre de 1992. p. 11C.

El Tiempo. 25 de enero de 1993. p. 9C y 10C.

El Tiempo. Jueves 1 de agosto de 1991. p. 1C.

El Universal. *La maquila puede sacar de aprietos económicos*. Cartagena, 25 de febrero 1997, p. 5A.

ESCANDÓN VILCHIS, Ángel Antonio. *El carácter de las empresas*. EN: http://www.degerencia.com/articulo/el_caracter_de_las_empresas. Consultado el marzo 8 de 2007.

FUERZA AÉREA COLOMBIANA, FAC. *Análisis del primer ejercicio de acompañamiento a las Reuniones de Análisis Estratégico (RAE), en Unidades de la FAC en el primer trimestre de 2010*. Departamento Planeación Estratégica FAC- Sección gestión de la estrategia-. Mayo de 2010.

GÁMEZ GASTÉLUM, Rosalinda. *Comunicación y Cultura Organizacional en empresas chinas y japonesas*. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/221/. Consultado en marzo 10 de 2007.

GARCÍA-ÁLVAREZ, Ercilia & LÓPEZ-SINTAS, Jordi. *Taxonomy of Founders Based on Values: The Root of Family Business Heterogeneity*. EN:<http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.2001.00209.x>. Family Business Review. Volume 14 Issue 3 Page 209 – 230. September 2001.

GARZÓN CORTÉS, Claudia & CALDERÓN PLAZAS, Nubia E. *Ambiente laboral: Mejores prácticas en dos empresas bajo el enfoque de Great Place To Work*. Trabajo de grado para optar el título de Administradoras de Empresas. Universidad EAN Facultad de estudios a distancia Administración de Empresas. BOGOTÁ, D.C., 2009.

GATES, Bill. *Caminando al futuro*. Mc Graw Hill. Segunda edición. Cap. 9: Educación la mejor inversión. 1996.

GHEMAWAT, Pankaj. *La estrategia en el panorama del negocio. Texto y casos*. Prentice Hall. México. 2000.

GIBSON, James; IVANCEVICH, John y DONNELLY, James Jr. *Las organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos; Parte 2: El comportamiento dentro de las organizaciones - el individuo; Parte 3: Comportamiento dentro de las organizaciones -grupos e influencia interpersonal; Parte 5: Los proceso de las organizaciones*. Mc Graw Hill Interamericana, 2001.

GODET, Michel. *De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia*. Alfaomega marcombo. México, D.F. 1995, p. 44.

GÓMEZ. EN: Acta Colombiana de Psicología 11, 97 - 113, 04. Bogotá, 2004.

GÓMEZ BUENDÍA, Hernando. *¿Para dónde va Colombia?* Tercer Mundo Editores. Febrero de 1999.

GONZÁLEZ DE COSIO NOGUEIRA, Francisco. Informe final. *“Estructuración y acompañamiento en la implementación del Cuadro de Mando Integral para la empresa Juriscoop Servicios Jurídicos, S.A.”*. Bogotá, 2010.

GOODSTEIN, Leonard D., NOLAN, Timothy M. y PFEIFFER, J. William. *Planeación Estratégica Aplicada: una guía completa*. Mc Graw Hill. 1998.

GORDILLO, Javier Orlando. *Franquicias: No reinvente la rueda, úsela*. En: Revista Clase Empresarial. Santafé de Bogotá: No. 13, julio 1994, p. 44.

GORDON, Ian. *Cómo anticiparse a su competencia*. Legis. 1991.

GPYMES. *Rutas para la modernización empresarial de las PYMES*. Fascículo 4: Gestión de la comunicación y la información; conocimiento, innovación y tecnología. Fascículo 6: estructura y cultura organizacional. Universidad EAN, Diario La República, Banco Santander, Orbitel y UNE. Enero – febrero de 2007.

GPYMES. *Rutas para la modernización empresarial de las PYMES*. Fascículo 4: Gestión de la comunicación y la información; conocimiento, innovación y tecnología. Fascículo 6: estructura y cultura organizacional. Universidad EAN, Diario La República, Banco Santander, Orbitel y UNE. Enero – febrero de 2007.

