



Universidad Nacional
Abierta y a Distancia

Sello Editorial

FUNDAMENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS

Ludwin Alexánder Sánchez Vargas

Fundamentos para la elaboración de planes estratégicos

Ludwin Alexander Sánchez Vargas



Universidad Nacional
Abierta y a Distancia

Sello Editorial

Grupo de investigación:

FÉNIX

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA
Y A DISTANCIA - UNAD**

Rector

Jaime Alberto Leal Afanador

Vicerrectora académica y de investigación

Constanza Abadía García

Vicerrector de medios y mediaciones pedagógicas

Leonardo Yunda Perlaza

Vicerrector de desarrollo regional y proyección comunitaria

Leonardo Evemeleth Sánchez Torres

Vicerrector de servicios a aspirantes, estudiantes y egresados

Édgar Guillermo Rodríguez Díaz

Vicerrector de relaciones internacionales

Luigi Humberto López Guzmán

Decana Escuela de Ciencias de la Salud

Myriam Leonor Torres

Decana Escuela de Ciencias de la Educación

Clara Esperanza Pedraza Goyeneche

Decana Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas

Alba Luz Serrano Rubiano

Decana Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades

Martha Viviana Vargas Galindo

Decano Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería

Claudio Camilo González Clavijo

**Decana Escuela de Ciencias Agrícolas, Pecuarias
y del Medio Ambiente**

Julialba Ángel Osorio

**Decana Escuela de Ciencias Administrativas, Económicas,
Contables y de Negocios**

Sandra Rocío Mondragón

Fundamentos para la elaboración de planes estratégicos

Autor: Ludwin Alexander Sánchez Vargas

Grupo de investigación: Fénix

338.7
S194 Fundamentos para la elaboración de planes estratégicos /
Ludwin Alexander Sánchez Vargas -- [1.a. ed.]. Bogotá: Sello
Editorial UNAD/2019. (Escuela de Ciencias Administrativas,
Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN)

ISBN: 978-958-651-712-6 e-ISBN: 978-958-651-713-3

1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2. PENSAMIENTO
ESTRATÉGICO 3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA I. Sánchez
Vargas, Ludwin Alexander II Título.

ISBN: 978-958-651-712-6

e-ISBN: 978-958-651-713-3

**Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de
Negocios ECACEN**

©Editorial

Sello Editorial UNAD

Universidad Nacional Abierta y a Distancia
Calle 14 sur No. 14-23
Bogotá, D.C.

Diciembre de 2019

Diseño y diagramación: Angélica García

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons - Atribución – No comercial – Sin Derivar 4.0
internacional. https://co.creativecommons.org/?page_id=13.



Contenido

Prólogo 4

Presentación 5

Capítulo 1.

Pensamiento estratégico, administración

estratégica y gestión basada en el valor 7

1.1 Pensamiento estratégico 7

1.2 Administración estratégica 9

1.3 Gestión basada en el valor 14

Capítulo 2.

Diagnóstico 16

2.1 Evaluación del medio ambiente externo 17

2.2 Evaluación interna 27

2.3 Diagnóstico externo 37

2.4 Diagnóstico interno 38

2.5 Evaluación de la plataforma estratégica existente 38

2.6 Formulación de estrategias 53

2.7 Calificación de objetivos estratégicos 70

2.8 Calificación de estrategias 71

2.9 Elaboración de la matriz DOFA o FODA 72

Capítulo 3.

Ejecución y monitoreo del plan estratégico 75

3.1 Proceso de elaboración del cuadro de mando

 integral -CMI (Balanced Scorecard -BSC) 75

3.2 Formulación de metas anuales 78

3.3 Formulación de planes tácticos 101

Capítulo 4.

Plan estratégico	115
4.1 Diagnóstico.....	118
4.2 Plataforma estratégica.....	151
4.3 Estrategias.....	153
4.4 Matriz DOFA o FODA.....	158
4.5 Metas Anuales.....	158
4.6 Cuadro de mando integral -CMI o Balanced Scorecard -BSC.....	163
4.7 Planes tácticos.....	165

Capítulo 5.

Aspectos financieros para formulación, ejecución y evaluación del plan estratégico	174
5.1 Presupuestos.....	174
5.2 Estados financieros.....	187
5.3 Indicadores, ratios o razones financieras.....	192
5.4 Plan de mejoramiento.....	198
Referencias bibliográficas	201

Prólogo

El autor de este libro propone una metodología para la elaboración de planes estratégicos como modelo que aporte a la gestión estratégica de empresas y organizaciones. Surge como resultado del proyecto de investigación Fortalecimiento de la gestión empresarial de mipymes de la cadena del cuero del municipio de Chocontá (Cundinamarca) realizado por él entre los años 2016 y 2018; proyecto que se desarrolló enmarcado en la línea de investigación Gestión organizacional definida por la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD. Sobre todo porque desde la realidad de las empresas y las micro, pequeñas y medianas empresas estudiadas y la experiencia del autor se infiere la necesidad de las mipymes colombianas en cuanto a procesos de gestión estratégica.

En el texto describe el paso a paso para la construcción de todos y cada uno de los componentes que debe tener un plan estratégico. También ilustra la metodología para la formulación de planes tácticos o funcionales y la elaboración del Balanced Scorecard -BSC o cuadro de mando integral -CMI como herramientas para la ejecución y el monitoreo de un plan estratégico.

Su uso y aplicación contribuirá al logro de los objetivos corporativos que propicien la permanencia y el crecimiento de empresas y organizaciones de cualquier sector económico o industrial y de cualquier naturaleza (pública o privada) especialmente porque aporta a la gestión estratégica que haga frente a la dinámica del mundo altamente competitivo y cambiante de hoy.

De manera que, el libro *Fundamentos para elaboración de planes estratégicos* se somete a revisión, crítica y validación de la comunidad académica y la comunidad científica de las ciencias empresariales. Igualmente por parte de empresarios y directivos de empresas y organizaciones en el quehacer de la gestión gerencial.

Presentación

El presente libro es un instructivo que, en cinco capítulos, describe el paso a paso de la formulación de planes estratégicos, metas anuales y planes tácticos o funcionales y orienta la construcción del Balanced Scorecard -BSC o cuadro de mando integral -CMI para empresas u organizaciones de cualquier sector económico o industrial y de cualquier naturaleza (pública o privada). En el primer capítulo se abordan los fundamentos conceptuales básicos acerca del pensamiento estratégico, la administración estratégica y la gestión basada en el valor. En el segundo capítulo se ilustra la forma como debe hacerse el diagnóstico de la empresa u organización, incluida la plataforma estratégica. En el tercer capítulo se presenta el paso a paso para la formulación de un plan estratégico. En el cuarto capítulo se describe la forma como deben elaborarse las metas anuales, los planes tácticos o funcionales y el CMI o BSC. En el último se hace una disertación acerca de algunos aspectos financieros importantes para formulación, ejecución y evaluación del plan estratégico

El libro surgió como producto del proyecto de investigación denominado Fortalecimiento de la gestión empresarial de mipymes de la cadena del cuero del municipio de Chocontá (Cundinamarca), ejecutado por el autor en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD, de donde es docente adscrito a la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios -ECACEN. Puede ser utilizado en procesos de formación en programas de pregrado y

posgrado en áreas de las ciencias administrativas y empresariales, en cursos como pensamiento estratégico, dirección estratégica, administración estratégica, gerencia estratégica o planeación estratégica y en la ejecución de procesos de planeación estratégica en empresas y organizaciones de cualquier sector económico o industrial y de cualquier naturaleza (pública o privada).

Los planes estratégicos, las metas, los planes tácticos o funcionales y el BSC o CMI son herramientas fundamentales para el logro de los objetivos de la empresa u organización para la que se construyan; de forma que, además de contribuir a la definición y a la evaluación de acciones concretas, facilitan la ejecución de las estrategias formuladas y su monitoreo. Su construcción requiere: a) Apropriación conceptual y teórica de temas como pensamiento estratégico, administración estratégica y gestión basada en el valor; b) Trabajo coordinado entre empresarios, directivos, asesores y funcionarios de la empresa u organización involucrados en el proceso y c) Información fidedigna acerca de la empresa u organización y de las condiciones existentes en el entorno en el momento en que se formule.


Igualmente, para el desarrollo de programas y acciones de fortalecimiento empresarial y organizacional orientados hacia el mejoramiento de la productividad y la competitividad de las empresas u organizaciones en las que se utilice. En particular, para robustecer la gestión en las áreas funcionales (producción, mercadeo y ventas, contabilidad y finanzas, gestión del talento humano, administración, investigación y desarrollo y otras, según tipo y tamaño de la organización) y el proceso gerencial o administrativo.

El libro orienta la toma de decisiones, principalmente, en el proceso de formulación de estrategias tendientes a propiciar la permanencia y el crecimiento de la empresa u organización que lo utilice. En especial porque la administración estratégica se concibe como un proceso para formular, ejecutar y evaluar las acciones que conducen al logro de los objetivos de una empresa u organización. Todo ello desde una óptica de pensamiento estratégico que propicia una visión integral de la empresa u organización y su entorno.

Se recomienda que la formulación de cada componente se haga de forma secuencial, en el orden indicado y aplicando las instrucciones impartidas a lo largo del libro. Por esta razón se sugiere que el plan estratégico que se elabore tenga la misma “Estructura del documento del plan estratégico” que se presenta al final del libro. En especial porque, por ejemplo, no se pueden formular estrategias sin que se hayan elaborado las matrices de evaluación externa directa y de evaluación externa indirecta del diagnóstico externo, ni las matrices de evaluación interna del diagnóstico interno. Es decir que es inapropiado que se desarrolle una parte sin tener en cuenta las otras.

El autor

Capítulo 1.



Pensamiento estratégico,
administración estratégica
y gestión basada en el valor

Para un aprovechamiento extendido del presente libro es importante tener el fundamento conceptual del pensamiento estratégico, la administración estratégica y la gerencia basada en el valor, que son temáticas en las que se sustenta este libro. Así que, para una mayor comprensión se recomienda profundizar en ellas a través de la consulta de las referencias bibliográficas correspondientes. No obstante, enseguida se describen en forma general los tres tópicos.

1.1 Pensamiento estratégico

En primera instancia es necesario mencionar que el pensamiento es una habilidad cognitiva de los seres humanos. En segunda instancia que, como refiere Schütz (1932, p.99), "El pensamiento está enfocado sobre los objetos del mundo espacio-temporal." En tercer lugar, que al revisar a Facione (2007) se observa que existen múltiples tipos de pensamiento. Y, en cuarto lugar, que dentro de muchas clases de pensamiento se encuentran el creativo, el crítico, el intencional, el cinético, el concreto, el complejo, el meditativo, el de máxima alerta, el instintivo, el de inteligencia, el sociológico, el crítico, el visual, el lógico, el matemático, el administrativo y el estratégico. De modo que, sin profundizar en los múltiples tipos de pensamiento, a efecto de entender el pensamiento estratégico puede establecerse la diferencia con el pensamiento común, cotidiano o de sentido común.

El pensamiento cotidiano, común o de sentido común se asocia con el de la vida diaria y se entiende como natural, predecible, repetitivo, automático, deliberado, dinámico y continuo. Entonces, de acuerdo con Núñez (2012, p.51), es el "pensamiento que conocemos como sentido común, que se corresponde con la llamada actitud natural de los actores." Por su parte, el pensamiento estratégico se entiende como la forma en que se percibe un determinado contexto que, en ciencias empresariales, organizaciones y empresas, permite a directivos y empresarios efectuar análisis de variables cualitativas de la empresa o la organización y su entorno para establecer la visión de futuro que se pretende lograr. Así que, tal como lo refiere Román, "en el mundo de los negocios el pensamiento estratégico se asocia con el proceso intelectual intuitivo, divergente, imaginativo, análogo

y simultáneo, el cual busca combinar los métodos analíticos con la elasticidad mental" (2010, p.28).

Por ello, tal como lo plantea Román, la formulación de estrategias se debe asumir como un proceso conformado por "una serie de decisiones que sigan la siguiente lógica: visión estratégica, misión o finalidad de la organización, objetivos, ámbito de la empresa, posicionamiento competitivo, metas estratégicas y estrategias y planes de acción de respaldo" (2010, p.26). Por tanto, el pensamiento estratégico debe orientarse siempre a la generación de valor para empresarios (accionistas), clientes, empleados y todos los grupos de interés (*stakeholders*) de la empresa u organización. Sobre todo porque encarna "enfoque sistémico, capacidad de síntesis, inteligencia intuitiva y creatividad con el fin de visualizar un futuro y articular la forma de llegar a él" (Román, 2010, p.26). "Por lo tanto, el objetivo final de la estrategia debe abordar los beneficios de las partes interesadas, proporcionando una base para establecer el conjunto de transacciones y contratos sociales que vinculan a la empresa con sus partes interesadas." (Hax y Majluf, 1986, p.7) (traducción propia).

Es decir que, como proceso, el pensamiento estratégico exige el estudio de la organización o la empresa y su entorno. De manera tal que se recopile toda la información disponible y pertinente, que se debe poner en perspectiva, para plantear conclusiones racionales que permitan formular la estrategia (Robert, 2006). Por tanto, según Robert (2006), el pensamiento estratégico es un proceso deliberado que exige un ejercicio de sentido común y prosperidad, de fácil entendimiento, que mezcla el conocimiento y la experiencia de empresarios, directivos y el grupo social de la organización o empresa para recopilar opiniones e información subjetiva que junto con juicios objetivos representan insumos valiosos para la toma de decisiones racionales en cuanto a la formulación de la estrategia.

Como es lógico, la formulación de las estrategias debe hacerse con base en el pensamiento estratégico y en forma participativa. Eso permite que la estrategia sea entendida por todo el grupo social para que su ejecución sea apropiada y la visión de la organización o empresa

sea un objetivo común que inspire su actuación (Robert, 2006). Por esta razón el pensamiento estratégico debe motivarse y esparcirse desde la alta dirección como instancia responsable de la formulación de la estrategia de la empresa o la organización; especialmente para que se identifiquen con precisión productos, clientes, segmentos de mercado, competidores, mercados geográficos y, en general, el entorno. Pues, como lo plantea Román (2010), "quienes desempeñan la función gerencial deben disponer de un tipo de pensamiento muy particular para definir las estrategias que sus empresas requieren para ser exitosas en este medio tan competitivo" (p.24). Además, porque

La clave del éxito de una empresa no radica de forma exclusiva en lo económico y en el saber producir bien, sino también en saber vender bien tanto el producto como su propia imagen al traslucir su responsabilidad social, y esto se logra mediante la generación de calidad de vida, progreso y desarrollo para los empleados, clientes, proveedores y demás grupos de interés que interactúan en la organización (Román, 2011, p.49).

De suerte que, tal como lo concibe Robert (2006), en tanto proceso deliberado, el pensamiento estratégico debe ejecutarse a diario y en forma dinámica para que se revise constantemente la ejecución de la estrategia y realizar ajustes cuando se requiera. Por ello es preciso enfatizar en la afirmación de Robert (2006) acerca de que el pensamiento estratégico no es sinónimo de planeación estratégica porque más allá de un plan estratégico es cómo la administración y el grupo social ven la empresa y su concepto y tiene como fin la creación de estrategias. En esa dirección es necesario que los miembros del grupo social se sintonicen hacia la supremacía de su empresa u organización sobre la competencia como un mismo objetivo para todos, lo que exige primero supremacía de pensamiento.

Así pues, en palabras de Robert (2006, p.x), "los Conceptos de Pensamiento Estratégico funcionan no sólo para resolver problemas a corto plazo, sino para crear una continuidad de éxito a largo plazo." Sobre todo porque "Una estrategia exitosa no cambia con cada ráfaga de viento de la competencia o del ambiente que roza su caja de arena. Una estrategia exitosa funciona para el beneficio de la compañía durante un largo periodo." (Robert, 2006, p.19) Y, en efecto, según este autor, la longevidad de la estrategia es lo que la hace exitosa.

1.2 Administración estratégica

En cuanto a la administración estratégica es preciso mencionar que esta se concibe como un estilo de gestión a cargo de la alta dirección de la organización o empresa. Gestión orientada hacia el logro de la visión establecida por medio de la formulación, la ejecución y la evaluación de estrategias. Para lo cual, como refieren Laudon y Laudon (2004, p.51), se requiere "que la organización pueda funcionar como una máquina bien aceiteada." Por eso, tal como lo definen Dess y Lumpkin, la administración estratégica aborda "objetivos globales de la organización, incluye múltiples grupos de interés en la empresa, incorpora perspectivas tanto a corto como a largo plazo, y reconoce la necesidad de compensaciones entre la eficacia y la eficiencia" (2003, p.3). Por eso, en palabras de David (2013), "la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización." (p.5).

Entonces, es necesario aclarar que, en términos de David (2013, p.5), la administración estratégica "consiste en obtener y conservar una ventaja competitiva." También que debe entenderse como "el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos" y que se asume como sinónimo de la planeación estratégica. Por estas razones, se debe tener en cuenta lo que plantean Chiavenato y Sapiro (2011, p.73) en cuanto a que la planeación estratégica exige una

gran reflexión "acerca de la intención estratégica de la organización" que "también incluye una orientación general hacia el crecimiento" (Harrison y St. John, 2002, p.61).

En tal virtud, la planeación estratégica se convierte en un instrumento que permite la formulación de estrategias y la coordinación del trabajo del grupo social de la organización o empresa para su ejecución. Planeación estratégica que debe orientarse hacia dominar los competidores pero que requiere un conocimiento amplio del negocio, entendido este como la actividad económica que se desarrolla, su naturaleza y su alcance. Conocimiento que, en palabras de Minstzberg, Quinn y Voyer (1997)

No es conocimiento intelectual, no son reportes analíticos o hechos y cifras abstractas (aunque estas ciertamente pueden ayudar); se trata de un conocimiento personal, de una comprensión íntima, equivalente a la sensibilidad del alfarero hacia el barro. Los hechos son accesibles a cualquiera; no así este tipo de conocimiento: sabiduría es la palabra que mejor lo describe (p.129).

De este modo, tal como afirma Gutiérrez (2003, p.161), la planeación es... "el proceso de llevar la situación presente real a una situación futura deseada, pero posible, que se fija como objetivo." Planeación que debe iniciar en la alta dirección (propietarios y directivos) e irradiar a la organización o empresa como un todo, con un horizonte de largo plazo para, como ya se dijo, formular, ejecutar y evaluar estrategias. Pues, tal como lo definen Hax y Majluf

La formación de la estrategia se considera un proceso formal y disciplinado que conduce a un esfuerzo bien definido de toda la organización, dirigido a la especificación completa de la estrategia corporativa, empresarial y funcional. Quienes favorecen este enfoque tienden a abogar por el uso de sistemas formales de planificación, control de gestión y mecanismos consistentes de recompensa para aumentar la calidad de la toma de decisiones estratégicas (1986, p.9) (traducción propia).

Por consiguiente, la administración estratégica debe orientarse siempre hacia el logro de la visión de la organización o empresa. Obviamente, sin desconocer que "también incluye una orientación general hacia el crecimiento" (Harrison y St. John, 2002, p.61). En particular, porque representa "el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas" (Dess y Lumpkin, 2003, p.3).

Para ello es necesario, como se mencionó, tener claro el concepto de negocio de la empresa u organización y el proceso de toma de decisiones óptimas, tanto en épocas favorables como en aquellas de dificultades (Robert, 2006). De suerte que se creen y conserven ventajas competitivas que fundamenten la superioridad de una empresa u organización sobre sus competidores. Proceso que, de acuerdo con Dess y Lumpkin (2003, p.8), "supone tres procedimientos continuos: análisis, decisión y acción." Además de ello, lo que esbozan Hill y McShane (2008) al respecto de ejecutar tácticas competitivas o "acciones, de corto plazo o largo plazo, orientadas a superar los rivales y que pueden hacerse con base en la fijación de precios y la oferta de productos" (p.147).

Aparte de lo referido al respecto de la administración estratégica es importante reseñar algunos aspectos relacionados con la definición del concepto de estrategia a través de la historia. En la siguiente tabla Castellanos y Cruz (2014) presentan definiciones importantes que se deben tener en cuenta.

Tabla 1. Aproximaciones al concepto de estrategia

Año	Definición	Autor
1949	Uno de los primeros en interesarse por la estrategia en administración. Este autor señala que la estrategia da respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio? y ¿qué debería ser? (Drucker, 1949).	Peter Drucker
1962	“Determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas” (Chandler, 1962). Para él la estructura sigue a la estrategia.	Alfred Chandler
1965	“Proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos” (Ansoff, 1965).	Igor Ansoff
1965-1971	“Patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y en qué clase de empresa es o quiere ser” (Andrews, 1971).	Kenneth Andrews
1979-1980	“Determinación de los impulsos para el desarrollo futuro de la empresa” (Ansoff, 1980).	Igor Ansoff
1980	“Patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr estos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad” (Andrews, 1980).	Kenneth Andrews

1988	"Estrategia es el arte y ciencia de formular, implementar, evaluar e interrelacionar decisiones funcionales que le permitan a la organización alcanzar sus objetivos" (David, 1988).	Fred David
1990	"Estrategia es un plan o algo equivalente, una dirección, una guía o curso de acción al futuro, un camino para ir de un estado a otro. Estrategia es un patrón de comportamiento".	H. Mintzberg
1990	"La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. Estrategia que se adjetiva así dada su perspectiva externa, propia de la Economía Industrial" (Porter, 1990).	M.E. Porter
2002	"Estrategia es todo el plan para desarrollar recursos que permitan establecer una posición favorable" (Grant, 2002).	Robert M. Grant

Fuente: Castellanos y Cruz (2014). Adaptada por el autor

Adicionalmente, los mismos Castellanos y Cruz (2014) presentan las perspectivas de la estrategia corporativa. Obsérvese la tabla 2.

Tabla 2. Perspectivas de estrategia corporativa

Perspectiva	Autor(es) representativo(s)	Ámbito de estudio	Contribución	Resultados
Concepto de estrategia corporativa	Ansoff (1965), Andrews (1971)	Papel de la dirección general	Primera declaración de los conceptos de estrategia corporativa y competitiva	Visión corporativa, competitiva y distintiva. Análisis DAFO
Estrategia organizativa	Chandler (1962), Brower (1970), Vancil (1978)	Estructura organizativa	La estructura sigue a la estrategia; "ajuste" y descentralización	Estructura divisional
Diversificación	Wrigley (1970), Rumelt (1974), Montgomery (1985), Hill (1988)	Alcance y modo de la diversificación	Conjunto de negocios como variable estratégica, "sinergia"	Medida del grado de relación; análisis del resultado
Planificación de cartera	BCG (1968), Haspeslagh (1982)	Asignación de recursos	Dirección de la cartera	Matriz crecimiento/cuota de mercado
Estrategia basada en el valor	Jensen (1985), Schmalensee (1985), Rumelt (1991)	Contribución corporativa al resultado de las UEN	Evidencia limitada sobre el valor corporativo; mercado para el control corporativo	Flujo libre de caja
Estrategias corporativas genéricas	Porter (1987), Goold y Cambell (1987), McKinsey (1989)	Fuente de la ventaja corporativa	Tipología de ventajas corporativas	Papel corporativo

Enfoque basado en los recursos	Wemerfelt (1984), Dierickx y Cool (1989), Bamey (1991), Collis y Montgomery (1998)	Idiosincrasia de la empresa y crecimiento	Activos y capacidades tangibles e intangibles	Características de los recursos valiosos
Economía financiera	Berger y Ofeck (1995), Lang y Stultz (1994), Villalonga (2003)	Valor para los accionistas	Evidencia empírica del descuento de la diversificación	Calor de la pertenencia a la corporación

Fuente: Castellanos y Cruz (2014). Adaptada por el autor

1.3 Gestión basada en el valor

Orientada hacia la creación de valor, supone la búsqueda de objetivos de supervivencia y crecimiento (Gutiérrez, 2003). Precisamente para que se propicie la obtención de “riqueza, teniendo en cuenta la eficiencia y la productividad de sus activos, así como la estructura de capital y el entorno dentro del cual se mueve” (Ortiz, 2003, p.215). Dicho de otro modo, “crear riqueza, teniendo en cuenta la eficiencia y la productividad de sus activos, así como la estructura de capital y el entorno dentro del cual se mueve” (Ortiz, 2003, p.215).

Por eso, se debe entender que la generación de valor hace referencia a “el valor que se genera para los accionistas, para los clientes o compradores, para los consumidores, para los clientes internos, frente a la competencia, entre otros” (García, 2010, p.2). Razón por la cual es importante tener en cuenta que

En términos financieros, una decisión, acción, inversión o transacción contribuye a la creación de valor cuando es capaz de retornar un monto de dinero superior a lo invertido inicialmente, y es capaz de cubrir todos los costos asociados,

incluyendo los costos de oportunidad de los recursos invertidos. Es decir, una operación que genera ingresos suficientes para exceder sus costos operativos contablemente arroja una utilidad; si ese excedente permite pagar gastos de intereses e impuestos, contablemente existe una utilidad; pero si esa utilidad no satisface el rendimiento esperado por el propietario, si no cubre el costo de oportunidad de los recursos invertidos en el negocio, esa operación no está creando valor, por lo contrario, lo está destruyendo (Vera, 2006, p.157).