HALL, Richard. *Organizaciones, estructura y proceso*. Prentice Hall International. Capítulo 8: Liderazgo y toma de decisiones. 1983.

HARARI, Oren. *Deje de otorgar poder a su gente*. EN: El mundo al vuelo de Avianca. Santafé de Bogotá: No. 181. febrero 1994, p. 48 – 57.

HERMAN, Roger. *Turbulencia: Retos y oportunidades en el mundo del trabajo*. Mc Graw Hill. 1997.

HERMIDA, Jorge. *Administración y Estrategia - Teoría y Práctica*. Tercera Edición, Editorial Macchi. Buenos Aires, 1992.

HITT, Michael; IRELAND R., Duane y HOSKISSON, Robert E. *Administración estratégica: Conceptos, competitividad y globalización*. International Thompson Editores. Tercera edición 1999.

HOFER, Charles W. y SCHENDEL, Dan. *Planeación Estratégica: Conceptos analíticos*. Editorial Noma S.A. 1978 y 1985, p. 26.

<http://academic.uprm.edu/~eddiem/psic3001/HTMLobj-331/etica-07.pdf>. Recuperado en abril de 2001.

http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO. Recuperado en abril de 2001

http://es.wikipedia.org/wiki/Banco_de_Santander. Recuperado en junio 12 de 2010.

http://es.wikipedia.org/wiki/Marco_l%C3%B3gico. Recuperado en abril de 2001

http://es.wikipedia.org/wiki/SAP_AG. Recuperado en abril de 2010.

http://grupos.emagister.com/mensaje/les_paso_algunos_ejemplos_de_objetivos_para/6646-1302185. Recuperado en abril de 2010.

<http://mx.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090221145234AAIDfZL>. Recuperado en abril de 2010.

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1793/1/1010167953-2010.pdf>

<http://www.bayer.com/en/History.aspx>). Recuperado en abril de 2010.

<http://www.bayer.com/en/homepage.aspx>. Recuperado en abril de 2010.

<http://www.cabinas.net/trabajo/objetivo-laboral.asp>. Recuperado en abril de 2010.

<http://www.camaramadrid.es/dnnviveroempresas/Creaci%C3%B3ndeempresas/Plandeempresa/An%C3%A1lisisDAFO/An%C3%A1lisisInternoEmpresaDebilidadesyFortalezas/tabid/224/language/es-ES/Default.aspx>. Recuperado en abril de 2010.

<http://www.copidrogas.com.co/conozcanos/historia.php>. Recuperado en febrero de 2002.

<http://www.corona.com.co/colceramica/index.html>. Colceramicas. Datos a marzo de 2002.

<http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>. Recuperado en abril de 2010.

<http://www.definicionabc.com/general/meta.php>. Recuperado en abril de 2010.

<http://www.definicion-es.com/metas/1/>. Recuperado en abril de 2010.

<http://www.dimensionempresarial.com/etiqueta/definicion-de-metas/>. Recuperado en abril de 2010.

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4621533>. Recuperado en junio 7 de 2010

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1278239>. Recuperado en julio de 2006

http://www.epso.org/IMG/pdf/ES_appendices_only_campaign_paper.pdf. Recuperado en abril de 2010.

<http://www.e-visualreport.com/Cuadro%20de%20Mandos%20Integral.html>

<http://www.fac.mil.co/index.php?idcategoria=115>. Recuperado en abril de 2010.

<http://www.fac.mil.co/index.php?idcategoria=17>. Recuperado en febrero de 2007.

<http://www.fac.mil.co/index.php?idcategoria=185>. Recuperado en abril de 2010.

http://www.fts.uner.edu.ar/catedras03/planificacion/ejemplos_parcial/obj_generales.pdf Recuperado en abril de 2010.

http://www.fundibeq.org/metodologias/herramientas/cuatro_de_mando_integral.pdf

<http://www.greatplacetowork.com/> recuperado en abril 24 de 2010.

http://www.idrc.ca/es/ev-81123-201-1-DO_TOPIC.html. Recuperado en abril de 2010.

http://www.iese.edu/en/files/Libro%20Blanco_tcm4-6144.pdf. Recuperado en junio de 2010.