En tal virtud, la gestión basada en el valor debe ser un proceso continuo y sistemático a través del cual se debe reducir la incertidumbre al máximo posible para tomar decisiones óptimas que propicien el logro de los objetivos de la organización o empresa. Objetivos que deben satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés (clientes externos, clientes internos, inversionistas, etc.). Es decir que, en palabras de Vera (2006), la gestión basada en el valor

Se relaciona con el diseño y aplicación de una estrategia que integre los procesos del negocio hacia la búsqueda de la mejor utilización de los recursos disponibles (capital), de tal forma que los resultados a generar (medidos no solo en rendimiento financiero, sino también en satisfacción de clientes, empleados y comunidad en general) sean superiores al esperado por los inversionistas (p.159).

De manera que, tal como lo plantea Vera (2006), la gestión basada en valor (VBM por sus siglas en inglés)

Va mucho más allá de la simple medición del desempeño, implica una transformación completa de la organización para que sus operaciones conduzcan a la creación de valor. La medición del desempeño y las metodologías financieras que se han diseñado para servirle de apoyo constituyen solo uno de los aspectos que contempla una VBM bien diseñada e implementada; por sí solo, un indicador financiero no es capaz de crear valor (p.159).

Por tanto, la gestión basada en el valor debe complementarse con la administración estratégica y fundamentarse en el pensamiento estratégico. Todo ello, en pro del logro de los objetivos estratégicos y la visión que formule la organización o empresa. Para lo cual, dentro de la construcción del plan estratégico, el primer paso es la elaboración del diagnóstico. Más aún cuando, en palabras de Kluyver (2001), "el pensamiento estratégico se centra en adoptar enfoques diferentes para brindar valor al cliente, en elegir distintos conjuntos de actividades que no puedan imitarse fácilmente y que, por ese medio, brinden las bases de la ventaja competitiva sustentable" (p.6).

Capítulo 2.



Diagnóstico

El primer paso para la formulación de un plan estratégico es la elaboración del diagnóstico. Es el punto de referencia para la construcción de un escenario deseado y posible que esperan los propietarios, los directivos, el grupo social que conforma la empresa u organización y, en general, todos sus grupos de interés. En palabras de Bernal, Mora, Arellano y Torres (2014), el diagnóstico es una “herramienta de gestión organizacional que su importancia radica en identificar la situación actual del negocio en aspectos administrativos, operativos y financieros.”

Es un componente en el que se deben identificar variables, hechos, eventos y situaciones observadas o identificadas en la empresa u organización al respecto de sus condiciones internas (evaluación interna) y del medio ambiente externo que la afecta. El medio ambiente externo comprende: a) la estructura del sector; b) la evaluación externa directa que se debe hacer con base en la definición de los factores claves de éxito (FCE) y c) la evaluación externa indirecta que se hace con la evaluación de variables económicas, variables sociales y culturales, variables político-legales, variables ecológicas, variables tecnológicas y otras que sean necesarias según el tipo de empresa u organización y el sector económico o industrial al que pertenezca.

La evaluación interna exige la valoración de aspectos empresariales u organizacionales. Evaluación que se debe hacer en dos direcciones: 1) las funciones empresariales y 2) las funciones administrativas. La primera con respecto a las áreas, unidades, departamentos, divisiones o funciones empresariales que, en términos generales, son: a) producción; b) mercadeo y ventas; c) contabilidad y finanzas; d) talento humano y e) otras según la empresa u organización y el sector económico o industrial al que pertenezca. Obviamente pueden existir diferentes clasificaciones y nombres para tales áreas, unidades, departamentos, divisiones o funciones empresariales. Pero, en esencia, las enunciadas son reconocidas como las más comunes. En palabras de Sánchez, Herrero y Hortigüela (2013, p.3), representan “un conjunto de tareas que se pueden agrupar en áreas de trabajo” y “están interrelacionadas, sin que exista una jerarquía que determine una mayor importancia de unas sobre otras” (Sánchez et al., 2013, p.3).

En la segunda, con base en los enfoques clásico y neoclásico de la teoría administrativa, se debe estudiar el proceso administrativo que, de acuerdo con Robbins y DeCenzo (2002) se concentra “en las cuatro funciones básicas: planificar, organizar, dirigir y controlar” (p.6). Funciones que según el autor del presente libro se asumen como las funciones de la gerencia que son: a) planeación; b) organización; c) dirección y d) control.

En tal virtud, las dos evaluaciones, la evaluación del medio ambiente externo y la evaluación interna constituyen el diagnóstico externo y el diagnóstico interno, respectivamente. Así que, para elaborar el diagnóstico (externo e interno) se debe contar con información confiable y suficiente que propicie un amplio conocimiento de la empresa u organización y de su entorno. A continuación se explica la forma de efectuar las referidas evaluaciones.

2.1 Evaluación del medio ambiente externo

Para plantear objetivos, estrategias y, en general, el plan estratégico, es indispensable conocer el entorno o medio ambiente externo en el que se encuentra la empresa u organización. Por tanto, aquí se deben describir y analizar los factores externos que la afectan positiva o negativamente. Es decir que conocer, describir y analizar dichos factores permitirá identificar oportunidades y amenazas que pueden afectar la estabilidad de la empresa u organización.

La evaluación del medio ambiente externo está compuesta por tres pasos que son: 1) estructura del sector, que se orienta hacia la identificación de las cinco fuerzas competitivas de Porter (2017) que son: a) competidores actuales; b) competidores potenciales; c) bienes sustitutos; d) proveedores y, d) clientes, a través de las que se “determina la rentabilidad de la industria” (Flores, Salazar y Tapia, 2011, p.29); 2) evaluación externa directa por medio de los factores claves de éxito (FCE), que son las actividades que una empresa u organización debe hacer en forma efectiva para generar valor. Es decir, aquellas que, en términos de Romero, Noriega, Escobar y Ávila (2009, p.7), “aportan información valiosa para alcanzar las metas y

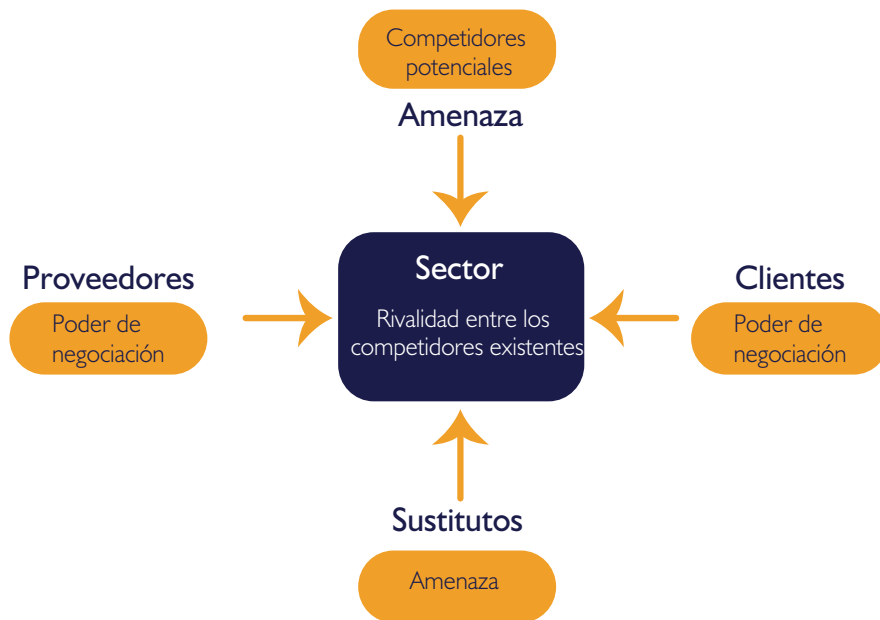
objetivos de la empresa" y 3) evaluación externa indirecta a través de "información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva" (David, 2013, p.80)

Por ende, la evaluación del medio ambiente externo posibilita la proyección estratégica de la empresa u organización en los próximos años; De esta manera se deben tener en cuenta aspectos como la innovación, la diferenciación, el posicionamiento en el mercado, los factores de producción, la demanda, la oferta, la competencia, los proveedores, las relaciones con el Estado, la situación económica del país y las demás variables externas que afecten la empresa.

Estructura del sector

El sector está conformado por el grupo de empresas que ofrecen productos o servicios similares a los que ofrece la organización o empresa para la cual se formula el plan estratégico. Así pues, en este apartado se debe analizar y evaluar el sector económico al que pertenece la empresa u organización para conocer y predecir su comportamiento, identificar los FCE que representan fortalezas y debilidades y visualizar oportunidades y amenazas frente a competidores directos y potenciales y al sector económico. En tal sentido se deben analizar muy bien proveedores, competidores, bienes sustitutos y clientes. Para ello, con base en la teoría de las cinco fuerzas competitivas de Porter (2017), se recomienda elaborar un diagrama como la figura 1, que se presenta enseguida.

Figura 1. Diagrama de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: adaptación del autor a partir de Porter (2017)

Este diagrama se debe construir en el plan estratégico. En él se debe describir la estructura del sector económico en el que se encuentra la empresa u organización para la que se elabora el plan estratégico.

Una vez elaborado el diagrama de las cinco fuerzas de Porter es necesario que se registre la siguiente información acerca de los competidores directos, los clientes, los proveedores y los bienes o servicios sustitutos:

De los competidores directos es preciso conocer como mínimo: a) cantidad, concentración y diversidad (muchos o pocos y sus diferencias); b) identidad de marca; c) costos fijos y valor de la producción anual; d) diferenciación del producto o servicio (composición, presentación, empaque, diseño, servicio posventa, etc.); e) comportamiento histórico de la demanda como mínimo de los últimos cinco años; f) costos de cambio (lo que cuesta cambiar de un producto a otro) y g) ubicación.

De los clientes es preciso conocer como mínimo: a) cantidad, concentración y diversidad (muchos o pocos y sus diferencias); b) dependencia; c) volumen de compra; d) amenazas de integración hacia atrás (probabilidad que produzcan los mismos bienes o servicios que ofrece la empresa estudiada); e) gustos y preferencias; f) características; g) ubicación y h) costos de cambio (lo que le cuesta a la empresa u organización estudiada cambiar de clientes).

De los proveedores es importante conocer como mínimo: a) cantidad, concentración y dependencia (muchos o pocos y sus diferencias); b) proveedores potenciales; c) amenaza de integración hacia adelante (que los proveedores produzcan los bienes o servicios para los que suministran materias primas o materiales); d) importancia del(os) insumo(s) que suministra(n) a la empresa estudiada; e) cantidad de insumos que suministran a la empresa estudiada; f) diferenciación de los insumos (con respecto a los demás proveedores); g) costo de cambio (lo que le cuesta a la empresa cambiar de un proveedor a otro) y h) disponibilidad de insumos sustitutos.

De los bienes o servicios sustitutos se debe conocer como mínimo: a) cantidad; b) preferencia por parte de los clientes; c) disponibilidad (facilidad de acceso); d) calidad del bien o servicio estudiado frente al sustituto; e) costo de cambio (lo que cuesta a los clientes cambiar de un bien o servicio a otro) y f) elasticidad de sustitución (diferencia entre el precio del bien o servicio estudiado y el sustituto).

Factores clave de éxito (FCE)

También conocidos como factores críticos de éxito -FCE, según Ranjan y Bhatnagar (2014), por sus siglas en inglés, "Los CSF son los factores o parámetros cruciales necesarios para garantizar el éxito continuo de una organización" (p.80) (traducción propia). Es decir, son las acciones, actividades y/o medidas que la organización o empresa **tiene** que ejecutar **bien** para dominar a sus competidores directos y alcanzar el éxito en el sector económico o industrial en el que se encuentra. Incluyen aspectos internos y externos de la empresa u organización.

Los FCE deben identificarse y describirse en este apartado. En el siguiente ejemplo se identifican y describen los FCE para una empresa colombiana de ahorro y crédito del sector financiero cooperativo. Para ello se debe elaborar una matriz similar a la matriz de identificación y descripción de FCE como la que se presenta enseguida.

Tabla 3. *Matriz de identificación y descripción de factores clave de éxito -FCE*

Factores clave de éxito -FCE	Descripción
Confianza	Seguridad que genera la empresa u organización al cliente por su transparencia, su buen gobierno corporativo y sus buenas prácticas.
Solidez	Representada por el patrimonio de la empresa. Entre mayor sea mayor seguridad genera a los clientes.
Antigüedad	Tiempo de experiencia de la empresa u organización en la actividad y en el sector económico o industrial.
Tecnología de información y comunicaciones	Equipos, software, conectividad y demás dispositivos dispuestos por la empresa u organización para acceso, producción, tratamiento y comunicación de información y prestación de los servicios.
Servicio al cliente	Disposición de la empresa u organización para atender las necesidades y los requerimientos de los clientes más allá de sus expectativas.
Motivación del talento humano	Factores y condiciones que estimulan al grupo social para cooperar de forma voluntaria y entusiasta en el logro de los objetivos corporativos, la materialización de la misión y el logro de la visión de la empresa u organización.
Cultura financiera de los clientes	Conocimientos, habilidades y destrezas de los clientes para la tomar decisiones racionales y óptimas acerca de inversión y financiación (endeudamiento).
Tasa de interés activas	Tasa de interés de colocación. La que cobra la empresa u organización por los préstamos (créditos).

Tasa de interés pasiva	Tasa de interés de captación. La que paga la empresa u organización por los depósitos realizados en cuentas de ahorro, certificados de depósito de ahorro a término (CDAT) y otros productos financieros.
Requisitos para aprobación de créditos	Condiciones, requerimientos y demás exigencias para el otorgamiento de préstamos (créditos) a los clientes por parte de la empresa u organización.
Costos de los estudios de crédito	Cantidad de dinero que debe pagar un cliente a la empresa u organización por la revisión de la solicitud de un préstamo (comisiones, papelería, consultas a centrales de riesgo como Datacrédito, etc.)

Fuente: elaboración propia

Después de su identificación y descripción deben listarse para que con tales FCE se efectúe la evaluación externa directa que se explica a continuación.

Evaluación externa directa

Aquí se deben analizar los verdaderos competidores de la empresa u organización, que son los competidores directos. Por esta razón se debe elaborar una matriz de perfil competitivo -MPC para la empresa u organización para la que se formula el plan estratégico y para cada competidor directo como la que se presenta a continuación:

Tabla 4. Matriz de evaluación del perfil competitivo -MPC. Evaluación externa directa

No.	Factores clave de éxito -FCE	%	Puntos	Ponderación
1	Primer FCE			
2	Segundo FCE			
3	Tercer FCE			
4	Cuarto FCE			
5	Quinto FCE			

6	Sexto FCE			
...	...			
"n"	"n" FCE			
Total		1,00	n.A.	

Fuente: elaboración propia

Resultado de la evaluación externa directa

Los resultados de la matriz de evaluación externa directa elaborada para la empresa u organización que se diagnostica y para sus competidores directos se analizan y se incluyen en el plan estratégico.

Evaluación externa indirecta

En la evaluación externa indirecta se debe **calificar** qué tan atractivo o favorable es el ambiente externo para el desarrollo de la empresa u organización para la que se formula el plan estratégico. Es decir, "identificar las tendencias y fuerzas del cambio importantes que tienen lugar en el entorno estratégico externo y podrían afectar materialmente la posición competitiva de una compañía" (Kluyver, 2001, p.34).

De acuerdo con Martínez y Milla (2012) en el análisis del entorno una metodología a la que se puede acudir es el "análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro" (p.4). Por sus siglas, PEST hace referencia a los siguientes cuatro factores: a) políticos; b) económicos; c) sociales y demográficos y d) tecnológicos. Otros estudiosos del pensamiento estratégico y la dirección estratégica hacen referencia al análisis PESTEL en el que, además de los cuatro factores referidos, se incluyen los factores ecológicos y legales.

Esta evaluación consiste en identificar las variables externas que afectan la empresa u organización, pero sobre las cuales no tiene ninguna injerencia. Unas son amenazas y otras son oportunidades que deben analizarse y tener en cuenta para determinar el rumbo a seguir en las diferentes áreas por medio de las estrategias que se

formulen. En tal sentido, se deben evaluar variables económicas; variables tecnológicas; variables sociales y culturales; variables político-legales y variables ecológicas o ambientales. Así, para cada **grupo** de variables se debe elaborar una **matriz de evaluación externa indirecta**.

Evaluación de variables económicas

En las variables económicas deben analizarse todos los factores económicos que afectan y pueden afectar positiva o negativamente la empresa u organización que se está diagnosticando. Dentro de muchas variables, y dependiendo de la empresa u organización y del sector económico o industrial al que pertenece la empresa u organización, se deben considerar, entre otras, las siguientes: devaluación de la moneda (peso frente al dólar); etapa del ciclo económico nacional y global según corresponda (recesión, depresión, recuperación o auge); precio del petróleo; tasa de inflación; ingreso per cápita; tasa de desempleo; globalización; capacidad de ahorro de la población; capacidad de consumo de la población; tasa interna de interés; capitales externos que pueden ingresar al país (TLC e inversión extranjera); nivel de competencia en el sector; oferta de bienes o servicios sustitutos; política económica para el sector; formalización de empresas; ventas y negocios en el sector; demanda de los productos o servicios del sector; oferta de bienes o servicios en el sector; etc.

Una vez identificadas las variables económicas que afectan la empresa u organización que se está diagnosticando, se debe elaborar la siguiente matriz de evaluación externa indirecta de variables económicas para calificar todas las variables e identificar oportunidades y amenazas de tipo económico para la empresa u organización. Esta matriz debe incluirse en el plan estratégico.

Resultado de la evaluación externa indirecta de las variables económicas

El resultado de la matriz de evaluación externa indirecta elaborada para las variables económicas se analiza y se incluye en el plan estratégico.

Evaluación de variables tecnológicas

En las variables tecnológicas deben analizarse todos los factores tecnológicos que afectan y pueden afectar positiva o negativamente la empresa u organización que se está diagnosticando. Dentro de muchas variables, y dependiendo de la empresa u organización y del sector económico o industrial, se deben considerar, por ejemplo: TIC; *e-commerce*, seguridad y herramientas para la interacción con el cliente; desarrollo de tecnologías de información y telecomunicaciones en el sector; equipos de punta para la producción de bienes o la prestación de servicios en el sector; gestión del conocimiento en el sector; innovación; alianzas estratégicas que dinamizan el comercio en el sector; técnicas y prácticas de producción en el sector; etc.

Una vez identificadas las variables tecnológicas que afectan la empresa u organización que se está diagnosticando, se debe elaborar la matriz de evaluación externa indirecta de las variables tecnológicas para calificar todas las variables e identificar oportunidades y amenazas de tipo tecnológico para la empresa u organización. Esta matriz debe incluirse en el plan estratégico.

Resultado de la evaluación externa indirecta de las variables tecnológicas

El resultado de la matriz de evaluación externa indirecta elaborada para las variables tecnológicas se analiza y se incluye en el plan estratégico.

Evaluación de variables sociales y culturales

En las variables sociales y culturales deben analizarse todos los factores culturales y sociales que afectan y pueden afectar positiva o negativamente la empresa u organización que se está diagnosticando. Dentro de muchas variables, y dependiendo de la empresa u organización y del sector económico o industrial, se deben considerar, por ejemplo: cambio en los estilos de vida (otros gustos y preferencias culturales); mayor nivel académico de los clientes reales y potenciales; exigencia de los clientes actuales y potenciales; nivel educativo y formación de la población; conocimiento y credibilidad en el sector

económico y en la empresa u organización; disminución de la confianza por parte de los clientes hacia el sector o hacia la empresa u organización; mayor actualización en información debido a la informática, la WWW y las redes sociales; cambios demográficos; percepción de seguridad; indicadores de violencia; valores sociales; etc.

Una vez identificadas las variables sociales y culturales que afectan la empresa u organización que se está diagnosticando, se debe elaborar la matriz de evaluación externa indirecta de variables sociales y culturales para calificar todas las variables e identificar oportunidades y amenazas de tipo tecnológico para la empresa u organización. Esta matriz debe incluirse en el plan estratégico.

Resultado de la evaluación externa indirecta de las variables sociales y culturales

El resultado de la matriz de evaluación externa indirecta elaborada para las variables sociales y culturales se analiza y se incluye en el plan estratégico.

Evaluación de variables político-legales

En las variables políticas y legales deben analizarse todos los factores legales y políticos que afectan y pueden afectar positiva o negativamente la empresa u organización que se está diagnosticando. Dentro de muchas variables, y dependiendo de la empresa y del sector económico o industrial, se deben considerar, por ejemplo: riesgo país; seguridad interna; proceso de paz; acuerdo de paz del gobierno nacional con las FARC; posconflicto; solidez de la democracia; políticas gubernamentales para la inversión extranjera; normatividad interna; vigilancia y control para el sector; apoyo estatal al sector; políticas gubernamentales dirigidas al sector; legislación tributaria; legislación en emprendimiento; legislación laboral; reforma pensional; costo de los aportes parafiscales; cultura empresarial; normas internacionales de contabilidad; normas internacionales de información financiera y auditoría; normatividad fitosanitaria; normas de inspección, vigilancia y control; estabilidad jurídica; incentivos para el sector; etc.

Una vez identificadas las variables políticas y legales que afectan la empresa u organización que se está diagnosticando, se debe elaborar la matriz de evaluación externa indirecta de variables político-legales para calificar todas las variables e identificar oportunidades y amenazas de tipo político y legal para la empresa u organización. Esta matriz debe incluirse en el plan estratégico.

Resultado de la evaluación externa indirecta de las variables político-legales

El resultado de la matriz de evaluación externa indirecta elaborada para las variables político-legales se analiza y se incluye en el plan estratégico.

Evaluación de variables ecológicas o ambientales

En las variables ecológicas o ambientales deben analizarse todos los factores ambientales o ecológicos que afectan y pueden afectar positiva o negativamente la empresa u organización que se está diagnosticando. Dentro de muchas variables, y dependiendo de la empresa y del sector económico, se deben considerar, por ejemplo: consumo de energía; calentamiento global; clima; condiciones geográficas; condiciones para la disposición de residuos sólidos y líquidos (vertimientos); normatividad ambiental para el sector; políticas de protección al medio ambiente; responsabilidad social empresarial -RSE en el sector; contaminación del sector; etc.

Una vez identificadas las variables ecológicas o ambientales que afectan la empresa u organización que se está diagnosticando, se debe elaborar la matriz de evaluación externa indirecta de variables ecológicas o ambientales para calificar todas las variables e identificar oportunidades y amenazas de tipo tecnológico para la empresa u organización. Esta matriz debe incluirse en el plan estratégico.

Resultado de la evaluación externa indirecta de las variables ecológicas o ambientales

El resultado de la matriz de evaluación externa indirecta elaborada para las variables ecológicas o ambientales se analiza y se incluye en el plan estratégico.

2.2 Evaluación interna

La evaluación interna “sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas” (David, 2013, p.122). Corresponde a la “disposición que produce una organización, como resultado de la interacción entre las personas y de estas con los medios que utilizan para alcanzar sus fines comunes.” (Torres, 2014, p.126). Es decir, “El análisis de las potencialidades de la organización (empresa) determina qué puede hacer, en referencia a los actos que le permitirán aprovechar recursos capacidades y competencias centrales que son propios de la organización” (Torres, 2014, p.126).

Por ello se deben **analizar** y **evaluar** políticas, procesos, procedimientos, funciones habilidades, destrezas, potencialidades, técnicas, herramientas, instrumentos, metodologías, tecnología y, en general, todos los recursos de la empresa u organización que se diagnostica para conocer su comportamiento y determinar las **fortalezas** y **debilidades** existentes. Este análisis consiste en identificar en cada área, unidad, división o departamento de la empresa u organización para la que se formula el plan estratégico y en cada una de las funciones gerenciales las variables internas sobre las que la empresa u organización tiene alta injerencia y que afectan directamente sus resultados. Según Kluyver (2001),

Las fortalezas y las debilidades pueden incluir a las habilidades, la experiencia, el know-how tecnológico, los recursos organizacionales, las capacidades competitivas, o las ventajas o desventajas posicionales definidas por variables como la participación de mercado, el reconocimiento del nombre o la marca, o las capacidades de distribución (p.82).

Para tal efecto, en el presente libro se proponen las siguientes áreas, unidades, divisiones o departamentos comúnmente conocidos que son: producción, mercadeo y ventas, contabilidad y finanzas y talento humano. Pero, de acuerdo con la estructura organizacional de la empresa u organización, deben analizarse y evaluarse todas las áreas, unidades, divisiones o departamentos existentes.

Por su parte, se conciben como funciones gerenciales la planeación, la organización, la dirección y el control. No obstante, dependiendo de la empresa u organización para la que se formula el plan estratégico, se deben analizar y evaluar las funciones de la gerencia que existan en ella. Pero, es necesario enfatizar que, en términos generales, las cuatro funciones gerenciales principales son planear, organizar, dirigir y controlar.

A partir de las variables internas se pueden desarrollar o conservar ventajas competitivas que son actividades en las cuales la empresa es fuerte y podría basar la competencia en el mercado. Según Castellanos et al. (2019), "La generación de ventajas competitivas y de valor agregado constituyen el soporte primario de la competitividad y permiten que la empresa cobre protagonismo como generadora de estrategias y unidades básicas de la competitividad" (p.134). De hecho, en palabras de Porter (1987)

La ventaja competitiva nace del valor que una empresa logra crear para sus clientes, el cual supera los costos de ello. El valor es lo que la gente está dispuesta a pagar, y el valor superior se obtiene al ofrecer precios más bajos que la competencia por beneficios equivalentes o al brindar algo especial que compense con creces un mayor precio. Existen dos tipos principales de ventaja competitiva: el liderazgo en costos y la diferenciación (p.2).