<http://www.kcandina.com/kcplatam/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=3278&IDCompany=110>. Recuperado en Diciembre de 2009.

http://www.mercadeo.com/41_scorecard.htm

http://www.meta4.es/brochures/cfr_m13_factor_h_sp.pdf. Recuperado en junio de 2010.

<http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>. Octubre 2 de 2005.

<http://www.monografias.com/trabajos11/veref/veref.shtml>. Recuperado en mayo de 2009.

<http://www.monografias.com/trabajos15/valoracion/valoracion.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos16/objetivos-educacion/objetivos-educacion.shtml>. Recuperado en abril de 2010.

<http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral.shtml>

<http://www.noel.com.co/site/As%C3%ADesNoel/HistoriadeNoel/tabid/100/Default.aspx> Recuperado en marzo de 2008.

<http://www.oriflame.com.co/aboutOriflame/contents/CompanyOverview.jhtml;jsessionid=S2QK2CPD1V2MWCWEBARBIXA>. Recuperado en abril de 2006.

http://www.pepsico.com/Company/Our-History.html#block_2009. Recuperado en abril de 2010.

<http://www.pepsico.com/Company/Our-Mission-and-Vision.html>. Recuperado en abril de 2010.

http://www.pmi-bcn.org/archivo/eventos/OCT_2005/Boletin_Octubre_Noviembre_archivos/Aeipro%20Malaga%20BSC%20Amendola%202005%20Articulos,%20UPV.pdf. Recuperado en octubre de 2009.

http://www.pmi-bcn.org/archivo/eventos/OCT_2005/Boletin_Octubre_Noviembre_archivos/Aeipro%20Malaga%20BSC%20Amendola%202005%20Articulos,%20UPV.pdf. Recuperado en octubre de 2009.

http://www.proinversion.gob.pe/transparencia/docs/convenios_pdf/receptoras/113.pdf. Recuperado en junio de 2010.

<http://www.rds.org.co/gestion/>. Recuperado en abril de 2006

http://www.santander.com/cs/gst/Satellite?canal=CAccionistas&cid=1148925257170&empr=SANCorporativo&leng=es_ES&pagename=SANCorporativo/Page/SC_ContenedorGeneral. Recuperado en junio de 2010.

http://www.sct.gob.mx/fileadmin/CGPMM/PNDP2008/htm/pndp/PRODELI/Fase_3/II_Resultados.pdf. Recuperado en abril de 2010.

<http://www.servientrega.com/MapaSito/MapaSito.asp>. Recuperado en marzo de 2007.

<http://www.telecaribe.com.co/>. Recuperado en marzo de 2007.

<http://www.uantof.cl/crea/proyecto%20investigacion/OBJETIVOS%20Y%20RESULTADOS%20ESPERADOS.pdf>. Recuperado en abril de 2010.

IAN, Gordon. *Cómo anticiparse a la competencia*. Serie empresarial Legis Editores S.A. Bogotá, 1991.

IMAI, Masaaki. *Kaizen: La clave de la ventaja competitiva japonesa*. Grupo Editorial Patria, 20ª reimpresión, 2007.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS – ICONTEC. Norma Técnica Colombiana-ISO 9000. 2000-12-15. Santafé de Bogotá D.C.

Japan Productivity Center for Socio - Economic Development. WHAT IS PRODUCTIVITY? In "The concept of productivity and the Aim of National Productivity Agencies", formulated in Rome in 1959. <Http://www.jpc-sed.of.jp/eng/>. P.1 de 1. Recuperado en enero de 2009.

JARILLO, José - Carlos. *Dirección Estratégica*. Mc. Graw Hill. 1990, p. 35.

JIMÉNEZ CASTRO, Wilburg. *Introducción al estudio de la teoría administrativa*. Fondo de Cultura Económica. Cap. VIII: La dirección como conductora, motivadora y coordinadora de labores. México, 1974.

JOHNSON, Gerry y SCHOLLES, Kevan. *Dirección Estratégica*. 5ª edición. Prentice Hall, 2001.