Para ello se debe tener en cuenta la cadena de valor, que es la clasificación de las actividades que desarrolla la empresa u organización en actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son las de investigación y desarrollo (I + D), producción, marketing, ventas y servicio al cliente y, tal como lo registran Hill y McShane (2008), "tienen que ver con el diseño, la creación y la entrega del producto; su comercialización; y su apoyo y servicio post-venta" (p.144). Las actividades de apoyo "proporcionan insumos que permiten el desarrollo de las actividades primarias" (Hill y McShane, 2008, p.144). Dentro de ellas se encuentran las de abastecimiento, logística, sistemas de información (que incluyen la contabilidad y las finanzas) y gestión del talento humano.

En consecuencia, para cada función empresarial, área, unidad, departamento o división de la empresa u organización que se diagnostica (producción, mercadeo y ventas, contabilidad y finanzas, talento humano, etc.) y para cada función de la gerencia (planeación, organización, dirección y control) se debe elaborar una **matriz de evaluación interna -EFI** como la siguiente.

Tabla 5. Matriz de evaluación interna

Variable	%	Puntos	Ponderación
Variable 1			
Variable 2			
Variable 3			
Variable 4			
Variable 5			
Variable 6			
...			
Variable "n"			
Total	1,00	N.A.	

Fuente: elaboración propia

Evaluación de aspectos empresariales u organizacionales: área de producción u operaciones

En el área, unidad, división o departamento de producción se lleva a cabo la transformación de materias primas, materiales, recursos e

insumos; en general en bienes o servicios como productos finales y la estructuración de servicios. Como generalmente el término producción se asocia a los procesos de transformación de materiales tangibles, es común que esta área sea conocida como área de operaciones. Sin embargo, es conveniente aclarar que en las empresas de servicios también existe o debe existir un área, una unidad, una división o un departamento de producción en el que se desarrollan, en términos generales, procesos de diagnóstico, análisis, diseño, programación de actividades, estructuración y prestación de los servicios.

Pero, independientemente del nombre que se le asigne y de que la empresa u organización produzca bienes o preste servicios, en el área de producción u operaciones se deben considerar todas las variables o factores que representan fortalezas o debilidades y que afectan positiva o negativamente la empresa u organización que se está diagnosticando. Dentro de muchas variables, y dependiendo de la empresa u organización que se está diagnosticando y del sector económico o industrial, se deben considerar, por ejemplo: políticas del área; productividad del talento humano del área; tercerización de procesos (productos o servicios); certificaciones en calidad; vida útil de los activos; técnicas de producción; métodos de producción; tecnología utilizada para la producción; diseño de nuevos productos o servicios; prueba de nuevos productos o servicios; desarrollo de nuevos productos o servicios; lanzamiento de nuevos productos o servicios; tiempos de fabricación; rendimiento de los activos operacionales; entrega de productos; prestación de los servicios; sistemas de información; innovación; tiempos de respuesta a los clientes en servicios posventa; cumplimiento de garantías; automatización de procesos, metodologías para el análisis y la solución de problemas o contingencias; capacidad instalada; eficiencia; dificultades o cuellos de botella en los procesos y procedimientos; control de calidad de los procesos; control de calidad de los productos o servicios; satisfacción de los clientes; etc.

Una vez identificadas las variables del área de producción u operaciones que afectan la empresa u organización que se está diagnosticando, se debe elaborar la matriz de evaluación interna del área de producción u operaciones para calificar todas las variables e

identificar fortalezas y debilidades para la empresa u organización. Esta matriz debe incluirse en el plan estratégico.

Resultado de la evaluación interna del área de producción u operaciones

El resultado de la matriz de evaluación interna elaborada para el área de producción se analiza y se incluye en el plan estratégico.

Evaluación de aspectos empresariales u organizacionales: área de mercadeo y ventas

En el área, unidad, división o departamento de mercadeo y ventas se deben considerar todas las variables o factores que representan fortalezas o debilidades y que afectan positiva o negativamente la empresa u organización que se está diagnosticando. Dentro de muchas variables, y dependiendo de la empresa u organización y del sector económico o industrial, se deben considerar, por ejemplo: gestión de compras; plan de mercadeo; políticas del área; mercadeo; conocimiento de las necesidades de los clientes reales y potenciales; líneas o áreas de negocio; conocimiento de la competencia; vigilancia tecnológica; inteligencia competitiva; investigación de mercados; mercados (tamaño, composición, etc.); conocimiento del sector; portafolio de productos y servicios; publicidad y su impacto en los ingresos y la rentabilidad; política de precios; líneas de productos o servicios; ventas; cumplimiento de metas de ventas; políticas de servicio al cliente; procesos comerciales; medición del grado de satisfacción de los clientes; propuesta de valor para los clientes reales y potenciales; posicionamiento de la empresa en el mercado; participación de la empresa en el mercado; diferencial de los productos frente a los de los competidores; identificación de mercados potenciales (segmentos o nichos); imagen corporativa; marketing digital, etc.

Una vez identificadas las variables del área de mercadeo y ventas que afectan la empresa u organización que se está diagnosticando, se debe elaborar la matriz de evaluación interna del área de mercadeo

y ventas para calificar todas las variables e identificar fortalezas y debilidades para la empresa u organización.

Resultado de la evaluación interna del área de mercadeo y ventas

El resultado de la matriz de evaluación interna elaborada para el área de mercadeo y ventas se analiza y se incluye en el plan estratégico.

Evaluación de aspectos empresariales u organizacionales: área de contabilidad y finanzas

En el área, unidad, división o departamento de contabilidad y finanzas se deben considerar todas las variables o factores que representan fortalezas o debilidades y que afectan positiva o negativamente la empresa u organización que se está diagnosticando. Es recomendable “Enumerar los inconvenientes y obstáculos especiales que se oponen a una buena gestión financiera” (Abascal, 2000, p.83). Dentro de muchas variables, y dependiendo de la empresa y del sector económico o industrial, se deben considerar, por ejemplo: políticas del área; gestión de recursos para financiación e inversión; control de costos y gastos; sistemas de información, calidad de la información que se recibe; calidad de la información que se genera; procesos y herramientas de apoyo a la gestión contable y financiera; planeación y ejecución presupuestal; estructura financiera; estructura de capital; proyecciones financieras; planeación financiera y resultados financieros (indicadores, ratios o razones financieras).

Dentro de los indicadores, ratios o razones financieras se encuentran las siguientes: a) de liquidez como: capital razón corriente, prueba ácida, capital de trabajo y nivel de dependencia del inventario; b) de endeudamiento como: nivel de endeudamiento, endeudamiento financiero, impacto de la carga financiera, cobertura de intereses, concentración del endeudamiento en el corto plazo, concentración del endeudamiento en el largo, plazo, leverage total, leverage a corto plazo, leverage financiero total y costo de capital promedio ponderado (CCPP) o *Weighted Average Cost of Capital* (WACC); c)

de actividad para empresas comerciales como: rotación de cartera (veces), periodo promedio de cobro (días), rotación de inventarios de mercancías (veces), días de inventario a mano, ciclo de efectivo o ciclo de conversión de efectivo, rotación de activos fijos (veces), rotación de activos operacionales (veces) y rotación de activos totales (veces); d) de actividad para empresas industriales como: rotación de cartera (veces), periodo promedio de cobro (días), rotación de inventarios de materias primas (veces), días de inventario de materias primas a mano, rotación de productos en proceso (veces), días de inventario de productos en proceso, rotación de productos terminados (veces), días de inventario de productos terminados, ciclo de efectivo o ciclo de conversión de efectivo, rotación de activos fijos (veces), rotación de activos operacionales (veces), rotación de activos totales (veces), punto de equilibrio (en unidades) y punto de equilibrio (en pesos); e) de rendimiento o rentabilidad como: margen bruto de utilidad, margen operacional de utilidad, margen neto de utilidad o rentabilidad sobre las ventas (ROS), rendimiento del patrimonio o capital (ROE), rendimiento del activo total (ROA, RSA, ROI), valor económico agregado (EVA), RONA, FCB, FCL, FCP, grado de apalancamiento operativo (GAO), grado de apalancamiento financiero (GAF), grado de apalancamiento total (GAT), EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and amortization* -beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones) y f) de mercado como: utilidad (ganancias) por acción (UPA), relación precio ganancia, valor en libros por acción común u ordinaria y DUPONT. Todos estos indicadores se describen en el capítulo cinco de este libro.

Una vez identificadas las variables del área de contabilidad y finanzas que afectan la empresa u organización que se está diagnosticando, se debe elaborar la matriz de evaluación interna del área de contabilidad y finanzas para calificar todas las variables e identificar fortalezas y debilidades para la empresa u organización. Esta matriz debe incluirse en el plan estratégico.

Resultado de la evaluación interna del área de contabilidad y finanzas

El resultado de la matriz de evaluación interna elaborada para el área de contabilidad y finanzas se analiza y se incluye en el plan estratégico.

Evaluación de aspectos empresariales u organizacionales: área de talento humano

En el área, unidad, división o departamento de talento humano se deben considerar todas las variables o factores que representan fortalezas o debilidades y que afectan positiva o negativamente la empresa u organización que se está diagnosticando. Dentro de muchas variables, y dependiendo de la empresa y del sector económico o industrial, se deben considerar, por ejemplo: políticas del área; selección, contratación, motivación y remuneración del personal; evaluación y desarrollo del personal; posibilidades de hacer carrera en la empresa; efectividad de la comunicación entre el personal y la alta dirección; sentido de pertenencia hacia la empresa; trabajo en equipo; programa de bienestar para trabajadores y sus familias; ambiente de trabajo y convivencia laboral; índice de rotación del talento humano; ausentismo laboral; plan de incentivos; formación, capacitación y actualización del talento humano; clima organizacional; etc.

Una vez identificadas las variables del área de talento humano que afectan la empresa u organización que se está diagnosticando, se debe elaborar la matriz de evaluación interna del área de talento humano para calificar todas las variables e identificar fortalezas y debilidades para la empresa u organización. Esta matriz se debe incluir en el plan estratégico.

Resultado de la evaluación interna del área de talento humano

El resultado de la matriz de evaluación interna elaborada para el área de talento humano se analiza y se incluye en el plan estratégico.

Evaluación de aspectos empresariales u organizacionales: funciones de la gerencia: planeación

Bajo el concepto de Gutiérrez (2003), ya citado en este texto, se entiende la planeación como el curso de acción que se traza en el presente para que una empresa u organización alcance en el futuro determinada situación que desea obtener. Dicho en términos de Torres, "Planear

significa otear el futuro con la esperanza de disipar la incertidumbre de lo que podría suceder" (2014, p.6). Obviamente, para su ejecución, la planeación exige la definición de objetivos, metas, actividades y sus responsables, plazos, recursos requeridos (materiales y humanos) y otros condicionantes y la utilización de diferentes técnicas, herramientas, modelos, procesos y procedimientos. De hecho, como lo plantean Koontz y Weihrich "La planeación consiste en elegir misiones y objetivos, y en encaminar acciones para materializarlos. Requiere tomar decisiones, lo que significa elegir líneas futuras de acción entre varias alternativas" (2013, p.23).

Por lo anterior, en la función de planeación se deben considerar todas las variables o factores que representan fortalezas o debilidades y que afectan positiva o negativamente la empresa u organización que se está diagnosticando. Dentro de muchas variables, y dependiendo de la empresa y del sector económico o industrial, se deben considerar, por ejemplo: plan estratégico; plataforma estratégica; conocimiento de sus fortalezas y debilidades; plan de mercadeo y otros planes tácticos; proceso de toma de decisiones; formulación de objetivos; formulación e implementación de estrategias; formulación de programas y proyectos; etc.

Una vez identificadas las variables de la función de planeación que afectan la empresa u organización que se está diagnosticando, se debe elaborar la matriz de evaluación interna de la función de planeación para calificar todas las variables e identificar fortalezas y debilidades para la empresa u organización. Esta matriz se debe incluir en el plan estratégico.

Resultado de la evaluación interna de la función de planeación

El resultado de la matriz de evaluación interna elaborada para la función de planeación se analiza y se incluye en el plan estratégico.

Evaluación de aspectos empresariales u organizacionales: funciones de la gerencia: organización

La segunda función de la gerencia o del proceso administrativo es la organización, que establece el orden para ejecutar el curso de acción trazado en la función de planeación. Es decir que, tal como lo define Reyes (2004, p.336), "La planeación nos ha dicho qué debe hacerse, y cuándo" y "La organización nos ha señalado quiénes, dónde y cómo deben realizarlo." De manera que la organización

Consiste en establecer una estructura intencional de papeles o roles para la integración de una corporación. Es deliberada pues se asegura de que se asignen todos los trabajos necesarios para alcanzar los objetivos y de que, se espera, se asignen a quienes puedan ejecutarlos mejor (Koontz y Weihrich, 2013, p.23).

Entonces, en la función de organización se deben considerar todas las variables o factores que representan fortalezas o debilidades y que afectan positiva o negativamente la empresa u organización que se está diagnosticando. Dentro de muchas variables, y dependiendo de la empresa u organización y del sector económico o industrial, se deben considerar, por ejemplo: estructura organizacional; relación con otras áreas; unidades; divisiones o departamentos; niveles de autoridad y responsabilidad; orden; disciplina; manuales de funciones; manuales de procesos; manuales de procedimientos; reglamentos; departamentalización; cargos; programas; métodos de trabajo; asignación de recursos; gestión de trámites y documentación interna; etc.

Una vez identificadas las variables de la función de organización que afectan la empresa u organización que se está diagnosticando, se debe elaborar la matriz de evaluación interna de la función de

organización para calificar todas las variables e identificar fortalezas y debilidades para la empresa u organización. Esta matriz debe ser incluida en el plan estratégico.

Resultado de la evaluación interna de la función de organización

El resultado de la matriz de evaluación interna elaborada para la función de organización se analiza y se incluye en el plan estratégico.

Evaluación de aspectos empresariales u organizacionales: funciones de la gerencia: dirección

De acuerdo con Ramírez (2009, p.23) "La función de dirigir implica ejercer autoridad sobre otras personas, disponer de medios para apoyar sus actividades y profesar un sistema de preceptos o normas que orienten la actuación y conducta del personal." Es decir que, "hace referencia al conjunto de acciones que indican el camino o el rumbo que debe seguir la empresa y también al conjunto de enseñanzas y de preceptos que orientan y conducen a los grupos humanos que trabajan en ella (Ramírez, 2009, p.23).

En tal virtud, en la función de dirección se deben considerar todas las variables o factores que representan fortalezas o debilidades y que afectan positiva o negativamente la empresa u organización que se está diagnosticando. Dentro de muchas variables y, dependiendo de la empresa y del sector económico, se deben considerar, por ejemplo: niveles de autoridad y responsabilidad; liderazgo; motivación; coordinación; delegación; supervisión; comunicación; etc. Especialmente porque "La dirección consiste en influir en las personas de modo que contribuyan a las metas de las organizaciones y grupos. En particular porque se relaciona con el aspecto de trato personal de la administración" (Koontz y Weihrich, 2013, p.23).

Una vez identificadas las variables de la función de dirección que afectan la empresa u organización que se está diagnosticando, se debe elaborar la matriz de evaluación interna de la función de

dirección para calificar todas las variables e identificar fortalezas y debilidades para la empresa u organización. Esta matriz debe incluirse en el plan estratégico.

Resultado de la evaluación interna de la función de dirección

El resultado de la matriz de evaluación interna elaborada para la función de dirección se analiza y se incluye en el plan estratégico.

Evaluación de aspectos empresariales u organizacionales: funciones de la gerencia: control

La última función administrativa o de la gerencia es el control. Según Stoner, Freeman y Gilbert Jr. (2009, p.610), el control "sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección" y, naturalmente, para aplicar las acciones correctivas a que haya lugar. En palabras de estos autores, "el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas" (Stoner et al., 2009, p.610). Es decir que, en palabras de Castellanos et al. (2019),

El control se ha convertido en un estudio minucioso para identificar a dónde quiere llegar la organización, y, de acuerdo con los resultados alcanzados, realizar los análisis pertinentes para apoyar la toma de decisiones que se deben encaminar a la prevención de los riesgos para evitar el error (p.77).

Por consiguiente, en la función de control se deben considerar todas las variables o factores que representan fortalezas o debilidades y que afectan positiva o negativamente la empresa u organización que se está diagnosticando. Dentro de muchas variables, y dependiendo de la empresa y del sector económico o industrial, se deben considerar, por ejemplo: indicadores de gestión y seguimiento; indicadores de

procesos y producto; sistema de control a la gestión; actualización de información contable, financiera y de otras índoles; instancias de control interno y externo; cumplimiento de normatividad interna y estatal; métodos y herramientas para la rendición de informes internos y externos; cultura de auto control; ejecución de planes, programas y proyectos; políticas para la implementación de medidas correctivas y preventivas; etc.

Una vez identificadas las variables de la función de control que afectan la empresa u organización que se está diagnosticando, se debe elaborar la matriz de evaluación interna de la función de control para calificar todas las variables e identificar fortalezas y debilidades para la empresa u organización. Esta matriz debe incluirse en el plan estratégico.

Resultado de la evaluación interna de la función de control

El resultado de la matriz de evaluación interna elaborada para la función de control se analiza y se incluye en el plan estratégico.

2.3 Diagnóstico externo

El diagnóstico externo es una síntesis de la evaluación externa indirecta; de acuerdo con el grado de influencia sobre la empresa u organización y según los resultados de las matrices de evaluación externa indirecta, las variables evaluadas se clasifican como oportunidad o amenaza. Para ello se sugiere la elaboración de la siguiente matriz:

Tabla 6. Matriz de diagnóstico externo

No	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

8		
9		
...		
"n"		

Fuente: elaboración propia

2.4 Diagnóstico interno

De la misma forma como se elabora el diagnóstico externo se debe elaborar el diagnóstico interno. Cada uno de los aspectos o variables internas evaluadas en las matrices de evaluación interna se clasifica como fortaleza o debilidad según corresponda. Para ello se sugiere la elaboración de la siguiente matriz:

Tabla 7. Matriz de diagnóstico externo

No.	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
...		
"n"		

Fuente: elaboración propia

2.5 Evaluación de la plataforma estratégica existente

Entendida como soporte ideológico en el que se sustenta la empresa u organización, la plataforma estratégica existente debe evaluarse. Está conformada por misión, visión, valores corporativos, principios corporativos, objetivos estratégicos y políticas. Por tanto, la evaluación de la plataforma estratégica existente en la empresa u organización para la cual se formula el plan estratégico permite, si es necesario, la reformulación de sus componentes y la configuración de una nueva plataforma estratégica.

Si no existe o si no contiene todos los componentes aquí indicados, en el plan estratégico deben formularse los que faltan o toda la plataforma estratégica. Los componentes deben estar definidos con claridad y precisión para inspirar y motivar la cooperación voluntaria y entusiasta del grupo social y proyectar la buena imagen de la empresa u organización hacia todos sus grupos de interés.

En consecuencia, es preciso auscultar todos y cada uno de sus componentes y, de ser necesario, modificarlos o proponer unos nuevos. Para un proceso tan importante se debe utilizar un cuadro que permita establecer si cada componente de la plataforma estratégica existente en la empresa u organización contiene los aspectos que deben incluirse y si se cumplen los parámetros para su formulación. De este modo, para facilitar la evaluación, como se ilustra enseguida, se propone elaborar un cuadro por cada componente de la plataforma estratégica para hacer la evaluación en forma separada.

Evaluación de la misión existente

56

Para la evaluación de este componente de la plataforma estratégica es importante tener en cuenta que la misión es **lo que hace o debe hacer la empresa u organización para lograr la visión**. La misión **indica la forma como la organización o empresa proyecta las razones de su existencia**. Para ello se deben identificar los mercados a los que se dirige, los clientes a los que sirve o quiere servir y los productos que ofrece. Según David (2013), definir cuál es el negocio ayuda mucho en la formulación de la misión.

En resumen, para su formulación se deben tener en cuenta los nueve "componentes de la declaración de misión" que propone David (2003, p.51), que son: 1) clientes; 2) productos o servicios (que ofrece); 3) mercados (geográficos en donde compete); 4) tecnología; 5) interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad (crecimiento y solidez financiera); 6) filosofía (creencia, valores, aspiraciones y prioridades éticas); 7) autoconcepto (competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante); 8) preocupación por la imagen pública (respuesta a las preocupaciones sociales, comunitarias y

ambientales) y 9) preocupación por los empleados (si se consideran como un activo valioso). Igualmente las “nueve características” que define David (2013, p.52) se presentan en la tabla 8.

Tabla 8. Características de una declaración de misión

- Tiene amplio alcance; no incluye montos monetarios, cifras, porcentajes, proporciones u objetivos.
- Su extensión es menor a 250 palabras.
- Es inspiradora.
- Identifica la utilidad de los productos de una empresa.
- Revela la responsabilidad social de la empresa.
- Revela la responsabilidad ambiental de la empresa.
- Toma en cuenta nueve componentes: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia/el crecimiento/la rentabilidad, filosofía, autoconcepto, preocupación por la imagen pública y preocupación por los empleados.
- Es conciliatoria.
- Es perdurable.

Fuente: David (2013)

Para la evaluación de la misión se debe elaborar el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Evaluación de la misión de la empresa u organización

Misión	Aspectos que deben incluirse según la teoría	Se incluye		Es correcto		Análisis, observación o argumentos
		Sí	No	Sí	No	
T r a n s c r i b a l a m i s i ó n	Declara su actitud					
	Resuelve opiniones divergentes					
	Se orienta hacia el cliente					
	Declara su política social					
	Describe el presente					
	Define el propósito de la empresa u organización					
	Define la tecnología que se va a utilizar					
	Define los clientes					
	Tiene en cuenta su interés por la supervivencia					
	Expresa su preocupación por la imagen pública					
	Expresa su interés por los (colaboradores) empleados					
	Expresa los propósitos de crecimiento y rentabilidad					
	Expresa su filosofía					
	Contempla su autoconcepto					
	Define en forma precisa el negocio					
	Declara la razón de ser de la organización o empresa y su propósito					
	Su alcance es amplio					
	Limita su potencial de crecimiento					
	Describe sus productos o servicios					
	Describe su(s) mercado(s)					
Describe la utilidad de sus productos y / o servicios						

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para diligenciar el cuadro para evaluación de la misión de la empresa u organización se debe proceder así:

- Reemplace la **línea** del título del cuadro de evaluación de la misión **por el nombre de la empresa u organización cuya misión se evalúa**.
- En la celda **Misión** del **cuadro para evaluación de la misión de la empresa u organización** se debe **transcribir** la **misión** que existe en la empresa u organización. Así que, si la empresa u organización no cuenta con una misión, en ese campo se debe registrar la anotación en ese sentido.
- En la celda **Aspectos que deben incluirse según la teoría** se incluyen los **elementos o variables** sujetos a verificación o cotejo que, según la teoría, deben incluirse en la **misión**.
- En **Se incluye** se debe marcar con una equis ("X") para responder si **Sí** o **No** se incluye cada aspecto, elemento o variable que, según la teoría, debe incluirse en la **misión**.
- La columna **Es correcto** se debe marcar con una equis ("X") para responder si **Sí** o **No** es correcto cada aspecto, elemento o variable que, según la teoría, debe incluirse en la **misión**.
- En la última columna se deben registrar los **análisis, observaciones, argumentos o comentarios** en los que se sustentan las respuestas al respecto de si se incluye o no y si es correcto o no cada aspecto, elemento o variable que, según la teoría, debe incluirse en la **misión**.

Con base en los resultados del cuadro para evaluación de la misión de la empresa u organización, de ser necesario, se debe reformular la misión. De lo contrario, deberá conservarse. En todo caso, la misión debe incluirse en el plan estratégico.

Instrucciones

El **cuadro para evaluación de la misión de la empresa u organización no debe incluirse en el plan estratégico**. Dependiendo de los resultados, allí solamente debe incluirse la **misión** que se defina.

Evaluación de la visión existente

La visión **es la posición que desea alcanzar una empresa u organización en un plazo estipulado**. Es decir, **la situación futura deseada**. Según David (2013), la visión es un planteamiento acerca de cómo quiere verse la empresa u organización en un futuro determinado y “responde a la pregunta ¿En qué nos queremos convertir?” (p.10). En otras palabras, como lo expresa Robert (2006), la “visión es la elaboración mental de una ‘imagen mental’ de cómo se ‘debería ver’ algo en el futuro. Es la ‘pintura’ que realiza la dirección, de un ‘perfil’ que la compañía debería llegar a tener con el tiempo” (p.45).

Por consiguiente, la visión debe convertirse en una causa común para todos los miembros del grupo social. Particularmente, porque debe ser una especie de objetivo máximo a lograr en un horizonte de tiempo determinado. Planteamiento que, según Robert (2006), debe ser claro, persuasivo, distintivo, inspirador, coherente, y, como tal, propiciar la unidad del grupo social, especialmente en tiempos difíciles.

En consecuencia, para la evaluación de la visión se debe elaborar el siguiente cuadro.