KAROFKY, Paul I. *A Success Story: President of Four-Generation Family Business Talks About Strategy, "Giving Back," and Gubernatorial Aspirations*. EN: <http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.2001.00159.x>. Family Business Review. Volume 14 Issue 2 Page 159 -167. June 2001. Family Business Review 14 (2), 159 - 167.

KAST, Fremont y ROSENWEIG, James. *Administración en las organizaciones: Un enfoque de sistemas*. Mc Graw Hill. Cap. 7 y 10 – 13. 1979.

KAVANAGH, Marie H. & ASHKANASY, Neal M. *The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger British Journal of Management*. Volume 17 Issue s1 Page S81-S103, March 2006 EN: <http://www.blackwell-synergy.com/doi/full/10.1111/j.1467-8551.2006.00480.x>.

KIM CHAN, W. & MAUBORGNE, Renée. *La Estrategia del Océano Azul: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene importancia*. Harvard Business School press y Grupo editorial Norma. Bogotá, Colombia, 2005.

KOUZES, J. M. & POZNER, B. Z. *The leadership challenge*. Jossey -Bass, San Francisco, CA., 1987.

MARKELS, Alex. LUBLIN, Joann. *Escisiones a la vista*. En: El Tiempo, Santafé de Bogotá, 22 de septiembre 1995, p. 5B.

- McNICHOL, Thomas J. *Política Empresarial con análisis de casos*. McGraw-Hill. 1981.
- MEJÍA C., Carlos Alberto. *La administración centrada en la medición del valor*. Documentos Planning. Publicación periódica coleccionable. N° 0511. Consultado en abril de 2007 en www.planing.com.co.
- Méndez (2009). EN: <http://www.urosario.edu.co/investigacion/tomo4/fasciculo1/index.htm>. Consultado en febrero de 2010
- MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO y CORPORACIÓN CALIDAD. Guía para los participantes 2000 – 2001. P. 17
- MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO. *Estrategias para mejorar la competitividad sectorial en Colombia*. Santafé de Bogotá: Mindesarrollo, julio de 1994, 1 p.
- MINTZBERG, Henry; BRIAN, James y VOYER, John. *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall. Primera Edición, 1997.
- MUSASHI, Miyamoto. *El libro de los cinco círculos: Manual de estrategia para el samurai*. Elektra, 1994.
- NEWMAN, Daniel A. & HARRISON, David A. *Been There, Bottled That: Are State and Behavioral Work Engagement New and Useful Construct "Wines"? Industrial and Organizational Psychology* 1 (1), 31–35 doi:10.1111/j.1754-9434.2007.00003.x. Volume 1 Issue 1 Page 31-35, March 2008.
- NÚÑEZ MENDOZA, Alberto. *Las Organizaciones en Aprendizaje - PETER SENGE: La Quinta disciplina*. EN: http://www.degerencia.com/articulo/las_organizaciones_en_aprendizaje_peter_senge_la_quinta_disciplina. Revisado en marzo 8 de 2007.
- OGLIASTRI, Enrique. *Manual de planeación estratégica*. Tercer Mundo, Bogotá, 1994.
- OHMAE, Kenichi. *El mundo sin fronteras*. Mc Graw Hill. 1991.
- OHMAE Kenichi. *La mente del estratega*. Mc Graw Hill. México, 1998.
- OP GRÁFICAS. Revista Iniciativas, Marzo de 1989.
- PÉREZ URIBE, Rafael I. *Anotaciones sobre la historia del Control Total de la Calidad en Colombia*. Santafé de Bogotá: Inédito, 1993.
- PÉREZ URIBE, Rafael I. *Círculos de Calidad. Una Herramienta en Calidad Total - Manual para su Implementación, Desarrollo y Mantenimiento*. Alas Aeroimpresores de Colombia Ltda. Primera edición. Santafé de Bogotá, abril de 1992, p. 5 a 14.
- PÉREZ URIBE, Rafael I. *La Calidad eje de la Empresa Japonesa*. Capítulo 1. U. Externado de Colombia, Santafé de Bogotá, 1990.
- PÉREZ URIBE, Rafael I. *Liderazgo visionario: centro del conocimiento*. Artículo en revista EAN No. 58 de septiembre a diciembre de 2006. P. 79 - 86. Puede bajarlo en <http://uvirtual.ean.edu.co/biblioteca/images/revistas/R-58-artic05.pdf>

PEREZ URIBE, Rafael. Enfoques de calidad en la Fuerza Aérea Colombiana. En revista Ciencia y Poder Aéreo. Edición No. 5. abril 2010- enero 2011. ISSN 1909-7050. P. 5-16.

PEREZ URIBE, Rafael. Et, al. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO). Universidad EAN. Vicerrectoría de Investigación. Agosto de 2009.

PORTER, Michael E. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA. Vigésima reimpresión. México, 1995, p. 27 a 49 y 55, 56.

RAMIREZ CARDONA, Carlos. *Fundamentos de Administración*. Santafé de Bogotá: Ecoe ediciones, julio de 1993. 1p.

Revista Clase Empresarial. *Outsourcing*. Santafé de Bogotá: septiembre 1994, p. 58-63.

Revista Dinero No. 143 de octubre de 2001. Colaboró en este artículo: Carlos Armando Mejía.

Revista El Mundo Al Vuelo. *La especialización organizacional*. Revista de Avianca. Junio 1995. p. 109-113.

Revista Fortune de enero 22 de 2007.

Revista Summa. Enero 13 - Febrero 17 de 1992. No. 55. p. 7-9.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento organizacional*. Cap. 10: *Liderazgo*. Cap. 11: *Poder y política*; Cap. 16: *La cultura organizacional*; Cap. 17: *Cambio organizacional* 345 – 431 y 593 – 663. Prentice Hall, 1999.

SALLENAVE, Jean Paul. *Gerencia y Planeación estratégica*. Editorial Norma, 1985.

SERNA GÓMEZ, Humberto. *Planeación y Gestión Estratégica*. Fondo Editorial Legis. 1994. 21 p.

SHARMA, Pramodita; CHRISMA, James J. N. & CHUA, Jess H. *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*. Family Business Review, vol. 10, no.1, spring 1997. Family Firm Institute, Inc. P. 1 – 36.

SIERRA CORREA, Martha Lucia. *Experiencia en Algunas Empresas de Santafé de Bogotá sobre Calidad Total: Estrategias y Recomendaciones para Iniciar un Proceso*. Trabajo de grado presentado para optar el título de Administrador de Empresas. Escuela de Administración de Negocios, 1992.

SILVA, Paola. *Dos casos de aplicación del enfoque Great Place to Work: Branch of Microsoft Colombia y Laboratorios Wyeth*. Trabajo de grado para optar el título de Administradora de Empresas en la Universidad EAN, 2010.

STONE, Florence M. *Revaloración de la Gerencia*. Cap. 8: *Las organizaciones orientadas a valores: diferencias entre valores y normas*. Mc Graw Hill, 1997.

STONER, James; FREEMAN, Edgard y GILBERT, Daniel. *Administración*. Sexta edición. Prentice Hall, 1996.

SUESCUN MUTIS, Fernando. *Reingeniería y mercadeo una alianza que hace sentido*. En: Revista El Mundo Al Vuelo de Avianca. Santafé de Bogotá: No. 202, noviembre 1995, p. 72-79.

SUN TZU. *El arte de la guerra*. Moliere editores Ltda. 1992.

SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. *Derecho de la Competencia*. El Navegante Editores, 1998.

TAPSCOTT, Don. *Los cambios para la nueva era*. En: El Tiempo, Santafé de Bogotá, 10 de octubre 1995, p. 2C.

TAYLOR, Bernard & HARRISON, John. *Planeación estratégica exitosa*. Serie empresarial Legis. Bogotá, Colombia, 1991.

THOMPSON, Arthur y STRICKLAND, A.J. *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill. 1999. 11ª edición.

THOMPSON, Ivan. *Definición de eficiencia*. EN: <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>. Recuperado en abril de 2010.