Cuadro 2. Evaluación de la visión de la empresa u organización

Visión	Aspectos que deben incluirse según la teoría	Se incluye		Es correcto		Análisis, observación o argumentos
		Sí	No	Sí	No	
T r a n s c r i b a I a V i s i ó n	Define la situación que se desea obtener en el largo plazo (en qué quiere convertirse)					
	Indica hacia dónde se dirige la organización					
	Define un plazo preciso para su logro					
	Es memorable					
	Es motivante					
	Es idealista					
	Crea sentido de ejecución y compromiso					
	Se acopla a la historia de la empresa u organización					
	Se acopla a la cultura de la empresa u organización					
	Se acopla a los valores de la empresa u organización					
	Responde para quién se convertirá en lo que desea					
	Plantea si ampliará su zona de actuación					
Es realista						
Es alcanzable						

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para diligenciar el cuadro para evaluación de la visión de la empresa u organización se debe proceder así:

- Reemplace la **línea** del título del cuadro de evaluación de la **visión por el nombre de la empresa u organización cuya visión se evalúa.**
- En la celda **Visión** del **cuadro para evaluación de la visión de la empresa u organización** se debe **transcribir** la **visión** que existe en la empresa u organización. Así que, si la empresa u organización no cuenta con una visión, en ese campo se debe registrar la anotación en ese sentido.
- En la celda **Aspectos que deben incluirse según la teoría** se incluyen los **elementos o variables** sujetos a verificación o cotejo que, según la teoría, deben incluirse en la **visión.**
- En la celda **Se incluye** se debe marcar con una equis ("X") para responder si **Sí** o **No** se incluye cada aspecto, elemento o variable que, según la teoría, deben incluirse en la **visión.**
- En la celda **Es Correcto** se debe marcar con una equis ("X") para responder si **Sí** o **No** es correcto cada aspecto, elemento o variable que, según la teoría, debe incluirse en la **visión.**
- En la última columna se deben registrar los **análisis, observaciones, argumentos o comentarios** en los que se sustentan las respuestas al respecto de si se incluye o no y si es correcto o no cada aspecto, elemento o variable que, según la teoría, debe incluirse en la **visión.**

A partir de la elaboración del cuadro para evaluación de la visión de la empresa u organización, de ser necesario, se debe reformular la visión. De lo contrario, deberá conservarse. En todo caso, la visión debe incluirse en el plan estratégico.

Instrucciones

El **cuadro para evaluación de la visión de la empresa u organización no debe incluirse en el plan estratégico**. Dependiendo de los resultados, allí solamente debe incluirse la **visión** que se defina.

Evaluación de los valores corporativos existentes

Los valores corporativos son un conjunto de aptitudes, fuerzas, cualidades, impulsos, virtudes o capacidades en los que se sustenta la actuación de los miembros del grupo social que conforman una organización o empresa. Dichos valores soportan la interiorización y la operacionalización de la misión por parte del grupo social.

Es decir, son postulados que orientan el comportamiento de los miembros del grupo social y de la empresa u organización como actor de una sociedad. Esas aptitudes, fuerzas, cualidades, impulsos, virtudes o capacidades son materializados o practicados por el grupo social de la empresa u organización para el beneficio de todos los grupos de interés, incluidos los colaboradores (empleados). De esta forma, se convierten en la base del cumplimiento de la misión y el logro de la visión.

Por tanto, la evaluación de los valores corporativos se debe hacer individualmente. De manera que, para evaluar cada valor corporativo se debe elaborar un cuadro como el siguiente.

Cuadro 3. Evaluación de los valores corporativos de la empresa u organización

Valores corporativos	Aspectos que deben incluirse según la teoría	Se incluye		Es correcto		Análisis, observación o argumentos
		Sí	No	Sí	No	
Transcriba el valor a evaluar	Plantea formas de conducta que deben integrarse en todos los quehaceres del grupo social					
	Define la cultura de la organización o empresa					
	Permite la creación de comportamientos colectivos					
	Guía conductas					
	Guía acciones					
	Guía decisiones					
	Define cualidades admirables por parte de los grupos de interés (stakeholders)					
	Define quiénes son como grupo social de la organización o empresa					
	Establece creencias o filosofías para la toma de decisiones					
	Plantea cualidades que ayudan a superar obstáculos					
Plantea virtudes que ayudan a superar obstáculos						

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para diligenciar el cuadro para evaluación de los valores corporativos de la empresa u organización se debe proceder así:

- Reemplace la **línea** del título del cuadro de evaluación de los **valores corporativos por el nombre de la empresa u organización cuyos valores corporativos se evalúan**.
- **Cada valor corporativo se debe evaluar en forma individual. De modo que, para cada uno se debe elaborar un cuadro para evaluación de los valores corporativos de la empresa u organización.**
- En la celda **Valor corporativo** del **cuadro para evaluación de los valores corporativos de la empresa u organización** se debe **transcribir el valor corporativo** que existe en la empresa u organización que se evalúa. Así que, si la empresa u organización no cuenta con **valores corporativos**, en ese campo se debe registrar una anotación en ese sentido.
- En la celda **Aspectos que deben incluirse según la teoría** se incluyen los **elementos o variables** sujetos a verificación o cotejo que, según la teoría, deben incluirse en el **valor corporativo** que se evalúa.
- En la celda **Se incluye** se debe marcar con una equis ("X") para responder si **Sí** o **No** se incluye cada aspecto, elemento o variable que, según la teoría, debe incluirse en el **valor corporativo** que se evalúa.
- La columna **Es Correcto** se debe marcar con una equis ("X") para responder si **Sí** o **No** es correcto cada aspecto, elemento o variable que, según la teoría, debe incluirse en el **valor corporativo** que se evalúa.
- En la última columna se deben registrar los **análisis, observaciones, argumentos o comentarios** en los que se sustentan las respuestas al respecto de si se incluye o no y si es correcto o no cada aspecto, elemento o variable que, según la teoría, debe incluirse en el **valor corporativo** que se evalúa.

Con base en el cuadro para evaluación de los valores corporativos de la empresa u organización diligenciado, de ser necesario, se deben reformular los valores corporativos. De lo contrario, deberán conservarse. En todo caso, los valores corporativos deben incluirse en el plan estratégico.

Instrucciones

El cuadro para evaluación de los valores corporativos de la empresa u organización no debe incluirse en el plan estratégico. Dependiendo de los resultados, allí solamente deben incluirse los valores corporativos que se definan.

Evaluación de los principios corporativos existentes

Los principios corporativos son reglas o normas **básicas** que orientan la acción de los miembros del grupo social y de la empresa u organización en general. Así que, la evaluación de los principios corporativos se debe hacer individualmente. Por tanto, para evaluar cada principio corporativo se debe elaborar un cuadro como el siguiente.

Cuadro 4. Evaluación de los principios corporativos de la empresa u organización

Principios corporativos	Aspectos que deben incluirse según la teoría	Se incluye		Es correcto		Análisis, observación o argumentos
		Sí	No	Sí	No	
Transcriba el principio a evaluar	Plantea creencias que orientan y regulan el comportamiento del grupo social					
	Plantea ideas que orientan y regulan el comportamiento del grupo social					
	Plantea normas que orientan y regulan el comportamiento del grupo social					
	Refleja el comportamiento del grupo social					
	Rige el pensamiento del grupo social					
	Rige la conducta del grupo social					
	Refleja el comportamiento de propietarios y directivos					
	Es fundamento de la cultura de la empresa u organización					
	Es fundamento ético y moral que se aplica en la empresa u organización					

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para diligenciar el cuadro para evaluación de los principios corporativos de la empresa u organización se debe proceder así:

- Reemplace la **línea** del título del cuadro de evaluación de los **principios corporativos por el nombre de la empresa u organización cuyos valores corporativos se evalúan.**
- **Cada principio corporativo se debe evaluar en forma individual. De modo que, para cada uno se debe elaborar un cuadro para evaluación de los principios corporativos de la empresa u organización.**
- En la celda **Principio corporativo** del **cuadro para evaluación de los principios corporativos de la empresa u organización** se debe **transcribir el principio corporativo** que existe en la empresa u organización que se evalúa. Así que, si la empresa u organización no cuenta con **principios corporativos**, en ese campo se debe registrar la anotación en ese sentido.
- En la celda **Aspectos que deben incluirse según la teoría** se incluyen los **elementos o variables** sujetos a verificación o cotejo que, según la teoría, deben incluirse en el **principio corporativo** que se evalúa.
- En la celda **Se incluye** se debe marcar con una equis ("X") para responder si **Sí** o **No** se incluye cada aspecto, elemento o variable que, según la teoría, debe incluirse en el **principio corporativo** que se evalúa.
- La columna **Es correcto** se debe marcar con una equis ("X") para responder si **Sí** o **No** es correcto cada aspecto, elemento o variable que, según la teoría, debe incluirse en el **principio corporativo** que se evalúa.
- En la última columna se deben registrar los **análisis, observaciones, argumentos o comentarios** en los que se sustentan las respuestas al respecto de si se incluye o no y si es correcto o no cada aspecto, elemento o variable que, según la teoría, debe incluirse en el **principio corporativo** que se evalúa.

Con base en los resultados del cuadro para evaluación de los principios corporativos de la empresa u organización, de ser necesario, los principios corporativos se deben reformular. De lo contrario, deberán conservarse. En todo caso, los principios corporativos deben incluirse en el plan estratégico.

Instrucciones

El **cuadro para evaluación de los principios corporativos de la empresa u organización no debe incluirse en el plan estratégico**. Dependiendo de los resultados, allí solamente debe incluirse los principios corporativos que se definan.

Evaluación de los objetivos estratégicos existentes

Para el logro de la visión en el horizonte (tiempo) establecido es preciso proponerse determinados logros o resultados que se deben obtener en el largo plazo (superiores a un año; generalmente a cinco años o más). Tales resultados representan lo que quieren los propietarios y directivos para la empresa u organización en el futuro. Así que, los objetivos estratégicos se relacionan con decisiones trascendentales y, tal como lo define Álvarez (2006), "Son los resultados estratégicos" (p.55) porque "si no se cumplen la empresa se muere (Álvarez, 2006, p.55). Estos resultados esperados se deben priorizar para desarrollar o conservar ventajas competitivas a largo plazo y se orientan a fortalecer la posición de la empresa u organización frente a sus competidores. Por consiguiente, el logro de los objetivos estratégicos propicia el logro de otros objetivos como los financieros y de otro tipo. Según David (2013) los objetivos estratégicos apuntan a

Una mayor participación de mercado,
un menor tiempo de entrega que la
competencia, mayor rapidez para el
lanzamiento de productos al mercado,
disminución de costos, mejora de la calidad

del producto, aumento de la cobertura geográfica, logro del liderazgo tecnológico, anticipación en materia de mejora o innovación, etcétera (p.133).

Para su formulación es preciso considerar que los objetivos deben tener las siguientes características:

- **Deben ser específicos:** plantear resultados determinados, concretos, delimitados, claros y fáciles de medir y evaluar.
- **Deben ser realistas y alcanzables (realizables):** establecer el tiempo en que se deben lograr (realizar o alcanzar); para ello deben tener en cuenta las capacidades y los recursos de la empresa u organización (ser realistas).
- **Deben ser retadores (desafiantes):** implicar un esfuerzo para su logro.
- **Deben ser compatibles:** tener en cuenta la misión, la visión, los principios, los valores y las políticas de la empresa u organización.
- **Deben ser flexibles:** establecer prioridades pero tener en cuenta la situación del ambiente externo para modificarlos si es preciso.
- **Deben ser medibles:** facilitar la medición de su logro.
- **Deben ser cuantificables:** ser susceptibles de expresarse en forma cuantitativa para que se pueda medir su logro.
- **Deben ser consistentes:** ser estables o sólidos.
- **Deben ser comprensibles:** ser claros y fáciles de entender.
- **Deben ser congruentes:** ser adecuados para todas las áreas o departamentos de la empresa u organización.

- **Deben señalar la ejecución de acción:** iniciar su redacción con un verbo en infinitivo.

Además de los objetivos estratégicos que se refirieron, según lo planteado por David (2013), se pueden formular otros objetivos estratégicos que pueden ser de: a) rentabilidad; b) ventas; c) productividad o eficiencia; d) innovación; e) cantidad de productos o servicios desarrollados y f) resultados obtenidos por los accionistas (rendimiento del patrimonio o capital -ROE, rendimiento del activo total -ROA, RSA, ROI y dividendos o utilidades por acción, -UPA).

En tal virtud, la evaluación de los objetivos estratégicos se debe hacer individualmente. De manera que, para evaluar cada objetivo estratégico se debe elaborar un cuadro como el siguiente.

Cuadro 5. Evaluación de los objetivos estratégicos de la empresa u organización

Cuadro comparativo para evaluación de los objetivos estratégicos de la empresa u organización		Se incluye		Es correcto		Análisis, observación o argumentos	
Objetivo estratégico	Aspectos que deben incluirse según la teoría	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Transcriba el objetivo estratégico a evaluar	Describen lo que quiere lograr con las estrategias						
	Responden a lo requerido para materializar la misión						
	Responden a lo requerido para lograr la visión						
	Son medibles						
	Son cuantificables						
	Se delimitan en el tiempo						
	Son alcanzables						
	Se formulan iniciando con un verbo en infinitivo que motive acción						
	Se pueden lograr con los recursos y capacidades de la empresa u organización						
	Se formulan a largo plazo						
	Se relacionan con decisiones trascendentales						
	Propician la conservación de ventajas competitivas a largo plazo						
	Contribuyen al fortalecimiento de la posición de la empresa u organización frente a sus competidores						
Contribuyen al logro de otros objetivos							
Son retos							
Son compatibles con el tipo de empresa u organización							
Son congruentes entre las diversas unidades, departamentos, divisiones o áreas							
Obedecen a la filosofía de la empresa u organización							
Son flexibles o adaptables a través del tiempo.							

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para diligenciar el cuadro para evaluación de los objetivos estratégicos de la empresa u organización se debe proceder así:

- Reemplace la **línea** del título del cuadro de evaluación de los **objetivos estratégicos por el nombre de la empresa u organización cuyos valores corporativos se evalúan.**
- **Cada objetivo estratégico se debe evaluar en forma individual. De modo que, para cada uno se debe elaborar un cuadro para evaluación de los objetivos estratégicos de la empresa u organización.**
- En la celda **Objetivo estratégico del cuadro para evaluación de los objetivos estratégicos de la empresa u organización** se debe **transcribir el objetivo estratégico** que existe en la empresa u organización que se evalúa. Así que, si la empresa u organización no cuenta con **objetivos estratégicos**, en ese campo se debe registrar la anotación en ese sentido.
- En la celda **Aspectos que deben incluirse según la teoría** se incluyen los **elementos o variables** sujetos a verificación o cotejo que, según la teoría, deben incluirse en el **objetivo estratégico** que se evalúa.
- En la celda **Se incluye** se debe marcar con una equis ("X") para responder si **Sí** o **No** se incluye cada aspecto, elemento o variable que, según la teoría, debe incluirse en el **objetivo estratégico** que se evalúa.
- La columna **Es Correcto** se debe marcar con una equis ("X") para responder si **Sí** o **No** es correcto cada aspecto, elemento o variable que, según la teoría, debe incluirse en el **objetivo estratégico** que se evalúa.
- En la última columna se deben registrar los **análisis, observaciones, argumentos o comentarios** en los que se sustentan las respuestas al respecto de si se incluye o no y si es correcto o no cada aspecto, elemento o variable que, según la teoría, debe incluirse en el **objetivo estratégico** que se evalúa.

A partir de los resultados del cuadro para evaluación de los objetivos estratégicos de la empresa u organización, de ser necesario, los objetivos estratégicos se deben reformular. De lo contrario, deberán conservarse. En todo caso, los objetivos estratégicos deben incluirse en el plan estratégico.

Instrucciones

El cuadro para evaluación de los objetivos estratégicos de la empresa u organización no debe incluirse en el plan estratégico. Dependiendo de los resultados, allí solamente debe incluirse los objetivos estratégicos que se formulen.

Evaluación de las políticas existentes

Las políticas son reglas, condiciones, pautas y directrices que determinan el procedimiento y la forma de actuar de cada funcionario, área, unidad, división o departamento en situaciones repetitivas de la cotidianidad. Se definen para la empresa u organización en general, para las áreas, unidades, departamentos o divisiones o para las actividades operativas. Razón por la cual, las políticas que se establezcan orientan la actuación y la toma de decisiones en aspectos de producción, mercadeo y ventas, contabilidad y finanzas, talento humano, funciones de la gerencia, investigación y desarrollo, etc. Todo dependiendo de la empresa u organización y del sector industrial o económico al que pertenezca.

Según David (2013, p.13) las políticas “incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes.” Además, “Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales” (David, 2013, p.13).

En consecuencia, precisan de forma clara y precisa lo que deben hacer los empleados o colaboradores frente a situaciones determinadas. Es decir, propician coherencia en las actuaciones y en las decisiones y

coordinación entre las diferentes áreas, unidades, departamentos o divisiones.

Para su formulación se debe tener en cuenta misión, visión, valores corporativos, principios corporativos, objetivos estratégicos y las estrategias.

Por lo anterior, la evaluación de las políticas se debe hacer individualmente. Así que, para evaluar cada política se debe elaborar un cuadro como el siguiente.

Cuadro 6. Evaluación de las políticas de la empresa u organización

Política	Aspectos que deben incluirse según la teoría	Se incluye		Es correcto		Análisis, observación o argumentos
		Sí	No	Sí	No	
Transcriba la política a evaluar	Su redacción es sencilla					
	Utiliza lenguaje claro, concreto y preciso					
	Existen ambigüedades					
	Plantea aspectos generales (para toda la empresa u organización)					
	Plantea aspectos específicos (para los procesos)					
	Establece criterios generales o lineamientos de ejecución que complementan el logro de los objetivos					
	Contempla normas y responsabilidades de una o varias áreas, unidades, departamentos o divisiones					
	Facilita la toma de decisiones para situaciones repetitivas					
	Guía a los administradores y empleados					
	Establece límites y restricciones a acciones administrativas					
	Aclara lo que se debe hacer y quién lo debe hacer					

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para diligenciar el cuadro para evaluación de las políticas de la empresa u organización se debe proceder así:

- Reemplace la **línea** del título del cuadro de evaluación de las **políticas por el nombre de la empresa u organización cuyos valores corporativos se evalúan.**
- **Cada política se debe evaluar en forma individual. De modo que, para cada una se debe elaborar un cuadro para evaluación de las políticas de la empresa u organización.**
- En la celda **Política** del **cuadro para evaluación de las políticas de la empresa u organización** se debe **transcribir la política** que existe en la empresa u organización que se evalúa. Así que, si la empresa u organización no cuenta con **políticas**, en ese campo se debe registrar la anotación en ese sentido.
- En la celda **Aspectos que deben incluirse según la teoría** se incluyen los **elementos o variables** sujetos a verificación o cotejo que, según la teoría, deben incluirse en la **política** que se evalúa.
- En la celda **Se incluye** se debe marcar con una equis ("X") para responder si **Sí** o **No** se incluye cada aspecto, elemento o variable que, según la teoría, debe incluirse en la **Política** que se evalúa.
- La columna **Es correcto** se debe marcar con una equis ("X") para responder **Sí** o **No** es correcto cada aspecto, elemento o variable que, según la teoría, debe incluirse en la **política** que se evalúa.
- En la última columna se deben registrar los **análisis, observaciones, argumentos o comentarios** en los que se sustentan las respuestas al respecto de si se incluye o no y si es correcto o no cada aspecto, elemento o variable que, según la teoría, debe incluirse en la **política** que se evalúa.

Con base en los resultados del cuadro para evaluación de las políticas de la empresa u organización, de ser necesario, las políticas se deben reformular. De lo contrario, deberán conservarse. En todo caso, las políticas deben incluirse en el plan estratégico.

2.6 Formulación de estrategias

Una estrategia es el conjunto de acciones que se deben llevar a cabo para alcanzar un objetivo o contribuir al logro de uno o varios objetivos. Es decir, el proceso que se traza para establecer **cómo** se logrará determinado o determinados objetivos. Según David (2013), "Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo" (p.11). Dicho de otra forma, la estrategia es el curso de acción que demanda la asignación de una cantidad considerable de recursos (materiales y humanos), que describe cómo se lograrán los objetivos propuestos, que requiere la ejecución de múltiples acciones que deben coordinarse eficientemente y que involucra elementos de reflexión y análisis.

Como mencionan Castellanos y Cruz (2014), "la estrategia implica decisiones que afectan los recursos y determinan el rumbo de la organización. Estas decisiones estratégicas son tomadas por la alta gerencia y su despliegue implica liderazgo, cultura organizacional, uso del poder y muchas veces cambios organizacionales" (p.48). Entonces, "Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren la consideración de los factores externos y los internos que enfrenta la empresa" (David, 2013, p.11). Por esta razón la estrategia se debe asumir "como un medio cuyo fin es el cambio continuo, inteligente y proactivo de la organización" (Carrión, 2007, p.13). Por ende,

La estrategia se convierte en un marco fundamental para que una organización afirme su continuidad vital y, al mismo tiempo, facilite forzosamente su adaptación a un entorno cambiante. La esencia de la

estrategia se convierte así en la gestión decidida del cambio hacia el logro de una ventaja competitiva en cada negocio en el que se dedica la empresa (Hax y Majluf, 1986, p.7) (traducción propia).

Naturalmente, existen múltiples tipos de estrategias y distintas clasificaciones propuestas por diferentes autores como Peter Drucker, Alfred Chandler, Igor Ansoff, Kenneth Andrews, Fred David, Henry Mintzberg, Michael Porter, Robert M. Grant, Menguzzato y Renau, entre otros. Así que, si se quiere profundizar en tan fascinante temática, se sugiere la consulta de textos de pensamiento estratégico, gerencia estratégica, dirección estratégica, gerencia estratégica, planeación estratégica y similares de los autores mencionados.

Por ejemplo, dentro de esos tipos y clasificaciones se encuentra que las estrategias pueden ser ofensivas, globales, defensivas o concéntricas. Las estrategias ofensivas pretenden controlar y superar la competencia y pueden ser estrategias de: a) concentración (orientada hacia un único producto); b) diversificación concéntrica (adquisición o la creación de nuevos productos o servicios relacionados de forma directa con los que se ofrecen en la actualidad); c) integración vertical (que puede ser hacia adelante o hacia atrás. Es hacia atrás cuando se pretende que la organización o empresa desarrolle actividades, tareas y procesos que desarrollan sus proveedores y hacia adelante cuando se pretende que la organización o empresa desarrolle actividades, tareas y procesos que desarrollan sus clientes u otros intermediarios como distribuidores mayoristas y detallistas); d) diversificación de conglomerado (creación de nuevos productos o servicios diferentes a los que se ofrecen en la actualidad, que se puede hacer con la adquisición de otras empresas u organizaciones) y e) integración horizontal (para incrementar la participación en el mercado y superar los competidores a través de adquisiciones, fusiones, creación de otras empresas u organizaciones del mismo sector económico o industrial y operaciones conjuntas).

Es oportuno aclarar que en las fusiones se combinan dos o más empresas u organizaciones para formar una más fuerte, en las adquisiciones se hace la compra de otras empresas u organizaciones y de otros activos y las operaciones conjuntas se materializan a través de un contrato o convenio mediante el cual dos o más empresas u organizaciones pactan el control conjunto de una operación, una empresa o una organización, para lo cual determinadas decisiones (o todas) requieren acuerdo entre las partes.

Las estrategias globales tienen relación con: a) productividad laboral (incrementar la producción de los colaboradores en una unidad de tiempo); b) modernización tecnológica (cambio de los activos para el mejoramiento de los procesos y los productos y o servicios); c) orientación al mercado (creación de una filosofía de trabajo en el grupo social de la empresa u organización orientada hacia la satisfacción y generación de valor para los clientes); d) mercadeo corporativo interno (creación de una cultura de colaboración de todos los miembros del grupo social para obtener la máxima calidad en los procesos y en los productos o servicios) y e) comercio internacional (para ampliar los mercados en el mundo globalizado).

Las estrategias defensivas apuntan a a) reducción (de costos o de activos para combatir la disminución de ventas, utilidades o rentabilidad); b) desinversión (venta de parte de la empresa u organización para obtener recursos financieros para otras inversiones o para deshacerse de actividades de baja o nula rentabilidad); c) liquidación (cierre de la empresa u organización que, generalmente, se formula y ejecuta después ejecuta estrategias de reducción y desinversión) y d) recuperación (reactivación de la empresa u organización en tiempos de crisis).

Las estrategias concéntricas se orientan hacia el posicionamiento del producto o servicio cuando son los únicos que produce y comercializa la empresa u organización. En estas estrategias se apunta al fortalecimiento de la calidad (en los productos o servicios y en los procesos), el servicio al cliente y la capacitación y el desarrollo del talento humano de la empresa u organización para propiciar el mejoramiento de la calidad y el servicio al cliente.

Dentro de los autores mencionados, David (2013) presenta dos tipos de clasificación de las estrategias. En el primero describe cuatro grupos que son: a) estrategias de integración (que incluye estrategias de integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal); b) estrategias intensivas (que incluye estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto); c) estrategias de diversificación (que incluye estrategias de diversificación relacionada y diversificación no relacionada) y d) estrategias defensivas (que incluye estrategias de recorte de gastos, desinversión y liquidación). En el segundo se describen las tres estrategias genéricas de Porter (2015) que son: estrategias liderazgo en costos (tipos 1 y 2); estrategias de diferenciación y estrategias de enfoque o concentración. Por ejemplo, David (2013) indica que algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas.

Por su parte, Menguzzato y Renau (1991) clasifican las estrategias en dos grupos. El primero corresponde a estrategias según el ciclo de vida de la empresa, que son estrategias competitivas de tres tipos: a) de liderazgo en costos; b) de diferenciación y c) de enfoque o alta segmentación. En el segundo grupo están las estrategias del ciclo de vida de la empresa que abarcan estrategias de: a) crecimiento y b) estabilidad y supervivencia (que son de naturaleza defensiva). Las de crecimiento se dividen en estrategias de: 1) crecimiento estable y 2) crecimiento, que a su vez se dividen en tres: a) de concentración en un solo producto o servicio; b) de diversificación y c) de integración vertical.

Independientemente de los tipos de estrategias referidos, su formulación debe hacerse a partir de las oportunidades y amenazas identificadas en el diagnóstico externo y de las fortalezas y debilidades identificadas en el diagnóstico interno. En tal sentido, existen cuatro grupos que resultan del cruce de tales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenaza que son a) estrategias F.O. o FO; b) estrategias F.A. o FA; c) estrategias D.O. o DO; y d) estrategias D.A. o DA. Las estrategias FO indican que se deben utilizar las fortalezas para aprovechar

las oportunidades. Las estrategias FA se orientan a usar las fortalezas para combatir las amenazas. Las estrategias DO exigen combatir las debilidades para aprovechar las oportunidades. Las estrategias DA deben disminuir las debilidades para combatir las amenazas.

Por consiguiente, para una efectiva formulación de cada tipo de estrategias (FO, FA, DO y DA) se debe cruzar cada factor interno con todos y cada uno de los factores externos según corresponda. Por ejemplo, si se identificaron seis fortalezas y seis amenazas y se enumeran de 1 a 6, para la formulación de las estrategias FA se deben realizar los siguientes 21 cruces: F1-A1; F1-A2; F1-A3; F1-A4; F1-A5; F1-A6; F2-A2; F2-A3; F2-A4; F2-A5; F2-A6; F3-A3; F3-A4; F3-A5; F3-A6; F4-A4; F4-A5; F4-A6; F5-A5; F5-A6 y F6-A6. Como se observa, no se repite ninguna combinación o cruce. De manera que las más relevantes, lógicas, coherentes y recurrentes serán las que se deberán priorizar y las demás se deben descartar.

También es importante tener en cuenta que las estrategias se deben formular en función de los recursos requeridos para su ejecución y su aporte al logro de los objetivos estratégicos con los que se relacionen; ejercicio que servirá para la formulación de metas y planes tácticos.

Formulación de las estrategias F.O.

Las estrategias FO indican que, con base en las fortalezas existentes que se registraron en el diagnóstico interno, se deben aprovechar al máximo las oportunidades que se identificaron en el diagnóstico externo. Para su formulación se deben cruzar todas y cada una de las fortalezas con todas y cada una de las oportunidades. De tal forma, en cada estrategia que se formule se debe utilizar la preposición **para** como conector que relacione cada fortaleza con cada oportunidad.

Por tanto, se debe establecer con claridad cómo se utilizará la fortaleza **para** aprovechar la oportunidad con la cual se relaciona o cruza. No obstante, dado que una o varias fortalezas pueden relacionarse con una o varias oportunidades, las estrategias FO pueden surgir del cruce de una o varias fortalezas con una o varias oportunidades. Es indispensable que las estrategias que se formulen a partir de tales

cruces sean racionales, lógicas y coherentes. De modo que, si no hay lógica ni coherencia ni racionalidad al cruzar la o las fortalezas con la o las oportunidades, la estrategia no será apropiada y se debe descartar; es decir que no deberá tenerse en cuenta.

En tal sentido, para cruzar cada fortaleza con todas y cada una de las oportunidades registradas en los diagnósticos interno y externo se recomienda la enumeración de las fortalezas y las oportunidades así: F1, F2, F3, F4... Fn y O1, O2, O3, O4... On. De forma tal que las estrategias serán F1-O1, F2-O2, F3-O3, F4-O4... Fn-On. Es decir que si se identificaron seis fortalezas y seis oportunidades y se enumeran de 1 a 6, para la formulación de las estrategias FO se deben realizar los siguientes 36 cruces: F1-O1; F1-O2; F1-O3; F1-O4; F1-O5; F1-O6; F2-O1; F2-O2; F2-O3; F2-O4; F2-O5; F2-O6; F3-O1; F3-O2; F3-O3; F3-O4; F3-O5; F3-O6; F4-O1; F4-O2; F4-O3; F4-O4; F4-O5; F4-O6; F5-O1; F5-O2; F5-O3; F5-O4; F5-O5; F5-O6; F6-O1; F6-O2; F6-O3; F6-O4; F6-O5; F6-O6. Como se observa, no se repite ninguna combinación o cruce.

Por ejemplo, si en la evaluación externa indirecta de una empresa u organización se identificaron las siguientes dos oportunidades: a) escasez de tiempo de la población para realizar compras y b) necesidad de aprovechamiento del tiempo libre y del mejoramiento de la calidad de vida de los clientes y en la evaluación interna se identificó como una fortaleza la rapidez en la entrega de los productos y servicios, para formular la estrategia FO correspondiente se puede cruzar la fortaleza con la dos oportunidades. Así, la estrategia FO es la siguiente: utilizar la rapidez en la entrega de los productos y servicios **para** ayudar a los clientes a enfrentar la escasez de tiempo para realizar compras, aprovechar su tiempo libre y mejorar su calidad de vida.

Como se puede observar, para la formulación de la estrategia FO se cruzó la fortaleza con las dos oportunidades. Naturalmente se hizo una redacción apropiada en la que se utilizó la preposición **para** como conector. Además, la estrategia formulada es racional, lógica y coherente.

En tal virtud, para relacionar o cruzar las fortalezas con las oportunidades y formular las estrategias FO se debe elaborar el siguiente cuadro:

Cuadro 7. Formulación de estrategias FO

No.	Fortaleza (F)	Oportunidad (O)	Cruce F y O	Estrategias FO
1			F1-O1	
2			F1-O2	
3			F1-O3	
4			F1-O4	
5			F1-O5	
6			F1-O6	
7			F2-O1	
8			F2-O2	
9			F2-O3	
10			F2-O4	
11			F2-O5	
12			F2-O6	
13			F3-O1	
14			F3-O2	
15			F3-O3	
...			...	
"n"			F"n"-O"n"	

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para diligenciar el cuadro para la formulación de estrategias FO se debe proceder así:

- En las celdas **Fortaleza (F)** transcriba una a una cada fortaleza registrada en el diagnóstico interno.
- En las celdas **Oportunidad (O)** transcriba una a una cada oportunidad registrada en el diagnóstico externo.
- **Sin modificar la redacción de la fortaleza ni de la debilidad que se cruzan, utilizando el conector "para" y sin revisar la relación de la fortaleza con la debilidad, en la celda **Cruce F y O** relacione cada fortaleza con cada oportunidad.**

- **Revise si el cruce de la fortaleza con la oportunidad es racional, lógico y coherente o no.** De manera que **si el cruce no es racional, lógico ni coherente descártelo.** En este caso, en la celda **Estrategias FO**, con las mayúsculas **N.A.**, se debe indicar que el cruce se descarta y **no aplica**. Por el contrario, **si el cruce de la fortaleza con la oportunidad es racional, lógico y coherente**, redacte la estrategia **FO** y **regístrela en la celda Estrategia FO**. Recuerde que **la redacción de la estrategia FO debe ser precisa y clara.**
- Recuerde que una o varias fortalezas pueden relacionarse (cruzarse) con una o varias oportunidades. Por tanto, una vez redactadas las estrategias FO, aquellas que sean recurrentes pueden fusionarse. Así que, las nuevas estrategias que surjan de este procedimiento deberán reformularse. Recuerde que en la redacción de las estrategias FO se debe utilizar la preposición **“para”** como conector que una la o las fortalezas con la o las oportunidades cruzadas. Es decir, utilizar la o las fortalezas **para** aprovechar la o las oportunidades.
- Para la formulación de las estrategias FO se deben tomar las fortalezas del diagnóstico interno, que deben ser las mismas de las matrices de evaluación interna y las oportunidades, que deben ser las mismas de las matrices de evaluación externa indirecta sin que se modifique su redacción. Tampoco se deben plantear otras fortalezas y oportunidades diferentes.
- Las estrategias se deben formular en función de los recursos requeridos para su ejecución y su aporte al logro de los objetivos estratégicos con los que se relacionen. Este ejercicio servirá para la formulación de metas y planes tácticos.
- Inserte o elimine las filas que requiera según la cantidad de fortalezas y oportunidades identificadas, cruces de fortalezas con oportunidades y estrategias **FO** que se formulen.
- **Tenga en cuenta que el proceso de formulación del plan estratégico debe ser secuencial.** Es decir que **no se pueden formular las estrategias FO sin que se hayan elaborado las matrices de evaluación externa indirecta, de evaluación interna, del diagnóstico externo y del diagnóstico interno.**

Las estrategias FO redactadas en el cuadro anterior se deben transcribir en el cuadro Estrategias FO del plan estratégico. Como se indicó, se deben priorizar las estrategias FO que sean racionales, lógicas y coherentes.

Formulación de las estrategias F.A.

Las estrategias FA indican que, con base en las fortalezas existentes que se registraron en el diagnóstico interno, se deben combatir las amenazas que se identificaron en el diagnóstico externo. Para su formulación se deben cruzar todas y cada una de las fortalezas con todas y cada una de las amenazas. De tal forma, en cada estrategia que se formule se debe utilizar la preposición **para** como conector que relacione cada fortaleza con cada amenaza.

Por tanto, se debe establecer con claridad cómo se utilizará la fortaleza **para** aprovechar la oportunidad con la cual se relaciona o cruza. No obstante, dado que una o varias fortalezas pueden relacionarse con una o varias amenazas, las estrategias FA pueden surgir del cruce de una o varias fortalezas con una o varias amenazas. Es indispensable que las estrategias que se formulen a partir de tales cruces sean racionales, lógicas y coherentes. De modo que, si no hay lógica, ni coherencia, ni racionalidad al cruzar la o las fortalezas con la o las amenazas, la estrategia no será apropiada y se debe descartar; es decir que no deberá tenerse en cuenta.

En tal sentido, para cruzar cada fortaleza con todas y cada una de las amenazas registradas en los diagnósticos interno y externo se recomienda la enumeración de las fortalezas y las amenazas así: F1, F2, F3, F4... Fn y A1, A2, A3, A4... An. En tal virtud, las estrategias serán F1-A1, F2-A2, F3-A3, F4-A4... Fn-An. De modo que, si, por ejemplo, se identificaron cinco fortalezas y cuatro oportunidades y se enumeran de 1 a 5 y de 1 a 4, respectivamente, para la formulación de las estrategias FA se deben realizar los siguientes 20 cruces: F1-A1; F1-A2; F1-A3; F1-A4; F2-A1; F2-A2; F2-A3; F2-A4; F3-A1; F3-A2; F3-A3; F3-A4; F4-A1; F4-A2; F4-A3; F4-A4; F5-A1; F5-A2; F5-A3; F5-A4. Como se observa, no se repite ninguna combinación o cruce.

Por ejemplo, si en la evaluación externa indirecta de una empresa u organización se identificó como una amenaza el alto nivel de competencia en el sector y en la evaluación interna se identificó como una fortaleza la disponibilidad de activos para la apertura de nuevas sucursales, corresponsales y agencias, la estrategia FA puede ser la siguiente: abrir nuevas sucursales, corresponsales y agencias **para** enfrentar el alto nivel de competencia en el sector.

Para la formulación de las estrategias FA se debe elaborar el siguiente cuadro:

Cuadro 8. Formulación de estrategias FA

No.	Fortaleza (F)	Amenaza (A)	Cruce F y A	Estrategias FA
1			F1-A1	
2			F1-A2	
3			F1-A3	
4			F1-A4	
5			F1-A5	
6			F1-A6	
7			F2-A1	
8			F2-A2	
9			F2-A3	
10			F2-A4	
11			F2-A5	
12			F2-A6	
13			F3-A1	
14			F3-A2	
15			F3-A3	
16			F3-A4	
17			F3-A5	
18			F3-A6	
19			F4-A1	
20			F4-A2	
21			F4-A3	
22			F4-A4	
23			F4-A5	
24			F4-A6	
...			...	
"n"			F"n"-A"n"	

Fuente: elaboración propia

Como se indicó, se deben priorizar las estrategias FA que sean racionales, lógicas y coherentes. Por tanto, las estrategias FA redactadas en el cuadro anterior se deben transcribir en el cuadro Estrategias FA del plan estratégico.

Instrucciones

Para diligenciar el cuadro para la formulación de estrategias FA se debe proceder así:

- En las celdas **Fortaleza (F)** transcriba una a una cada fortaleza registrada en el diagnóstico interno.
- En las celdas **Amenaza (A)** transcriba una a una cada amenaza registrada en el diagnóstico externo.
- **Sin modificar la redacción de la fortaleza ni de la amenaza que se cruzan, utilizando el conector “para”** y sin revisar la relación de la fortaleza con la amenaza, en la celda **Cruce F y A** relacione cada fortaleza con cada amenaza.
- **Revise si el cruce de la fortaleza con la amenaza es racional, lógico y coherente o no.** De manera que **si el cruce no es racional, lógico ni coherente descártelo.** En este caso, en la celda **Estrategias FA**, con las mayúsculas **N.A.**, se debe indicar que el cruce se descarta y **no aplica.** Por el contrario, **si el cruce de la fortaleza con la amenaza es racional, lógico y coherente,** redacte la estrategia **FA** y **regístrela en la celda Estrategia FA.** Recuerde que **la redacción de la estrategia FA debe ser precisa y clara.**
- Recuerde que una o varias fortalezas pueden relacionarse (cruzarse) con una o varias amenazas. Por tanto, una vez redactadas las estrategias FA, aquellas que sean recurrentes pueden fusionarse. Así que, las nuevas estrategias que surjan de este procedimiento deberán reformularse. Recuerde que en la redacción de las estrategias FA se debe utilizar la preposición **“para”** como conector que una la o las fortalezas con la o las

amenazas cruzadas. Es decir, utilizar la o las fortalezas **para** combatir la o las amenazas.

- Para la formulación de las estrategias FA se deben tomar las fortalezas del diagnóstico interno, que deben ser las mismas de las matrices de evaluación interna y las amenazas que deben ser las mismas de las matrices de evaluación externa indirecta sin que se modifique su redacción. Tampoco se deben plantear otras fortalezas o amenazas diferentes.
- Las estrategias se deben formular en función de los recursos requeridos para su ejecución y su aporte al logro de los objetivos estratégicos con los que se relacionen. Ejercicio que servirá para la formulación de metas y planes tácticos.
- Inserte o elimine las filas que requiera según la cantidad de fortalezas y amenazas identificadas, cruces de fortalezas con amenazas y estrategias **FA** que se formulen.

Tenga en cuenta que el proceso de formulación del plan estratégico debe ser secuencial. Es decir que no se pueden formular las estrategias FA sin que se hayan elaborado las matrices de evaluación externa indirecta, de evaluación interna, del diagnóstico externo y del Diagnóstico Interno.

Formulación de las estrategias D.O.

Las estrategias DO deben apuntar a disminuir las debilidades identificadas en el diagnóstico interno para aprovechar las oportunidades identificadas en el diagnóstico externo. Para su formulación se deben cruzar todas y cada una de las fortalezas con todas y cada una de las oportunidades. De tal forma, en cada estrategia que se formule se debe utilizar la preposición **para** como conector que relacione cada debilidad con cada oportunidad.

En consecuencia, se debe establecer con claridad cómo se disminuirá la debilidad **para** aprovechar la oportunidad con la cual se relaciona o cruza. No obstante, dado que una o varias debilidades pueden rela-

cionarse con una o varias oportunidades, las estrategias DO pueden surgir del cruce de una o varias debilidades con una o varias oportunidades. Es indispensable que las estrategias que se formulen a partir de tales cruces sean racionales, lógicas y coherentes. De modo que, si no hay lógica ni coherencia ni racionalidad al cruzar la o las debilidades con la o las oportunidades, la estrategia no será apropiada y se debe descartar; es decir que no deberá tenerse en cuenta.

En ese sentido, para cruzar cada debilidad con todas y cada una de las oportunidades registradas en los diagnósticos interno y externo se recomienda la enumeración de las amenazas y las oportunidades así: D1, D2, D3, D4... Dn y O1, O2, O3, O4... On. De forma tal que las estrategias serán D1-O1, D2-O2, D3-O3, D4-O4... Dn-On. Es decir que si se identificaron cuatro debilidades y cuatro oportunidades y se enumeran de 1 a 4, para la formulación de las estrategias DO se deben realizar los siguientes 16 cruces: D1-O1; D1-O2; D1-O3; D1-O4; D2-O1; D2-O2; D2-O3; D2-O4; D3-O1; D3-O2; D3-O3; D3-O4; D4-O1; D4-O2; D4-O3; D4-O4. Como se observa, no se repite ninguna combinación o cruce.

Por ejemplo, si en la evaluación interna de una empresa u organización se identificó como debilidad la precariedad en la atención de los requerimientos a través de canales virtuales y en la evaluación externa indirecta se identificó como oportunidad la facilidad de acceso al uso de software y aplicaciones para la atención de clientes en tiempo real, la estrategia DO puede ser la siguiente: utilizar software y aplicaciones para la atención de clientes a través de canales virtuales en tiempo real **para** la atención de los requerimientos de los clientes en tiempo real a través de canales virtuales.

El ejemplo anterior permite verificar que para la formulación de la estrategia DO se cruzó una debilidad con una oportunidad. Después, los dos factores cruzados se redactaron en forma apropiada para que la estrategia DO sea clara. Además, se evidencia que la estrategia DO es racional, lógica y coherente.

Para la formulación de las estrategias DO se debe elaborar el siguiente cuadro:

Cuadro 9. Formulación de estrategias DO

No.	Debilidad (D)	Oportunidad (O)	Cruce D y O	Estrategias DO
1			D1-O1	
2			D1-O2	
3			D1-O3	
4			D1-O4	
5			D1-O5	
6			D1-O6	
7			D2-O1	
8			D2-O2	
9			D2-O3	
10			D2-O4	
11			D2-O5	
12			D2-O6	
13			D3-O1	
14			D3-O2	
15			D3-O3	
16			D3-O4	
17			D3-O5	
18			D3-O6	
19			D4-O1	
20			D4-O2	
21			D4-O3	
22			D4-O4	
23			D4-O5	
24			D4-O6	
25			D5-O1	
26			D5-O2	
27			D5-O3	
28			D5-O4	
...			...	
"n"			D"n"-O"n"	

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para diligenciar el cuadro para la formulación de estrategias DO se debe proceder así:

- En las celdas **Debilidad (F)** transcriba una a una cada debilidad registrada en el diagnóstico interno.
- En las celdas **Oportunidad (O)** transcriba una a una cada oportunidad registrada en el diagnóstico externo.
- **Sin modificar la redacción de la debilidad ni de la oportunidad que se cruzan, utilizando el conector “para”** y sin revisar la relación de la fortaleza con la debilidad, en la celda **Cruce D y O** relacione cada debilidad con cada oportunidad.
- **Revise si el cruce de la debilidad con la oportunidad es racional, lógico y coherente o no.** De manera que **si el cruce no es racional, lógico ni coherente descártelo.** En este caso, en la celda **Estrategias DO**, con las mayúsculas **N.A.**, se debe indicar que el cruce se descarta y **no aplica**. Por el contrario, **si el cruce de la debilidad con la oportunidad es racional, lógico y coherente**, redacte la estrategia **DO** y **regístrela en la celda Estrategia DO**. Recuerde que **la redacción de la estrategia DO debe ser precisa y clara.**
- Recuerde que una o varias debilidades pueden relacionarse (cruzarse) con una o varias oportunidades. Por tanto, una vez redactadas las estrategias DO, aquellas que sean recurrentes pueden fusionarse. Así que, las nuevas estrategias que surjan de este procedimiento deberán reformularse. Recuerde que en la redacción de las estrategias DO se debe utilizar la preposición **“para”** como conector que una la o las debilidades con la o las oportunidades cruzadas. Es decir, disminuir la o las debilidades **para** aprovechar la o las oportunidades.
- Para la formulación de las estrategias DO se deben tomar las debilidades del diagnóstico interno, que deben ser las mismas

de las matrices de evaluación interna y las oportunidades que deben ser las mismas de las matrices de evaluación externa indirecta sin que se modifique su redacción. Tampoco se deben plantear otras debilidades y oportunidades diferentes.

- Las estrategias se deben formular en función de los recursos requeridos para su ejecución y su aporte al logro de los objetivos estratégicos con los que se relacionen. Este ejercicio servirá para la formulación de metas y planes tácticos.
- Inserte o elimine las filas que requiera según la cantidad de debilidades y oportunidades identificadas, cruces de debilidades con oportunidades y estrategias **DO** que se formulen.

Tenga en cuenta que el proceso de formulación del plan estratégico debe ser secuencial. Es decir que no se pueden formular las estrategias DO sin que se hayan elaborado las matrices de evaluación externa indirecta, de evaluación interna, del diagnóstico externo y del diagnóstico interno.

Las estrategias redactadas en el cuadro anterior se deben transcribir en el cuadro Estrategias DO del plan estratégico. Recuerde que se deben priorizar las estrategias DO que sean racionales, lógicas y coherentes.

Formulación de las estrategias D.A.

Las estrategias DA tienen por objeto disminuir las debilidades identificadas en el diagnóstico interno para evitar las amenazas que se identificaron en el diagnóstico externo. Para su formulación se deben cruzar todas y cada una de las debilidades con todas y cada una de las amenazas. De tal forma, en cada estrategia que se formule se debe utilizar la preposición **para** como conector que relacione cada debilidad con cada amenaza.

Por lo anterior, se debe establecer con claridad cómo se minimizará la debilidad **para** combatir la amenaza con la cual se relaciona o cruza. No obstante, dado que una o varias debilidades pueden relacionarse

con una o varias amenazas, las estrategias DA pueden surgir del cruce de una o varias debilidades con una o varias amenazas. Es indispensable que las estrategias que se formulen a partir de tales cruces sean racionales, lógicas y coherentes. De modo que, si no hay lógica ni coherencia ni racionalidad al cruzar la o las debilidades con la o las amenazas, la estrategia no será apropiada y se debe descartar. Es decir que no deberá tenerse en cuenta.

En consecuencia, para cruzar cada debilidad con todas y cada una de las amenazas registradas en los diagnósticos interno y externo se recomienda la enumeración de las debilidades y las amenazas así: D1, D2, D3, D4...Dn y A1, A2, A3, A4...An. De tal forma, las estrategias serán D1-A1, D2-A2, D3-A3, D4-A4...Dn-An. Es decir que si se identificaron tres debilidades y cuatro amenazas y se enumeran de 1 a 3 y de 1 a 4, respectivamente, para la formulación de las estrategias DA se deben realizar los siguientes 12 cruces: D1-A1; D1-A2; D1-A3; D1-A4; D2-A1; D2-A2; D2-A3; D2-A4; D3-A1; D3-A2; D3-A3; D3-A4. Como se observa, no se repite ninguna combinación o cruce.

Por ejemplo, si en la evaluación externa indirecta de una empresa u organización se identificó como una amenaza el activismo intenso para la conservación del medio ambiente en la sociedad y en la evaluación interna se identificó como una debilidad el desconocimiento de la normatividad ambiental que regula la actividad económica por parte del grupo social de la empresa u organización, la estrategia DA puede ser la siguiente: formular y ejecutar un programa de actualización en normatividad ambiental que regula la actividad económica dirigido al grupo social de la empresa u organización **para** enfrentar el activismo intenso para la conservación del medio ambiente en la sociedad.

En el ejemplo se observa que en la formulación de la estrategia DA se cruzó una debilidad con una amenaza y que la estrategia formulada es racional, lógica y coherente. También que se utilizó la preposición **para** como conector y que la redacción es clara y apropiada.