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. *La gerencia y el control de procesos*. EN: <http://docencia.udea.edu.co/bacteriologia/CalidadLaboratorios/capitulo2/capitulo2.html> Vicerrectoría de docencia. Consultado en septiembre 22 de 2007.

VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. *Diagnóstico organizacional*. Pyxis ediciones. Agosto de 2000.

VILLAFañE, Justo. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Ed. Pirámide. Madrid 1999 Cáp.: La cultura Corporativa y Aproximaciones a la cultura corporativa. EN: <http://www.losrecursoshumanos.com/cultura-corporativa.htm>.

www.copidrogas.com. Julio de 2001.

www.ecopetrol.com.co. 2002.

www.ecopetrol.com.co. Recuperado en abril de 2002

www.elspectador.com. Diario, EL ESPECTADOR. Noviembre 4 de 2001. Recuperado en julio de 2006

www.fcyt.umss.edu.bo/.../Protocolo%20de%20Observación.pdf –

www.lanota.com . 2004-04-02 07:02

www.ocimed.gob.pe/documentos_obs/asist.../guia_acdi_04.doc. Recuperado en abril de 2010.

XEROX. *Manejo Total del Documento*. 1993.



RAFAEL IGNACIO PÉREZ URIBE

Ph.D. (c) Universidad Antonio de Nebrija (2008-2011). DEA en economía aplicada, Universidad Nebrija (2006-2008). MGO Universidad EAN (2007). MSc Universidad de Québec a Chicoutimi (2005). Especialista en Evaluación y Construcción de Indicadores de Gestión para la Educación Superior. Escuela de Administración de Negocios y Universidad de Québec a Chicoutimi (2001 -2002). Estudios de Postgrado como Kenkyusei (Investigador adscrito) en Control Total de la Calidad y Círculos de Calidad, Universidad de Fukushima, Japón (1987 – 1989). Administrador de Empresas, Universidad Jorge Tadeo Lozano (1980). Diplomado en Docencia Universitaria. Universidad Militar (2003). Diplomado en Educación a Distancia. Escuela de Administración de Negocios (2001). Lead Auditors of Quality Systems. Bureau Veritas Quality International (1996). Update in Strategic Management and Organizational Structure. Universidad de California (1994). Participante en entrenamiento sobre manejo de la calidad en Amano Corporation, Yokohama, Japón (1988). Participante en la implementación del Sistema de Productividad para Distribuidores (KAIZEN y 5S) en la compañía ISUZU, Fukushima, Japón (1988)

Ha sido docente y conferencista en pregrado y postgrado de las siguientes instituciones de educación superior y universidades: Instituto Militar Aeronáutico, Universidad EAN, Universidad de los Andes, Externado de Colombia, Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, U. Javeriana, Santo Tomás (Bogotá y Bucaramanga), La Gran Colombia, San Buenaventura, Fundación Universitaria San Martín, U. Central, U. Mariana de Pasto, U. Jorge Tadeo Lozano, U. Los Libertadores, Unitec, U. de Cartagena, UNISINU, U. del Quindío y Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo, CIDE.

Conferencista invitado: Icontec, Incolda, Acopi, Universidad Nacional, Universidad de los Andes, Universidad Católica de Colombia, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Universidad Distrital, ICESI (Cali), Escuela de Administración de Negocios, Universidad Sergio Arboleda, Universidad Militar, Universidad Central, Universidad de Cartagena y varias empresas a nivel nacional.

Cargos de dirección en las áreas de producción, administrativa y relaciones industriales en empresas privadas de servicios, comerciales e industriales.

Autor de varias investigaciones en la Universidad EAN (Escuela de Administración de Negocios) en Bogotá D.C.

Ha sido evaluador invitado por la Corporación Calidad para el Premio Colombiano a la Calidad y el Galardón a la Excelencia.

Profesor Distinguido en la Ciencia por la Escuela de Administración de Negocios. Mayo 12 de 2000. Profesor Emérito de la Escuela de Administración de Negocios. Mayo de 2001.

Autor de tres libros, coautor de siete publicaciones, autor y coautor de cerca de 35 artículos en revistas nacionales e internacionales.