Para la formulación de las estrategias DA se debe elaborar el siguiente cuadro:

Cuadro 10. Formulación de estrategias DA

No.	Debilidad (D)	Amenaza (O)	Cruce D y A	Estrategias DA
1				D1-A1
2				D1-A2
3				D1-A3
4				D1-A4
5				D1-A5
6				D1-A6
7				D2-A1
8				D2-A2
9				D2-A3
10				D2-A4
11				D2-A5
12				D2-A6
13				D3-A1
14				D3-A2
15				D3-A3
16				D3-A4
17				D3-A5
18				D3-A6
19				D4-A1
20				D4-A2
21				D4-A3
22				D4-A4
23				D4-A5
24				D4-A6
25				D5-A5
...				...
"n"				D"n"- A"n"

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para diligenciar el cuadro para la formulación de estrategias DA se debe proceder así:

- En las celdas **Debilidad (D)** transcriba una a una cada debilidad registrada en el diagnóstico interno.
- En las celdas **Amenaza (A)** transcriba una a una cada amenaza registrada en el diagnóstico externo.
- **Sin modificar la redacción de la debilidad ni de la amenaza que se cruzan, utilizando el conector “para”** y sin revisar la relación de la debilidad con la amenaza, en la celda **Cruce F y A** relacione cada debilidad con cada amenaza.
- **Revise si el cruce de la debilidad con la amenaza es racional, lógico y coherente o no.** De manera que **si el cruce no es racional, lógico ni coherente descártelo.** En este caso, en la celda **Estrategias DA**, con las mayúsculas **N.A.**, se debe indicar que el cruce se descarta y **no aplica.** Por el contrario, **si el cruce de la debilidad con la amenaza es racional, lógico y coherente,** redacte la estrategia **DA y registre la en la celda Estrategia DA.** Recuerde que **la redacción de la estrategia DA debe ser precisa y clara.**
- Recuerde que una o varias debilidades pueden relacionarse (cruzarse) con una o varias amenazas. Por tanto, una vez redactadas las estrategias DA, aquellas que sean recurrentes pueden fusionarse. Así que, las nuevas estrategias que surjan de este procedimiento deberán reformularse. Recuerde que en la redacción de las estrategias DA se debe utilizar la preposición **“para”** como conector que una la o las debilidades con la o las amenazas cruzadas. Es decir, utilizar la o las debilidades **para** combatir la o las amenazas.
- Para la formulación de las estrategias DA se deben tomar las debilidades del diagnóstico interno, que deben ser las mismas de las matrices de evaluación interna y las amenazas que deben

ser las mismas de las matrices de evaluación externa indirecta sin que se modifique su redacción. Tampoco se deben plantear otras debilidades y amenazas diferentes.

- Las estrategias se deben formular en función de los recursos requeridos para su ejecución y su aporte al logro de los objetivos estratégicos con los que se relacionen. Este ejercicio servirá para la formulación de metas y planes tácticos.
- Inserte o elimine las filas que requiera según la cantidad de debilidades y amenazas identificadas, cruces de debilidades con amenazas y estrategias **DA** que se formulen.
- **Tenga en cuenta que el proceso de formulación del plan estratégico debe ser secuencial. Es decir que no se pueden formular las estrategias DA sin que se hayan elaborado las matrices de evaluación externa indirecta, de evaluación interna, del diagnóstico externo y del diagnóstico interno.**

Las estrategias DA redactadas en el cuadro anterior se deben transcribir en el cuadro Estrategias DA del plan estratégico pues, como se indicó, se deben priorizar las estrategias DA que sean racionales, lógicas y coherentes.

2.7 Calificación de objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos formulados en la plataforma estratégica deben ser calificados para medir el grado en que cada uno de ellos contribuye al logro de la visión de la empresa u organización. De esta manera los objetivos estratégicos con mayor calificación serán los prioritarios para la empresa. Para calificar los objetivos estratégicos y establecer cuánto contribuye cada uno de ellos a alcanzar la visión se debe elaborar la siguiente matriz.

Cuadro 11. Calificación de objetivos estratégicos

No.	Objetivo estratégico	Calificación	Visión
1			
2			
3			
4			
5			
7			
...			
"n"			

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para diligenciar la matriz de calificación de objetivos estratégicos se debe proceder así:

- Se deben calificar todos los objetivos estratégicos formulados en la plataforma estratégica.
- La calificación de cada objetivo está en función de su contribución al logro de la visión de la empresa u organización.
- En las celdas **Objetivo estratégico** se deben **transcribir** todos los objetivos estratégicos formulados en la nueva plataforma estratégica sin modificar su redacción y sin incluir otros.
- En la celda **Calificación** se debe registrar la calificación que se le asigna a cada **objetivo estratégico** en función de su contribución al logro de la visión así: **0**: no contribuye; **1**: contribución mínima; **3**: contribución mediana y **4**: contribución alta.
- En la celda **Visión** se debe transcribir la visión que se registró en la plataforma estratégica del plan estratégico.
- Recuerde que los **objetivos estratégicos de mayor calificación** serán los prioritarios para la empresa u organización y **son los**

que se deben registrar en el apartado correspondiente dentro del documento del plan estratégico que se formule.

- Inserte o elimine las filas que requiera según la cantidad de **objetivo estratégicos** incluidos en la nueva plataforma estratégica.

Los objetivos estratégicos con mayor calificación serán los prioritarios para la empresa y los que deberán registrarse en el plan estratégico.

2.8 Calificación de estrategias

Las estrategias son los medios con los cuales se espera lograr los objetivos estratégicos formulados en la plataforma estratégica. Describen **cómo** se van a lograr los objetivos propuestos y exigen coordinación de acciones. Así que, al igual que se procedió con la calificación de los objetivos estratégicos, cada estrategia FO, FA, DO y DA debe calificarse en función de su contribución al logro de todos y cada uno de los objetivos con que se relacione cada una de ellas.

Para calificar las estrategias y establecer cuánto contribuye cada una de las estrategias al logro de los objetivos con que cada una se relaciona se debe elaborar la siguiente matriz.

Cuadro 12. Calificación de estrategias

No.	Estrategia	Calificación	Objetivo estratégico
1			
2			
3			
4			
5			
7			
8			
9			
10			
11			

12			
13			
14			
15			
16			
17			
...			
"n"			

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para diligenciar la matriz de calificación de estrategias se debe proceder así:

- Se deben calificar todas las estrategias FO, FA, DO y DA formuladas en la plataforma estratégica.
- La calificación de cada estrategia está en función de su contribución al logro de los objetivos estratégicos con los que se relacione.
- En las celdas **Estrategia** se deben **transcribir** todas las estrategias formuladas (FO, FA, DO y DA) que tengan relación con cada uno de los objetivos estratégicos. Por ello es muy probable que una estrategia se deba registrar varias veces ya que se puede relacionar con uno o varios objetivos estratégicos.
- En la celda **Calificación** se debe registrar la calificación que se asigna a cada **estrategia** en función de su contribución al logro de cada uno de los objetivos estratégicos formulados en la nueva plataforma estratégica así: **0**: no contribuye; **1**: contribución mínima; **3**: contribución mediana y **4**: contribución alta.
- En las celdas **Objetivo estratégico** se deben transcribir todos los objetivos estratégicos formulados en la nueva plataforma estratégica y que fueron evaluados en la **matriz de calificación de objetivos estratégicos**.

- Recuerde que **las estrategias de mayor calificación** serán las prioritarias para la empresa u organización y **son las que se deben registrar en el apartado correspondiente dentro del documento del plan estratégico que se formule.**
- Inserte o elimine las filas que requiera según la cantidad de **estrategias** incluidas en la nueva plataforma estratégica.

Las estrategias con mayor calificación serán las prioritarias para la empresa. Estas son las que deberán registrarse en el plan estratégico.

2.9 Elaboración de la matriz DOFA o FODA

La matriz FODA o DOFA es un instrumento creado por Albert S. Humprey en la década de 1960 en la Universidad de Stanford. Es un instrumento muy valioso para el registro de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas registradas en los diagnósticos externo e interno y las estrategias FO, FA, DO y DA que se formularon. Es decir que, de acuerdo con Kluyver (2001), "El análisis FODA -o SWOT, como se le conoce en idioma inglés-, que consiste en una evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es una herramienta útil para generar un resumen de una situación estratégica." (p.82)

Enseguida se observa la representación gráfica de la matriz DOFA o FODA en la que, como se mencionó, se deben incluir las mismas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas registradas en los diagnósticos externo e interno y las estrategias FO, FA, DO y DA evaluadas y priorizadas en la calificación de estrategias.

Figura 2. Matriz DOFA o FODA

De análisis interno De análisis externo	Fortalezas 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____ 8. _____ "n" _____	Debilidades 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____ 8. _____ "n" _____
	Amenazas 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____ 8. _____ "n" _____	Estrategias FO 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____ 8. _____ "n" _____
Oportunidades 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____ 8. _____ "n" _____	Estrategias FA 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____ 8. _____ "n" _____	Estrategias DA 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____ 8. _____ "n" _____

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para elaborar la matriz DOFA o FODA se debe proceder así:

- Reemplace la línea del título **Matriz DOFA o FODA** por el nombre de la empresa u organización cuyos valores corporativos se evalúan.
- En el campo **Oportunidades** se deben registrar las mismas **oportunidades** que se calificaron en la matriz de evaluación externa indirecta (que deben ser las mismas que se registraron en el diagnóstico externo).

- En el campo **Amenazas** se deben registrar las mismas **amenazas** que se registraron en la matriz de evaluación externa indirecta (que deben ser las mismas que se registraron en el diagnóstico externo).
- En el campo **Fortalezas** se deben registrar las mismas **fortalezas** que se registraron en la matriz de evaluación interna (que deben ser las mismas que se registraron en el diagnóstico interno).
- En el campo **Debilidades** se deben registrar las mismas **debilidades** que se registraron en la matriz de evaluación interna (que deben ser las mismas que se registraron en el diagnóstico interno).
- En el campo Estrategias **FO** deben registrarse las estrategias formuladas en el apartado correspondiente a las estrategias **FO**.
- En el campo Estrategias **FA** deben registrarse las estrategias formuladas en el apartado correspondiente a las estrategias **FA**.
- En el campo Estrategias **DO** deben registrarse las estrategias formuladas en el apartado correspondiente a las estrategias **DO**.
- En el campo Estrategias **DA** deben registrarse las estrategias formuladas en el apartado correspondiente a las estrategias **DA**.
- Inserte o elimine las filas que requiera según la cantidad de **estrategias** incluidas en la nueva plataforma estratégica.

Una vez realizados los diagnósticos interno y externo, la evaluación de la plataforma estratégica actual de la empresa u organización, la calificación de los objetivos estratégicos y la calificación de las estrategias se procede a formular el plan estratégico según el modelo propuesto en el capítulo 4 de este libro. En este documento deben construirse los componentes que no existan y reformularse los que se requiera.

Capítulo 3.



Ejecución y monitoreo del
plan estratégico

Una vez formulado el curso de acción para el logro de los objetivos estratégicos propuestos, la materialización de la misión y el logro de la visión, la empresa u organización debe ejecutar el plan estratégico. Este proceso se debe evaluar permanentemente para, esencialmente, monitorear la ejecución de las estrategias formuladas y así se puedan identificar las desviaciones frente a lo establecido y, si es necesario, ajustar y corregir.

Para la ejecución del plan estratégico se deben formular metas y planes tácticos. Para su monitoreo se debe construir el BSC o CMI. En tal virtud, a continuación, se ilustra la elaboración tan valiosas herramientas.

3.1 Proceso de elaboración del cuadro de mando integral -CMI (BSC)

En virtud del alcance del presente libro es pertinente advertir que el proceso de elaboración del CMI o BSC que aquí se describe es una versión muy resumida del modelo que presentaron sus autores Robert Samuel Kaplan y David Norton. Por esta razón, para profundizar en tan importante temática se sugiere estudiar el libro *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*.

Es conveniente entender que el BSC o CMI es una herramienta muy importante para apoyar la gestión, medir el avance en la ejecución de las estrategias, guiar la toma de decisiones y crear valor en una empresa u organización. Según Gutiérrez (2003) el BSC... "crea un sistema de planeación, medición, ejecución y control de la estrategia, que permite no solo hacer un seguimiento global de la estrategia sino también un control pormenorizado de los planes e indicadores que se implantan para conseguirla..." (p.213)

En tal sentido, el BSC es un instrumento de gestión que permite cuantificar las estrategias y canalizar los esfuerzos de la empresa u organización hacia la consecución de sus objetivos y el logro de la visión. De acuerdo con Kaplan y Norton (2014), el BSC proporciona una estructura genérica para traducir la estrategia en términos

operativos; es una herramienta que permite la creación de un proceso estratégico de gestión; suministra un método para alinear la visión con la estrategia; es un instrumento para comunicar la estrategia a toda la organización y los procesos requeridos para implementarla; suministra una metodología de diseño, implantación y seguimiento y representa un mapa de la estrategia de generación de valor. Así que, de acuerdo con Humphrey (2013), el BSC se centra en la medición de los resultados en función de los objetivos propuestos y asume la eliminación de la subjetividad pues los resultados son indicadores que miden la eficacia de la organización.

Por consiguiente, para esquematizar las empresas u organizaciones, en la elaboración del BSC se manejan cuatro perspectivas: a) financiera; b) del cliente; c) del proceso interno y d) de aprendizaje y crecimiento (Kaplan y Norton, 2014). A continuación, se presenta el modelo que puede utilizarse para la elaboración del BSC.

Cuadro 13. BSC o CMI

Empresa u organización _____ (2021-2025)								
Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores	Fórmula	Meta para cada año				
				Años 2021	2022	2023	2024	2025
Financiera								
Del cliente								
Del proceso interno								
De aprendizaje y crecimiento								

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para elaborar el BSC o CMI se debe proceder así:

- Reemplace la **línea** del título del **BSC o CMI por el nombre de la empresa u organización cuyos valores corporativos se evalúan.**
- **La información de la plataforma estratégica, de la evaluación de objetivos estratégicos y de las metas es la base para la elaboración del BSC. Por ello, en los campos del BSC se debe incluir la misma información de cada uno de esos componentes según corresponda.**
- En las celdas **Perspectiva** se deben registrar las cuatro perspectivas del BSC (financiera, del cliente, del proceso interno y de formación y crecimiento).
- En las celdas **Objetivo estratégico** se deben **transcribir** los objetivos estratégicos formulados en la plataforma estratégica y priorizados de acuerdo con la calificación de objetivos estratégicos. Cada **objetivo estratégico** se debe incluir en la perspectiva con la que tengan relación más directa según la clasificación realizada en la matriz **Clasificación de objetivos según la perspectiva del BSC.**
- En la celda **Indicadores** se deben registrar **los nombres de los indicadores** que se utilizarán para medir el avance y el logro de las metas y de los objetivos estratégicos. Recuerde que, según Amaya (2005, p.89) “un indicador es un punto de referencia que juega un papel descriptivo o un papel evaluativo” para observar un determinado comportamiento. Por tanto, un indicador es la medida del **avance o resultado** de un proceso, evento, actividad, meta u objetivo en un momento determinado. Es decir, la expresión **cuantitativa** del comportamiento o desempeño de un proceso, evento, actividad, meta u objetivo. Tales indicadores deben ser medibles fácil y rápidamente (con una expresión matemática entendible), fáciles de graficar y proporcionar información relevante en pocas palabras.

- En la celda **Fórmula** se deben construir **las expresiones matemáticas (fórmulas)** de cada indicador que se utilizará para la medición del avance y del logro de las metas y los objetivos estratégicos. Para ello se pueden tomar como referencia valores **históricos, estándar, teóricos, de los competidores, del sector económico o industrial, de la política de la empresa u organización, de requerimiento de los clientes o determinados por consenso en la empresa u organización**, según corresponda a lo que se quiera medir.
- En las celdas **Meta para cada año** se registran las **escalas** que se establecieron en las metas para cada uno de los cinco años **(las mismas escalas)**. En las celdas correspondientes a los años se deben registrar los años del horizonte de planeación (periodo del plan estratégico). Recuerde que **solamente se debe registrar la escala definida para cada año**.
- Inserte o elimine las filas que requiera según la cantidad de **estrategias** incluidas en la nueva plataforma estratégica.

Es preciso aclarar que para elaborar el BSC primero se deben formular las metas para cada una de las cuatro perspectivas. Así que, a continuación, se describirá dicho proceso para luego, con base en las metas que se formulen como ejemplo, a través de otro ejemplo, construir el BSC.

3.2 Formulación de metas anuales

Para iniciar la ejecución del plan estratégico elaborado se deben formular las metas, que son fines que se pretenden obtener como resultado del desarrollo de determinadas acciones y que contribuyen al logro de un objetivo. Por tanto, las metas se deben lograr en el corto plazo (en un término menor o igual a un año).

Como los objetivos deberán lograrse en el horizonte de planeación para el cual se formula el plan estratégico, que generalmente es de cinco años, es indispensable definir metas anuales que permitan el logro de todos y cada uno de los objetivos estratégicos planteados en

la plataforma estratégica. Entonces, como cada uno de los objetivos propuestos debe contribuir en alto grado al logro de la visión, es lógico que cada meta que se formule debe contribuir al logro del objetivo estratégico para el cual se formula.

Por consiguiente, bajo la óptica del BSC o CMI, como herramienta que se utilizará para el monitoreo de la ejecución del plan estratégico, las metas se deben formular desde cuatro perspectivas. Como ya se mencionó, las cuatro perspectivas son: a) financiera, b) del cliente, c) del proceso interno y d) de aprendizaje y crecimiento. Perspectivas en las que, según Kaplan y Norton (2014), se incluyen todas las funciones y procesos que se desarrollan en una empresa u organización.

En tal virtud, el primer paso a desarrollar para la formulación de las metas es clasificar los objetivos estratégicos formulados en la plataforma estratégica en la perspectiva con la que más se relacione.

Clasificación de objetivos

Se debe identificar de qué índole o hacia dónde se orientan los logros que se plantean en cada objetivo estratégico para ubicarlo en la perspectiva en la que mejor se enmarque. Así que, si un objetivo pretende logros financieros debe clasificarse en la perspectiva financiera, pero si los logros que persigue el objetivo apuntan a aspectos relacionados con clientes o mercados, dicho objetivo deberá clasificarse en la perspectiva del cliente. Por su parte, si el objetivo persigue logros o resultados relacionados con el desarrollo de los procesos para la elaboración de los productos o servicios de la empresa u organización, la perspectiva en la que se debe clasificar es la perspectiva del proceso interno. De otro lado, si el objetivo pretende alcanzar resultados relacionados con formación, capacitación y conocimiento del grupo social de la empresa u organización debe clasificarse en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Aunque es posible que un mismo objetivo se relacione con varias perspectivas, se recomienda clasificarlo en la perspectiva con la que más tenga relación. No obstante, si el objetivo se enmarca en más de una perspectiva, deberá clasificarse en las que corresponda.

Para la clasificación de los objetivos estratégicos en las perspectivas del BSC se debe elaborar una matriz como la siguiente.

Cuadro 14. Clasificación de objetivos estratégicos según la perspectiva del BSC

Empresa _____					
No.	Objetivo estratégico	Perspectiva del BSC con la que se relaciona			
		Financiera	Del cliente	Del proceso interno	De aprendizaje y crecimiento
1	Primer objetivo estratégico				
2	Segundo objetivo estratégico				
3	Tercer objetivo estratégico				
4	Cuarto objetivo estratégico				
5	Quinto objetivo estratégico				
6	Sexto objetivo estratégico				
7	Sexto objetivo estratégico				
...				
"n"	"n" Objetivo Estratégico				

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para la clasificación de objetivos según la perspectiva del BSC se debe proceder así:

- Reemplace la **línea** del título **Clasificación de objetivos estratégicos según la perspectiva del BSC** por el nombre de la empresa u organización cuyos objetivos estratégicos se evalúan.

- En las celdas **Objetivo estratégico** se deben registrar **todos** los objetivos estratégicos formulados en la plataforma estratégica. Es decir, los que contribuyen al logro de la visión de la empresa u organización, que fueron priorizados luego de la respectiva calificación.
- Analice y establezca la relación que tenga cada objetivo estratégico con cada perspectiva del BSC (financiera, del cliente, del proceso interno y de formación y crecimiento) y, en la casilla correspondiente a la perspectiva con la que se relacione **marque una "X"**.
- Recuerde que si un objetivo se relaciona con varias perspectivas deberán registrarse las **"X"** en las perspectivas que corresponda.
- Inserte o elimine las filas que requiera según la cantidad de objetivos estratégicos priorizados que se van a clasificar.

Para mayor claridad, como ejemplo se va a suponer que dentro de la plataforma estratégica de una empresa para la que se está elaborando el plan estratégico se formularon los siguientes cuatro objetivos estratégicos:

- a. Alcanzar un incremento del 10% en la participación en el mercado en los próximos cinco años.
- b. Brindar formación a 100 colaboradores, directivos y propietarios en atención virtual de servicios posventa a través de tecnologías de información y comunicaciones en los próximos cinco años.
- c. Reducir los costos operacionales en un 6% dentro de cinco años.
- d. Automatizar el 20% de procesos de producción dentro de cinco años.

Por tanto, en aplicación de los procedimientos indicados, enseguida se registra la clasificación de los objetivos estratégicos.

Cuadro 15. Clasificación de objetivos estratégicos según la perspectiva del BSC diligenciado

No.	Objetivo estratégico	Perspectiva del BSC con la que se relaciona			
		Financiera	Del cliente	Del proceso interno	De aprendizaje y crecimiento
1	Alcanzar un incremento del 10% en la participación en el mercado en los próximos cinco años.		X		
2	Brindar formación a 100 colaboradores, directivos y propietarios en atención virtual de servicios posventa a través de tecnologías de información y comunicaciones en los próximos cinco años.				X
2	Reducir los costos operacionales en un 6% dentro de cinco años.	X			
3	Automatizar el 20% de procesos de producción dentro de cinco años.			X	

Fuente: elaboración propia

Como se observa, el objetivo de “Reducir los costos operacionales en un 6% dentro de cinco años” es de índole financiera porque una reducción de los costos implica mejores resultados en utilidades y rentabilidad. El objetivo de “Alcanzar un incremento del 10% en la participación en el mercado en los próximos cinco años” se clasifica en la perspectiva del cliente porque un incremento en el mercado necesariamente tiene que ver con los clientes. Por su parte, “Automatizar el 20% de procesos de producción dentro de cinco años” se clasificó en la perspectiva del proceso interno porque automatizar es un objetivo que apunta al mejoramiento de los procesos internos

de la empresa u organización. Por último, el objetivo de “Brindar formación a 100 colaboradores, directivos y propietarios en atención virtual de servicios posventa a través de tecnologías de información y comunicaciones en los próximos cinco años” se clasificó en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento porque apunta al aprendizaje de los integrantes del grupo social de la empresa u organización y al crecimiento laboral, profesional y personal.

Después de clasificar los objetivos estratégicos en las perspectivas del BSC con las que se relacionan de forma más directa, se procede a la formulación de las metas anuales para el logro de cada uno de ellos en el horizonte de planeación. Como las metas son anuales, cada una de ellas aporta una parte al logro del objetivo para el que se formula. Por esta razón la suma de las metas planteadas para cada uno de los cinco años debe arrojar como resultado el logro del objetivo en un 100%. Para tal efecto, como se indica en las instrucciones para elaborar cada una de las matrices para la formulación de metas para cada una de las cuatro perspectivas del BSC, se debe registrar información concisa y precisa.

112

En la primera fila de cada matriz se debe enunciar la perspectiva para la cual se formulan las metas. En la segunda fila, frente al campo Objetivo estratégico se deben transcribir los objetivos clasificados en cada perspectiva. También se deben definir cuatro elementos para cada uno de los cinco años del horizonte de planeación. Tales elementos se definen enseguida y son atributo, escala, norma y plazo.

El **atributo** es el nombre de la meta. Es decir, la categoría, la clase, el género o la característica de lo que se pretende lograr. Se recomienda que, en lo posible, el atributo sea expresado en una sola palabra o en muy pocas palabras, tenga relación directa con el logro propuesto en el objetivo estratégico y que se utilice el mismo atributo para los cinco años. Como ejemplo de atributo se pueden mencionar los siguientes: acciones; rentabilidad; mercado; participación en el mercado: clientes; ventas; productos; capacitación; procesos; manuales; talento humano; satisfacción del cliente; etc.

La **escala** es la unidad de medida expresada en una **cifra**, una **cantidad** o un **porcentaje** como parte del objetivo estratégico que se espera lograr en cada uno de los cinco años y que será evaluada y medida. **La escala es la meta propiamente dicha.** Por tanto, para que el objetivo se logre, la suma de las escalas establecidas para los cinco años debe ser igual al 100%. Así que, la escala debe establecerse en función de las características de la empresa u organización; sus capacidades (recursos, fortalezas y debilidades); la estructura del sector; el tipo de clientes; los productos o servicios que elabora y comercializa y las variables involucradas (sociales, culturales, económicas, políticas, legales, tecnológicas, ambientales, etc.), que representan oportunidades o amenazas.

La **norma** es un parámetro, una condición, un requisito, un criterio o una exigencia de desempeño que se debe cumplir en forma estricta para el logro de la escala (meta). De manera que, con base en la norma y en función del objetivo propuesto, se midan los logros de la escala frente a los resultados esperados.

El **plazo** hace referencia al tiempo o al término que se establece para el logro de la escala; es decir, la fecha límite para alcanzar la escala, que depende del tipo de empresa u organización, de sus condiciones (fortalezas y debilidades), del tipo de mercado, del tipo de clientes, de los productos o servicios que produce o comercializa y de las variables involucradas (sociales, culturales, económicas, políticas, legales, tecnológicas, ambientales, etc.), que representan oportunidades o amenazas.

En tal virtud, se deben formular tantas metas como sea necesario para lograr los objetivos estratégicos formulados desde las perspectivas enunciadas. De modo que se debe elaborar la cantidad de matrices que se requieran para formular las metas que propicien el logro de los objetivos estratégicos. El siguiente es el modelo de matriz que se debe elaborar para la formulación de las metas.

Cuadro 16. Formulación de las metas

Metas perspectiva: _____					
Objetivo estratégico					
Años					
Atributo					
Escala					
Norma					
Plazo					

Fuente: elaboración propia

Así las cosas, se deben formular las metas desde las siguientes perspectivas para los objetivos estratégicos que correspondan a cada una de ellas, según la clasificación que debe hacerse como se indicó.

Perspectiva financiera

Las metas que aquí se formulen deben estar en función del éxito financiero esperado por los accionistas o dueños de la empresa u organización. Es decir que, deben enfocarse hacia la creación de valor en términos de sustentabilidad y rentabilidad. De manera que, según Kaplan y Norton (2014), se debe dar respuesta a la pregunta ¿Cómo nos vemos a los ojos de los propietarios o accionistas?

Entonces, las metas de esta perspectiva deben corresponder a aquellos objetivos estratégicos que tengan un mayor componente financiero como incremento de ingresos (por ventas, principalmente), disminución de costos, rentabilidad, maximización del valor de los accionistas o propietarios de la empresa u organización, crecimiento o expansión, incremento del patrimonio, rendimiento de la inversión, mejoramiento de los indicadores financieros, etc.

La formulación de las metas para la perspectiva financiera se debe hacer en una matriz como la que se presenta enseguida. Naturalmente, se debe construir la cantidad de matrices que se requiera según la cantidad de metas que se formulen. Por ejemplo, si se formulan cinco metas, se deben elaborar cinco matrices.

Cuadro 17. Metas perspectiva financiera

Empresa u organización _____					
Objetivo estratégico					
Años					
Atributo					
Escala					
Norma					
Plazo					

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para la formulación de las metas perspectiva financiera se debe proceder así:

- Reemplace la **línea** del título **Metas perspectiva financiera** por el nombre de la empresa u organización cuyas metas se formulan.
- Frente al campo **Objetivo estratégico** transcriba el objetivo estratégico para el cual se formulen las metas. Tenga en cuenta que se deben formular metas para todos los objetivos clasificados en la **perspectiva financiera**.
- Frente al campo **Años** registre los cinco años del horizonte de planeación de manera que en cada uno de ellos se registrarán atributo, escala, norma y plazo.
- Frente al campo **Atributo** registre el nombre de la meta.
- Frente al campo **Escala** registre la unidad de medida (cifra, porcentaje o cantidad) que se espera lograr en cada año. Recuerde que la suma de las escalas establecidas para los cinco años debe ser igual al 100%. Igualmente, la **escala** debe estar en función de la norma.

- Frente al campo **Norma** defina el parámetro, la condición, el requisito, el criterio o la exigencia de desempeño necesaria para el logro de la escala. Recuerde que la **Norma** permite la medición del alcance de la escala.
- Frente al campo **Plazo** establezca el tiempo, el término o la fecha límite para el logro de la escala. Dicho **plazo** se debe fijar en función del tipo de empresa, del tipo de mercado y de los productos o servicios que produce o comercializa.
- Recuerde que deben elaborarse tantas matrices como objetivos estratégicos que propongan logros de índole financiera se hayan incluido en la nueva plataforma estratégica.

Para facilitar la comprensión del proceso de formulación de las metas a partir de los objetivos estratégicos registrados en el ejemplo desarrollado en la "Clasificación de objetivos según la perspectiva del BSC," a continuación se formulan las metas para el objetivo estratégico correspondiente a la perspectiva financiera. Supóngase un horizonte de planeación comprendido entre el año 2021 y el año 2025.

Como ya se explicó, el atributo es el nombre, la clase, el género o la característica de lo que se pretende lograr. De modo que, si el logro que persigue el objetivo estratégico es reducir los costos operacionales en un 6% dentro de cinco años, el atributo será costos operacionales. Obsérvese que el atributo define claramente lo que se pretende conseguir y tiene relación directa con el resultado que persigue el objetivo estratégico.

Si con el objetivo estratégico se pretende reducir los costos operacionales en un 6% dentro de cinco años, la escala, como unidad de medida, como meta y como parte del objetivo estratégico que se espera lograr en cada uno de los cinco años, debe expresarse en porcentaje. No necesariamente debe ser la misma para todos los años y, como ya se indicó, debe establecerse en función de las características de la empresa u organización; sus capacidades (recursos, fortalezas y debilidades); la estructura del sector; el tipo de clientes; los productos o servicios que elabora y comercializa y las variables involucradas (sociales, culturales, económicas, políticas, legales, tecnológicas, am-

bientales, etc.) que representan oportunidades y amenazas. Así que, como ya se señaló, la suma de las escalas de los cinco años debe ser igual al 100% para que el objetivo se logre.

Como parámetro, condición, requisito, criterio o exigencia de desempeño para reducir los costos operacionales (en la escala definida en cada año) se establece como norma que no se debe deteriorar la calidad de los procesos ni los productos o servicios. Esto permite la medición de la escala establecida frente a los resultados esperados en cada año y frente al objetivo estratégico propuesto.

Por último, según el tipo de empresa u organización, de sus condiciones (fortalezas y debilidades), del tipo de mercado, del tipo de clientes, de los productos o servicios que produce o comercializa y de las variables involucradas (sociales, culturales, económicas, políticas, legales, tecnológicas, ambientales, etc.) como plazo, fecha, tiempo o término para lograr la escala definida se estableció el 31 de diciembre de cada año.

A partir de lo anterior, enseguida se diligencia la matriz para las metas de la perspectiva financiera del objetivo de "Reducir los costos operacionales en un 6% dentro de cinco años."

Cuadro 18. Metas perspectiva financiera diligenciado

Empresa u organización _____					
Objetivo					
estraté- Reducir los costos operacionales en un 6% dentro de cinco años					
gico					
Años	2021	2022	2023	2024	2025
Atributo	Costos operacionales	Costos operacionales	Costos operacionales	Costos operacionales	Costos operacionales
Escala	0,5%	0,5%	1,5%	1,5%	2%
Norma	No se debe deteriorar la calidad de los procesos ni los productos o servicios.	No se debe deteriorar la calidad de los procesos ni los productos o servicios.	No se debe deteriorar la calidad de los procesos ni los productos o servicios.	No se debe deteriorar la calidad de los procesos ni los productos o servicios.	No se debe deteriorar la calidad de los procesos ni los productos o servicios.
Plazo	31 de octubre	31 de octubre	31 de octubre	31 de octubre	31 de octubre

Fuente: elaboración propia

Si se analiza el ejemplo anterior se observará lo siguiente:

- a. Como el objetivo estratégico pretende la reducción de los costos operacionales en un 6% dentro de cinco años, el **atributo** establecido fue costos operacionales pues, tal como se explicó anteriormente, los costos operacionales representan nombre, categoría, clase, género o la característica de lo que se pretende lograr que será objeto de medición o evaluación. En este caso, como se recomienda, el atributo fue el mismo para cada año.
- b. La **escala** definida es el porcentaje de reducción de los costos operacionales que se fijó como meta para lograr en cada año. Es la unidad de medida que representa el referente para monitorear su logro y la parte del objetivo estratégico en cada año.

Se observa que la escala no es la misma en todos los años; la suma de las escalas de los cinco años es igual al 6% y que dicho resultado equivale al 100% del objetivo. También se puede ver que las escalas de los años 1 y 2 son bajas porque es lógico que para la reducción de los costos operacionales se requiere la implementación de ajustes de diversas índoles en los dos primeros años. Igualmente, las metas (escalas) de los años 3, 4 y 5 se incrementan pues en los dos primeros años se hicieron ajustes y se adquirió experiencia que propicia mayor eficiencia los años siguientes.

Lo anterior reitera lo mencionado al respecto de la necesidad de definir la escala (cifra, porcentaje o cantidad) de forma precisa y con base en las características de la empresa u organización; sus capacidades (recursos, fortalezas y debilidades); la estructura del sector; el tipo de clientes; los productos o servicios que elabora y comercializa y las variables involucradas (sociales, culturales, económicas, políticas, legales, tecnológicas, ambientales, etc.), que representan oportunidades y amenazas.

- a. Como **norma** se planteó que “No se debe deteriorar la calidad de los procesos ni los productos o servicios.” Esto se debe cumplir en forma estricta para reducir los costos operacionales y lograr el objetivo estratégico. Como se entenderá, aunque al terminar los cinco años se alcance el 6% de reducción de los costos

operacionales, si la calidad de los procesos y los productos o servicios se deterioran no se obtendría el objetivo estratégico propuesto principalmente porque la reducción de la calidad de los procesos y los productos tiene implicaciones financieras como, por ejemplo, pérdidas por posibles devoluciones de productos por parte de clientes insatisfechos y otras múltiples situaciones que pueden presentarse.

De manera que, como se ilustró anteriormente, la norma permitirá evaluar los resultados que se obtengan en reducción de costos en cada año según la escala establecida. Esta evaluación servirá para prevenir desviaciones y corregir las que se hayan presentado. Por ello se insiste en la necesidad de definir la norma en forma precisa.

- a. El **plazo** establecido como término o fecha límite para el logro de la meta (escala) para cada año fue el 31 de octubre. Esta fecha se definió en función del tipo de mercado, de los productos o servicios que comercializa la empresa u organización, de sus recursos, de sus capacidades (fortalezas y debilidades) y de las variables involucradas (sociales, culturales, económicas, políticas, legales, tecnológicas, ambientales, etc.).

Perspectiva del cliente

Desde esta perspectiva se persigue la consolidación de una imagen ante los clientes. Para lo cual debe responderse la pregunta ¿Cómo nos ven los clientes? (Kaplan y Norton, 2014). De esta manera se apunta a la satisfacción plena de los clientes actuales para obtener su lealtad y atraer nuevos clientes.

Por tanto, las metas que se formulen corresponden a los objetivos estratégicos que mayor relación tengan con participación en el mercado, ingreso a nuevos mercados, posicionamiento de marca, percepción del valor de la marca, satisfacción de clientes, fidelización (retención) de clientes, optimización de plazos de entrega, servicio al cliente, recompras por parte de los clientes, devoluciones, quejas y reclamos, captación de nuevos clientes, etc. Entonces, la formulación de las metas de la perspectiva del cliente se debe hacer en una matriz como la siguiente.

Cuadro 19. Metas perspectiva del cliente

Empresa u organización _____					
Objetivo estratégico					
Años					
Atributo					
Escala					
Norma					
Plazo					

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para la formulación de las metas perspectiva del cliente se debe proceder así:

- Reemplace la **línea** del título **Metas perspectiva del cliente por el nombre de la empresa u organización cuyas metas se formulan.**
- Frente al campo **Objetivo estratégico** transcriba el objetivo estratégico para el cual se formulen las metas. Tenga en cuenta que se deben formular metas para todos los objetivos clasificados en la **perspectiva del cliente.**
- Frente al campo **Años** registre los cinco años del horizonte de planeación de manera que en cada uno de ellos se registrarán atributo, escala, norma y plazo.
- Frente al campo **Atributo** registre el nombre de la meta.
- Frente al campo **Escala** registre la unidad de medida (cifra, porcentaje o cantidad) que se espera lograr en cada año. Recuerde que la suma de las escalas establecidas para los cinco años debe ser igual al 100%. Igualmente, que la **escala** debe estar en función de la norma.
- Frente al campo **Norma** defina el parámetro, la condición, el requisito, el criterio o la exigencia de desempeño necesaria

para el logro de la escala. Recuerde que la **Norma** permite la medición del alcance de la escala.

- Frente al campo **Plazo** establezca el tiempo, el término o la fecha límite para el logro de la escala. Dicho **plazo** se debe fijar en función del tipo de empresa, del tipo de mercado y de los productos o servicios que produce o comercializa.
- Recuerde que deben elaborarse tantas matrices como objetivos estratégicos que propongan logros que tengan que ver con clientes y mercados se hayan incluido en la nueva plataforma estratégica.

A partir de los objetivos estratégicos registrados en el ejemplo desarrollado en la "Clasificación de objetivos según la perspectiva del BSC," como ilustración, a continuación, se plantea un ejemplo de formulación de metas anuales para el objetivo estratégico correspondiente a la perspectiva del cliente. Supóngase un horizonte de planeación comprendido entre el año 2021 y el año 2025.

Si el objetivo estratégico es "Alcanzar un incremento del 10% en la participación en el mercado en los próximos cinco años" y el atributo debe ser el nombre, la categoría, la clase, el género o la característica de la meta a lograr, que será medida y evaluada, que debe tener relación directa con el logro propuesto en el objetivo estratégico, el atributo para incluir en la matriz sería participación en el mercado.

Como en el objetivo estratégico se plantea el aumento del 10% en la participación en el mercado, como unidad de medida, la escala debe expresarse en porcentaje. Por ello, previo análisis de las características de la empresa u organización; sus capacidades (recursos, fortalezas y debilidades); la estructura del sector; el tipo de clientes; los productos o servicios que elabora y comercializa y las variables involucradas (sociales, culturales, económicas, políticas, legales, tecnológicas, ambientales, etc.) que representan oportunidades y amenazas, para cada uno de los cinco años se proponen las siguientes escalas: 3%, 2%, 1%, 2% y 2%, respectivamente. Como es lógico, la suma de las escalas (metas) arroja como resultado el 10% de participación en el mercado y representaría la obtención del objetivo estratégico propuesto en un 100%.

En atención a que la norma es un parámetro, una condición, un requisito, un criterio o una exigencia de desempeño para el logro de la escala (meta) y para la medición de los logros frente a los resultados esperados, como norma se podría exigir que el porcentaje de incremento de la participación en el mercado provenga de la captación de nuevos clientes procedentes de nuevos mercados únicamente.

Como ya se explicó, el plazo hace referencia al término que se establece para el logro de la meta (escala). Entonces, la fecha límite para alcanzar la participación en el mercado es el 31 de octubre para los dos primeros años, 30 de noviembre para el tercero y 31 de diciembre para los dos últimos años. Estas fechas se definieron en función del tipo y las condiciones de la empresa (fortalezas y debilidades), del tipo de mercado, del tipo de clientes, de los productos o servicios que comercializa y de las variables involucradas (sociales, culturales, económicas, políticas, legales, tecnológicas, ambientales, etc.).

Al registrar la información referida, la matriz de metas perspectiva del cliente quedaría así:

Cuadro 20. Metas perspectiva del cliente diligenciado

Empresa u organización _____					
Objetivo estratégico	Alcanzar un incremento del 10% en la participación en el mercado en los próximos cinco años				
Años	2021	2022	2023	2024	2025
Atributo	Participación en el mercado	Participación en el mercado	Participación en el mercado	Participación en el mercado	Participación en el mercado
Escala	3%	2%	1%	2%	2%
Norma	Debe provenir solamente de nuevos clientes de nuevos mercados	Debe provenir solamente de nuevos clientes de nuevos mercados	Debe provenir solamente de nuevos clientes de nuevos mercados	Debe provenir solamente de nuevos clientes de nuevos mercados	Debe provenir solamente de nuevos clientes de nuevos mercados
Plazo	31 de octubre	31 de octubre	30 noviembre	31 de diciembre	31 de diciembre

Fuente: elaboración propia

Al revisar la matriz el lector deducirá lo siguiente:

- a. El **atributo** tiene relación directa con el objetivo estratégico porque en ambos componentes se plantea la participación en el mercado (objetivo estratégico y atributo). Igualmente, el atributo fue el mismo para cada año.
- b. El porcentaje registrado como **escala** es la participación en el mercado que se fija como meta a lograr en cada año. Este porcentaje se definió en función de las capacidades (fortalezas y debilidades) de la empresa y los factores externos (oportunidades y amenazas) que influyen en el logro de la meta. Dicha escala es la unidad de medida con la que se monitoreará el logro de la meta de cada año y del objetivo estratégico.
- c. Como **norma** se planteó que la participación en el mercado (atributo) "Debe provenir solamente de nuevos clientes de nuevos mercados." Es decir que se estableció como parámetro, condición, requisito, criterio o exigencia de desempeño que el incremento de la participación en el mercado para cada año debe provenir única y exclusivamente de nuevos clientes de nuevos mercados. Entonces, como se ilustró anteriormente, dicha norma permite comparar los resultados de incremento de la participación en el mercado obtenidos frente a los resultados esperados de captar nuevos clientes de nuevos mercados.
- d. El **plazo** establecido como término o fecha límite para el logro de la meta (escala) para cada año se definió en función del tipo de mercado, de los productos o servicios que produce o comercializa la empresa u organización, de sus recursos, de sus capacidades (fortalezas y debilidades) y de las variables involucradas (sociales, culturales, económicas, políticas, legales, tecnológicas, ambientales, etc.).

Lo anterior evidencia la aplicación de las orientaciones antes suministradas. Especialmente en lo relacionado con la necesidad de registrar información concisa y precisa en cada una de las celdas correspondientes a años, atributo, escala, norma y plazo.

Perspectiva del proceso interno

Las metas aquí formuladas tienen por objeto la excelencia en los procesos para satisfacer las necesidades de los clientes y las de los accionistas o propietarios de la empresa u organización. De modo que, en atención a Kaplan y Norton (2014), se debe responder la pregunta ¿En qué debo sobresalir?

Ese cuestionamiento requiere la adecuación de los procesos internos para la satisfacción del cliente y el logro de altos niveles de rendimientos financieros en la empresa u organización. Por ende, las metas de esta perspectiva deben buscar eficiencia de las operaciones y satisfacción de los clientes y propietarios o accionistas de la empresa u organización.

Por consiguiente, en la perspectiva del proceso interno se deberán formular metas para objetivos estratégicos que apunten al mejoramiento y a la eficiencia de políticas del área de producción u operaciones; productividad del talento humano del área de producción u operaciones; tercerización de procesos (productos o servicios); certificaciones en calidad; vida útil de los activos; técnicas de producción; métodos de producción; tecnología utilizada para la producción; diseño de nuevos productos o servicios; prueba de nuevos productos o servicios; desarrollo de nuevos productos o servicios; lanzamiento de nuevos productos o servicios; tiempos de fabricación; rendimiento de los activos operacionales; entrega de productos; prestación de los servicios; sistemas de información; innovación; tiempos de respuesta en servicios posventa; cumplimiento de garantías; automatización de procesos, metodologías para análisis y solución de problemas o contingencias; capacidad instalada; eficiencia, dificultades o cuellos de botella en los procesos y procedimientos; etc.

En esa dirección, para la formulación de las metas de la perspectiva del proceso interno se debe utilizar una matriz como la siguiente.

Cuadro 21. Metas perspectiva del proceso interno

Empresa _____ Objetivo estratégico					
Años					
Atributo					
Escala					
Norma					
Plazo					

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para la formulación de las metas perspectiva del proceso interno se debe proceder así:

- Reemplace la **línea** del título **Metas perspectiva del proceso interno** por el nombre de la empresa u organización cuyas metas se formulan.
- Recuerde registrar el nombre de la empresa u organización en el encabezado de la matriz.
- Frente al campo **Objetivo estratégico** transcriba el objetivo estratégico para el cual se formulen las metas. Tenga en cuenta que se deben formular metas para todos los objetivos clasificados en la **perspectiva del proceso interno**.
- Frente al campo **Años** registre los cinco años del horizonte de planeación de manera que en cada uno de ellos se registrarán atributo, escala, norma y plazo.
- Frente al campo **Atributo** registre el nombre de la meta.
- Frente al campo **Escala** registre la unidad de medida (cifra, porcentaje o cantidad) que se espera lograr en cada año. Recuerde que la suma de las escalas establecidas para los cinco años debe ser igual al 100%. Igualmente, la **escala** debe estar en función de la norma.

- Frente al campo **Norma** defina el parámetro, la condición, el requisito, el criterio o la exigencia de desempeño necesaria para el logro de la escala. Recuerde que la **norma** permite la medición del alcance de la escala.
- Frente al campo **Plazo** establezca el tiempo, el término o la fecha límite para el logro de la escala. Dicho plazo se debe fijar en función del tipo de empresa, del tipo de mercado y de los productos o servicios que produce o comercializa.
- Recuerde que deben elaborarse tantas matrices como objetivos estratégicos que propongan logros que tengan que ver con procesos internos que se hayan incluido en la nueva plataforma estratégica.

Si con base en los objetivos estratégicos registrados en el ejemplo desarrollado en la "Clasificación de objetivos según la perspectiva del BSC" se formulan las metas anuales para el objetivo estratégico correspondiente a la perspectiva del proceso interno, la matriz correspondiente sería la que se presenta a continuación.

Cuadro 22. Metas perspectiva del proceso interno diligenciado

Empresa u organización _____					
Objetivo estratégico Automatizar el 20% de procesos de producción dentro de cinco años					
Años	2021	2022	2023	2024	2025
Atributo	Automatización de procesos	Automatización de procesos	Automatización de procesos	Automatización de procesos	Automatización de procesos
Escala	3%	3%	4%	5%	5%
Norma	Solamente para procesos operacionales de producción que representen disminución significativa en tiempo de ejecución y costos operacionales	Solamente para procesos operacionales de producción que representen disminución significativa en tiempo de ejecución y costos operacionales	Solamente para procesos operacionales de producción que representen disminución significativa en tiempo de ejecución y costos operacionales	Solamente para procesos operacionales de producción que representen disminución significativa en tiempo de ejecución y costos operacionales	Solamente para procesos operacionales de producción que representen disminución significativa en tiempo de ejecución y costos operacionales
Plazo	31 de diciembre	31 de diciembre	31 de diciembre	31 de diciembre	31 de diciembre

Fuente: elaboración propia

Una revisión de la matriz elaborada permitirá evidenciar lo siguiente:

- a. El **atributo** tiene relación directa con el objetivo estratégico porque en ambos componentes (objetivo estratégico y atributo) se plantea la automatización de procesos. Igualmente, el atributo fue el mismo para cada año.
- b. El porcentaje registrado como **escala** es la automatización de los procesos que se fija como meta a lograr en cada año. Este porcentaje se definió en función de las capacidades (fortalezas y debilidades) de la empresa y los factores externos (oportunidades y amenazas) que influyen en el logro de la meta. Dicha escala es la unidad de medida con la que se monitoreará el logro de la meta de cada año y del objetivo estratégico.
- c. Como **norma** se planteó que la automatización de procesos (atributo) se hará “Solamente para procesos operacionales de producción que representen disminución significativa en tiempo de ejecución y costos operacionales.”; es decir que se estableció como parámetro, condición, requisito, criterio o exigencia de desempeño que la automatización de procesos para cada año debe hacerse únicamente para aquellos procesos operacionales de producción en los que se disminuyan significativamente el tiempo de ejecución y los costos operacionales. Entonces, como se ilustró anteriormente, dicha norma permite comparar los resultados obtenidos frente a los resultados esperados en cuanto a automatización de procesos.
- d. El **plazo** establecido como término o fecha límite para el logro de la meta (escala) para cada año se definió en función del tipo de mercado, de los productos o servicios que comercializa la empresa u organización, de sus recursos, de sus capacidades (fortalezas y debilidades) y de las variables involucradas (sociales, culturales, económicas, políticas, legales, tecnológicas, ambientales, etc.).

En consecuencia, se evidencia la aplicación de las orientaciones antes suministradas. Especialmente en lo relacionado con la necesidad de registrar información concisa y precisa en cada una de las celdas correspondientes a años, atributo, escala, norma y plazo.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Según orientación de Kaplan y Norton (2014) en esta perspectiva se debe responder la pregunta ¿Podemos continuar mejorando y creando valor? Razón por la cual se deberán formular las metas necesarias para el logro de los objetivos estratégicos relacionados con formación, capacitación, competencias de las personas (habilidades y destrezas para un excelente desempeño de los colaboradores o empleados) y, en general, crecimiento del grupo social de la empresa u organización.

Consecuentemente, las metas de esta perspectiva deberán contribuir al éxito financiero en función del servicio al cliente y las expectativas de los accionistas o dueños, que se deben desprender de un mejor desempeño del grupo social de la empresa u organización. Así que, deberán formularse metas para aquellos objetivos estratégicos orientados hacia el mejoramiento del aprendizaje; la capacitación; la formación; la gestión del conocimiento (para propietarios, directivos y colaboradores o empleados); la cultura organizacional; el clima organizacional; la motivación; la adaptación; el crecimiento; la tecnología, los sistemas de información, los equipos, las herramientas, la infraestructura y demás recursos dispuestos para el desempeño; la satisfacción del talento humano; etc.

La formulación de las metas de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se debe hacer en una matriz como la siguiente.

Cuadro 23. Metas perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Empresa u organización _____					
Objetivo estratégico					
Años					
Atributo					
Escala					
Norma					
Plazo					

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para la formulación de las metas perspectiva de aprendizaje y crecimiento se debe proceder así:

- Reemplace la **línea** del título **Metas perspectiva de aprendizaje y crecimiento por el nombre de la empresa u organización cuyas metas se formulan.**
- Frente al campo **Objetivo estratégico** transcriba el objetivo estratégico para el cual se formulen las metas. Tenga en cuenta que se deben formular metas para todos los objetivos clasificados en la **perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**
- Frente al campo **Años** registre los cinco años del horizonte de planeación de manera que en cada uno de ellos se registrarán atributo, escala, norma y plazo.
- Frente al campo **Atributo** registre el nombre de la meta.
- Frente al campo **Escala** registre la unidad de medida (cifra, porcentaje o cantidad) que se espera lograr en cada año. Recuerde que la suma de las escalas establecidas para los cinco años debe ser igual al 100%. Igualmente, la **escala** debe estar en función de la norma.
- Frente al campo **Norma** defina el parámetro, la condición, el requisito, el criterio o la exigencia de desempeño necesaria para el logro de la escala. Recuerde que la **norma** permite la medición del alcance de la escala.
- Frente al campo **Plazo** establezca el tiempo, el término o la fecha límite para el logro de la escala. Dicho **plazo** se debe fijar en función del tipo de empresa, del tipo de mercado y de los productos o servicios que produce o comercializa.
- Recuerde que deben elaborarse tantas matrices como objetivos estratégicos que propongan logros que tengan que ver aprendizaje y crecimiento se hayan incluido en la nueva plataforma estratégica.

Véase el siguiente ejemplo que se desarrolla a partir de los objetivos estratégicos registrados en el ejemplo desarrollado en la “Clasificación de objetivos según la perspectiva del BSC.” En este caso se formulan las metas anuales para el objetivo estratégico correspondiente a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, para las cuales la matriz correspondiente quedaría como se muestra a continuación.

Cuadro 24. Metas perspectiva de aprendizaje y crecimiento diligenciado

Objetivo estratégico		Empresa u organización				
Años		2021	2022	2023	2024	2025
Brindar formación a 100 colaboradores, directivos y propietarios en atención virtual de servicios posventa a través de tecnologías de información y comunicaciones en los próximos cinco años		Formación	Formación	Formación	Formación	Formación
Escala		30	30	20	10	10
Norma		La formación debe propiciar experiencias satisfactorias y la fidelización del 95% de los clientes atendidos por los colaboradores, directivos y propietarios que reciben la formación.	La formación debe propiciar experiencias satisfactorias y la fidelización del 95% de los clientes atendidos por los colaboradores, directivos y propietarios que reciben la formación.	La formación debe propiciar experiencias satisfactorias y la fidelización del 95% de los clientes atendidos por los colaboradores, directivos y propietarios que reciben la formación.	La formación debe propiciar experiencias satisfactorias y la fidelización del 95% de los clientes atendidos por los colaboradores, directivos y propietarios que reciben la formación.	La formación debe propiciar experiencias satisfactorias y la fidelización del 95% de los clientes atendidos por los colaboradores, directivos y propietarios que reciben la formación.
Plazo		15 de agosto	15 de agosto	15 de agosto	15 de agosto	15 de agosto

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, el **atributo** tiene relación directa con el objetivo estratégico porque en ambos componentes se plantea la formación. Igualmente, el atributo fue el mismo para cada año.

La cifra establecida como **escala** corresponde a la cantidad de colaboradores, directivos y propietarios que recibirán la formación y que se definen como meta para lograr en cada año. Esta cifra se fijó en función de las capacidades (fortalezas y debilidades) de la empresa y los factores externos (oportunidades y amenazas) que influyen en el logro de la meta. Esta es la unidad de medida con la que se monitoreará el logro de la meta de cada año y del objetivo estratégico, que será de 100 en los cinco años.

La **norma** planteada para la formación (atributo) exige que “La formación debe propiciar experiencias satisfactorias y la fidelización del 95% de los clientes atendidos.” Es decir que se estableció como parámetro, condición, requisito, criterio o exigencia de desempeño que la formación genere experiencias satisfactorias y fidelización del 95% de los clientes atendidos por los colaboradores, directivos y propietarios que reciben la formación. Caso en el cual, como se ilustró anteriormente, la norma permite comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados.

Por su parte, se estableció como **plazo** el 31 de agosto de cada año como término o fecha límite para el logro de la meta (escala). Esto en función del tipo de mercado, de los productos o servicios que comercializa la empresa u organización, de sus recursos, de sus capacidades (fortalezas y debilidades) y de las variables involucradas (sociales, culturales, económicas, políticas, legales, tecnológicas, ambientales, etc.).

Como se evidencia, se aplican correctamente las orientaciones suministradas antes; especialmente en lo relacionado con la necesidad de registrar información concisa y precisa en cada una de las celdas correspondientes a años, atributo, escala, norma y plazo.

Una vez formuladas las metas, como se hace a continuación, se construye el BSC. Después, a partir de las metas se formulan los planes tácticos.

Elaboración del CMI o BSC

Para ilustrar la forma como se debe construir el BSC, enseguida se desarrolla un ejemplo. El ejercicio se desarrolla con base en las metas formuladas a partir de los ejemplos anteriores y con la matriz indicada.

Cuadro 25. BSC o CMI diligenciado

Empresa u organización _____		(2021-2025)						
Objetivo estratégico		Indicadores	Fórmula	Meta para cada año				
Pers-pectiva				2021	2022	2023	2024	2025
Financiera	Reducir los costos operacionales en un 6% dentro de cinco años	Reducción de costos	$\frac{\text{((Costos operacionales} \div \text{ingreso total)} - 1) * 100\%}{\text{participación año actual} \div \text{participación año anterior}}$	0,5%	0,5%	1,5%	1,5%	2%
Del Cliente	Alcanzar un incremento del 10% en la participación en el mercado en los próximos cinco años	Participación en el mercado	$\frac{\text{\% de automatización año actual} \div \text{\% de automatización año anterior}}{\text{\% de automatización año actual} \div \text{\% de automatización año anterior}}$	3%	2%	1%	2%	2%
Del Proceso Interno	Automatizar el 20% de procesos de producción dentro de cinco años	Automatización de procesos de producción	$\frac{\text{\% de automatización año actual} \div \text{\% de automatización año anterior}}{\text{\% de automatización año actual} \div \text{\% de automatización año anterior}}$	3%	3%	4%	5%	5%
De Aprendizaje y Crecimiento	Brindar formación a 100 colaboradores, directivos y propietarios en atención virtual de servicios posventa a través de tecnologías de información y comunicaciones en los próximos cinco años	Formación	$\frac{\text{\% de automatización año actual} \div \text{\% de automatización año anterior}}{\text{\% de automatización año actual} \div \text{\% de automatización año anterior}}$	30	30	20	10	10

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, en el BSC se aplicaron las instrucciones brindadas para su elaboración. Se registraron las cuatro perspectivas preestablecidas. En la perspectiva con la que tenían relación más directa, según la clasificación realizada en la matriz Clasificación de objetivos según la perspectiva del BSC, se transcribieron los objetivos estratégicos formulados en la plataforma estratégica y priorizados de acuerdo con la calificación de objetivos. En las celdas "Indicador" y "Fórmula," respectivamente, se registraron los nombres de los indicadores y se plantearon las expresiones matemáticas pertinentes. Y, en las celdas "Meta para cada año" se incluyeron las escalas que se establecieron en las metas para cada uno de los cinco años.

Con las metas formuladas para cada perspectiva y elaborado el BSC, a partir de tales metas se pueden formular los planes tácticos. Con esta labor es que realmente inicia la puesta en marcha o ejecución del plan estratégico construido.

3.3 Formulación de planes tácticos

De acuerdo con la amplitud del tiempo para el que se formulan los planes, en términos de Francés (2006, p.286), "Los horizontes de planificación comunes son los de corto, mediano y largo plazo." Así que, al concebir que en una empresa u organización existen tres niveles de autoridad y responsabilidad que son estratégico, táctico y operativo, se puede afirmar que los planes son estratégicos, tácticos y operacionales. Al respecto es pertinente aclarar que en el estratégico se encuentran propietarios y directivos del más alto nivel, en el táctico se circunscriben ejecutivos y directores de nivel medio y en el operativo se encuentran supervisores, gestores y colaboradores del último nivel.

En cuanto a la amplitud del horizonte de planeación es preciso comentar que al respecto existen diversas concepciones. Por ejemplo, Francés (2006) afirma que el horizonte de los planes de largo plazo es de 10 años, el de los planes de mediano plazo está entre tres y siete años y el de los planes de corto plazo es de un año. Sin embargo, en atención a lo que se mencionó en el apartado de formulación de metas, como el horizonte para el que se formula el plan estratégico es de cinco años, este se asumirá como horizonte de largo plazo que va de uno a cinco años. Por su parte, el horizonte para los planes tácticos y los planes operativos u operacionales es el corto plazo.

En consecuencia, los planes estratégicos se formulan para la organización o empresa como un todo y los planes tácticos se formulan para el logro de las metas planteadas en cada perspectiva del BSC para el primer año. Por su parte, los planes operacionales se formulan para la ejecución de actividades y tareas que corresponden al nivel operacional u operativo. Planes que, como ya se dijo, se enmarcan en el corto plazo y para los cuales se establecen plazos medidos en semanas o meses para aspectos como investigación de mercados, promoción, publicidad, ventas, presupuestos (inversión, ingresos, costos, gastos, etc.), producción, adquisición de maquinaria y equipo, logística, salarios, incentivos, capacitaciones, reclutamiento, selección, etc. Entonces, con los planes operacionales se desarrollan los planes tácticos y, como se mencionó, en atención a que se formulan para semanas o meses y para la ejecución de actividades y tareas, en este libro no se profundizará en ellos.

En ese sentido, como ya se refirió, la formulación de los planes tácticos marca el inicio de la ejecución del plan estratégico. Por ende, los planes tácticos se deben formular para lograr las metas del primer año. Es decir que en estos planes se deben plantear todas las acciones, actividades, gestiones, labores, operaciones, procesos y tareas que se deben llevar a cabo para el logro de la meta en el plazo establecido. Además, se deben definir las actividades, los indicadores que midan el grado de cumplimiento de la meta respectiva, los plazos para el desarrollo de las actividades, los recursos requeridos y los responsables de cada actividad o acción.

Así las cosas, se formularán los planes tácticos **únicamente** para el primer año del horizonte del plan estratégico. De modo que, a partir de los ejemplos desarrollados anteriormente para la formulación de las metas anuales y del BSC, a continuación se presenta el modelo de cuatro de los planes que se deben formular **solamente** para el primer año. Es decir los siguientes: plan financiero o de inversión año 2021, plan de incremento de la participación en el mercado año 2021, plan de mejoramiento de procesos internos año 2021 y plan de formación (capacitación) año 2021.

No obstante, si es necesario, de acuerdo con los objetivos estratégicos formulados por la empresa u organización y las metas anuales formuladas para el logro de tales objetivos estratégicos, también podrán formularse otros planes tácticos como a) plan de internacionalización (si se pretende expansión geográfica internacional); b) plan de Marketing;

Instrucciones

Para la formulación de los planes tácticos se debe proceder así:

- Reemplace la **línea** del título **Plan por el nombre de la empresa**.
- En las celdas **Objetivo estratégico** se deben transcribir todos los objetivos estratégicos formulados en la plataforma estratégica que fueron calificados y priorizados por la empresa u organización y que pretendan logros relacionados con la perspectiva del CMI para la que se formula el plan (financiera, del cliente, del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento).
- En la celda **Metas** se deben **transcribir las mismas escalas del primer año** de las metas formuladas para los objetivos estratégicos que planteen logros en términos la perspectiva del CMI para la que se formula el plan (financiera, del cliente, del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento).
- En la celda **Actividades** se deben registrar las acciones, las actividades, las gestiones, las labores, las operaciones, los procesos y las tareas que se deben llevar a cabo para el logro de la meta (escala). **Tantas como sea necesario**.
- En la celda **Indicadores** se deben registrar **los nombres de los indicadores** que se utilizarán para medir el avance y el logro de las **actividades**. Recuerde que, según Amaya (2005, p.89) “un indicador es un punto de referencia que juega un papel descriptivo o un papel evaluativo” para observar un determinado comportamiento. Por tanto, un indicador es la medida del **avance o resultado** de un proceso, evento, actividad, meta u objetivo en un momento determinado. Es decir, la expresión **cuantitativa** del comportamiento o desempeño de un proceso, evento, actividad, meta u objetivo. Tales indicadores deben ser medibles fácil y rápidamente (con una expresión matemática entendible), fáciles de graficar y proporcionar información relevante en pocas palabras.
- En la celda **Fórmula** se deben construir **las expresiones matemáticas (fórmulas)** de cada indicador que se utilizará para

la medición del avance y del logro de las actividades. Para ello se pueden tomar como referencia valores **históricos, estándar, teóricos, de los competidores, del sector económico o industrial, de la política de la empresa u organización, de requerimiento de los clientes o determinados por consenso en la empresa u organización**, según corresponda a lo que se quiera medir.

- En la celda **Plazo** se registra el término establecido para el cumplimiento de cada actividad, pues es muy común que el inicio de una o varias actividades dependan de la terminación de otra u otras actividades.
- En la celda **Recursos** se describen y cuantifican los recursos materiales y humanos requeridos para el desarrollo de las actividades y el logro de la meta y se registran los costos financieros de tales recursos materiales y humanos.
- En la celda **Responsable** se registra el órgano, la unidad, el área o el funcionario responsable del logro de la meta.
- Inserte o elimine las filas que requiera según la cantidad de objetivos estratégicos para incluir en el plan.

Como orientación, con base con los ejemplos desarrollados para la formulación de metas, a continuación, a manera de ejemplo se elaboran los siguientes planes tácticos: a) plan financiero o de inversión año 2021; b) plan de marketing año 2021; c) plan de procesos internos año 2021 y d) plan de formación (capacitación) año 2021.

Formulación del plan financiero o de inversión

Corresponde a aspectos financieros o de inversión que pertenecen a la perspectiva financiera del BSC. Este plan tiene que ver con el crecimiento o la expansión de la empresa u organización.

De modo que, con base en el objetivo estratégico y las metas formuladas para la perspectiva financiera en los ejemplos anteriores, a continuación, como ejemplo, se elabora el plan financiero o de inversión.

Cuadro 27. Plan financiero o de inversión

Organización o empresa		2021				Responsable	
Objetivo estratégico	Meta	Actividades	Indicadores	Fórmula	Plazo		Recursos
Reducir los costos operacionales en un 6% dentro de cinco años	0.5%	Descripción de todos los costos	Descripción costos	$\left(\frac{\text{Costos descritos}}{\text{costos operacionales}} - 1 \right) * 100\%$	15/01	Relación de costos operacionales	Gerentes o directores de área, unidad, división o departamento
						Gerente de producción (tiempo)	
						Contador (tiempo)	
		Análisis de todos los costos y sus tendencias (uso y necesidad)	Análisis costos	$\left(\frac{\text{Costos analizados}}{\text{costos operacionales}} - 1 \right) * 100\%$	31/01	Descripción de todos los costos	Gerencia de producción, gerente financiero y contador
						Gerente de producción (tiempo)	
						Contador (tiempo)	
		Selección de costos susceptibles de eliminar o reducir sin que afecten las operaciones	Costos a eliminar	$\left(\frac{\text{Costos a eliminar}}{\text{costos operacionales}} - 1 \right) * 100\%$	15/02	Informes de uso y necesidad en cada área	Gerentes o directores de área, unidad, división o departamento
						Gerentes o directores de área, unidad, división o departamento (tiempo)	
						Contador (tiempo)	
<p>Vr.: \$800.000</p> <p>Vr.: \$500.000</p> <p>Vr.: \$1.500.000</p>							

Reducir los costos operacionales en un 6% dentro de cinco años	Creación de conciencia para una cultura de autocontrol y reducción de costos	Auto-control y auto-reducción	$((\text{Colaboradores comprometidos} \div \text{total colaboradores}) - 1) * 100\%$	28/02	Colaboradores de la organización o empresa (tiempo) Vr.: \$300.000	Colaboradores de la organización o empresa
		Presupuesto	Presupuesto elaborado	15/03	Gerentes o directores de área, unidad, división o departamento (tiempo) Dos equipos de cómputo (8 horas c/u) Conexión a internet e intranet Vr.: \$1.000.000	Gerencia financiera y contador
0.5%	Implantación reducción	% reducción	$((\text{Costos operacionales finales} \div \text{costos operacionales iniciales}) - 1) * 100\%$	31/12	Colaboradores de la organización o empresa (tiempo) Vr.: \$2.000.000	Colaboradores de la organización o empresa
		Monitoreo	$((\text{No. de informes} \div \text{No. de semanas}) - 1) * 100\%$	Semanal (a partir del 16/03)	Informes de reducción por área Gerentes o directores de área, unidad, división o departamento (tiempo) Dos equipos de cómputo (8 horas c/u) Conexión a internet e intranet Vr.: \$2.000.000	Gerentes o directores de área, unidad, división o departamento
	Realización de ajustes según posibles desviaciones del presupuesto	Ajustes	$((\text{No. de ajustes} \div \text{No. de desviaciones}) - 1) * 100\%$	Semanal (a partir del 16/03)	Informes de reducción por área Gerentes o directores de área, unidad, división o departamento (tiempo) Cinco equipos de cómputo (8 horas c/u) Conexión a internet e intranet Vr.: \$1.000.000	Gerentes o directores de área, unidad, división o departamento

Fuente: elaboración propia

En el plan formulado se puede observar que en la celda “Objetivo estratégico” se transcribió el objetivo estratégico clasificado en la perspectiva financiera del BSC que se elaboró como ejemplo. Igualmente, en el campo “Meta” se transcribió la escala correspondiente al año 1 de las metas formuladas como ejemplo para la perspectiva financiera del BSC. También se definieron los demás componentes (actividades, indicadores, plazo, recursos y responsable). Al respecto se recomienda detallar al máximo los recursos y cuantificarlos con máxima precisión. A su vez, definir claramente los responsables de todas y cada una de las actividades a desarrollar.

Formulación plan de incremento de la participación en el mercado

Corresponde a aspectos relacionados con el mercado que pertenecen a la perspectiva del cliente como componente del BSC. En este plan se establecen las actividades a desarrollar en el primer año para el logro de la meta (escala) planteada para contribuir al logro de los objetivos correspondientes a esa perspectiva.

Antes de elaborar el plan de incremento de la participación en el mercado es necesario aclarar que pueden formularse planes estratégicos para la empresa u organización como un todo o planes estratégicos para cada una de sus áreas, unidades, departamentos o divisiones. De hecho, cuando de marketing se habla, es muy común que se formule el plan estratégico de marketing o plan de marketing que es mucho más amplio que la matriz que a continuación se elabora. Especialmente, porque en este tipo de plan se deben incluir todos los aspectos indicados en el presente libro ya que para la formulación de las estrategias de mercadeo (marketing mix) y otros componentes comerciales y financieros (costos y recursos) se debe partir de los diagnósticos interno y externo y de una investigación de mercados.

Así que, hecha la claridad anterior, a partir del objetivo estratégico y las metas formuladas para la perspectiva del cliente en el ejemplo allí desarrollado, a continuación, como ejemplo, se elabora el plan de incremento de la participación en el mercado.

Cuadro 28. Plan de incremento de la participación en el mercado

Organización o empresa				2021		Responsable		
Objetivo estratégico	Meta	Año	Actividades	Indicadores	Fórmula		Plazo	Recursos
Alcanzar un incremento del 10% en la participación en el mercado en los próximos cinco años	3%	Descripción del entorno (económico; tecnológico; social, cultural; político; legal y ecológico o ambiental)	Variables del entorno	Variables del entorno	$(\text{Variables involucradas} \div \text{variables descritas}) - 1) * 100\%$	15/01	Gerente de mercadeo (tiempo)	Gerencia de mercadeo
							Un equipo de cómputo (40 horas)	
							Conexión a internet e intranet	
							Vr.: \$1.200.000	
							Documento de descripción del entorno	
							Gerente de mercadeo (tiempo)	Gerencia de mercadeo
							Un equipo de cómputo (40 horas)	
							Conexión a internet e intranet	
							Vr.: \$1.200.000	
							Documento de identificación de mercados potenciales	Gerencia de mercadeo
							Gerente de mercadeo (tiempo)	
							Un equipo de cómputo (8 horas)	
							Conexión a internet e intranet	
							Vr.: \$800.000	

Alcanzar un incremento del 10% en la participación en el mercado en los próximos cinco años	3%	Segmentación del mercado	Segmentación demográfica	((Segmentos demográficos descritos ÷ segmentos demográficos existentes) – 1) * 100%)	31/01	Documento de identificación de nuevos mercados a penetrar Gerente de mercadeo (tiempo) Un equipo de cómputo (20 horas) Conexión a internet e intranet Vr.: \$1.000.000	Gerencia de mercadeo	
			Segmentación psicográfica	Segmentación psicográfica	((Segmentos psicográficos descritos ÷ segmentos psicográficos existentes) – 1) * 100%)	31/01	Documento de identificación de nuevos mercados a penetrar Gerente de mercadeo (tiempo) Un equipo de cómputo (20 horas) Conexión a internet e intranet Vr.: \$1.000.000	Gerencia de mercadeo
				Segmentación etnográfica	((Segmentos etnográficos descritos ÷ segmentos etnográficos existentes) – 1) * 100%)	31/01	Documento de identificación de nuevos mercados a penetrar Gerente de mercadeo (tiempo) Un equipo de cómputo (20 horas) Conexión a internet e intranet Vr.: \$1.000.000	Gerencia de mercadeo
			Descripción de gustos	Gustos	((Gustos descritos ÷ gustos existentes) – 1) * 100%)	31/01	Informe de descripción de gustos Gerente de mercadeo (tiempo) Un equipo de cómputo (10 horas) Conexión a internet e intranet Vr.: \$900.000	Gerencia de mercadeo
		Descripción de preferencias		Preferencias	((Preferencias descritas ÷ preferencias existentes) – 1) * 100%)	15/02	Informe de descripción de preferencias Gerente de mercadeo (tiempo) Un equipo de cómputo (10 horas) Conexión a internet e intranet Vr.: \$900.000	Gerencia de mercadeo

Alcanzar un incremento del 10% en la participación en el mercado en los próximos cinco años	3%	Diseño de acciones para captar nuevos clientes de los nuevos mercados seleccionados	Acciones para captar nuevos clientes en nuevos mercados	Número de acciones diseñadas para captar de nuevos clientes en nuevos mercados	28/02	Gerente de mercadeo (tiempo) Un equipo de cómputo (20 horas) Conexión a internet e intranet Vr.: \$1.000.00	Gerencia de mercadeo
		Implementación de acciones para captar nuevos clientes de los nuevos mercados seleccionados	nuevos clientes	Cantidad de clientes nuevos	Permanente a partir del 01/03	Gerente de mercadeo (tiempo) Un equipo de cómputo (20 horas) Conexión a internet e intranet Vr.: \$1.000.000	Gerencia de mercadeo
		Realización de ajustes según posibles desviaciones del presupuesto	Ajustes	$((\text{No. de ajustes} \div \text{No. de desviaciones}) - 1) * 100\%$	Semanal (a partir del 08/03)	Informes de reducción por área Gerentes o directores área, unidad, división o departamento (tiempo) Cinco equipos de cómputo (8 horas c/u) Conexión a internet e intranet Vr.: \$800.000	Gerencia de mercadeo

Fuente: elaboración propia

Como puede observarse, en el plan de incremento de la participación en el mercado que se elaboró, en la celda “Objetivo estratégico” se transcribió el objetivo estratégico clasificado en la perspectiva del cliente del BSC que se elaboró como ejemplo. En el campo “Meta” se transcribió la escala correspondiente al año 1 de las metas formuladas como ejemplo para la perspectiva del cliente del BSC. También se definieron los demás componentes (actividades, indicadores, plazo, recursos y responsable). Como ya se refirió, se recomienda detallar al máximo los recursos y cuantificarlos con máxima precisión. A su vez, definir claramente los responsables de todas y cada una de las actividades a desarrollar.

Formulación del plan de mejoramiento de procesos internos

Para la elaboración del plan de mejoramiento de los procesos internos se debe partir de las metas formuladas para el objetivo de “Automatizar el 20% de procesos de producción dentro de cinco años,” que se planteó para dicho ejemplo en la perspectiva del proceso interno. De esta manera se deben contemplar las actividades necesarias para automatizar la logística de abastecimiento, la logística de distribución, la producción y demás procesos y procedimientos susceptibles de ello.

Por tanto, como ejemplo, a continuación, en la matriz que se presenta enseguida se formula el plan respectivo.

Cuadro 29. Plan de mejoramiento de procesos internos

Organización o empresa		2021						Responsable
Objetivo estratégico	Meta	Año	Actividades	Indicadores	Fórmula	Plazo	Recursos	
Automatizar el 20% de procesos de producción dentro de cinco años		Inventario de procesos de producción	Procesos de producción	$(\text{Procesos inventariados} \div \text{procesos existentes}) - 1) * 100\%$	15/01	Gerente de producción, ingeniero electrónico y especialista en automatización y control (tiempo)	Gerencia de producción	
						Un equipo de cómputo (40 horas) Vr.: \$1.000.000		
	3%	Descripción y documentación de procesos de producción	Procesos descritos y documentados	$((\text{Procesos descritos y documentados} \div \text{procesos existentes}) - 1) * 100\%$	31/01	Gerente de producción, ingeniero electrónico y especialista en automatización y control (tiempo) Un equipo de cómputo (40 horas) Vr.: \$1.000.000	Gerencia de producción	
	Selección de procesos susceptibles de automatización (que representen una disminución significativa en tiempo de ejecución y costos operacionales)	Procesos seleccionados para automatizar	$((\text{Procesos seleccionados} \div \text{procesos existentes}) - 1) * 100\%$	15/02	Gerente de producción, ingeniero electrónico y especialista en automatización y control (tiempo) Un equipo de cómputo (40 horas) Vr.: \$1.000.000	Gerencia de producción y área de sistemas		
	Definición de objetivos para cada proceso a automatizar	Definición de objetivos de los procesos a automatizar	$((\text{Procesos a automatizar con objetivos} \div \text{procesos a automatizar}) - 1) * 100\%$	28/02	Gerente de producción, ingeniero electrónico y especialista en automatización y control (tiempo) Un equipo de cómputo (40 horas) Vr.: \$1.000.000	Gerencia de producción		

Automatizar el 20% de procesos de producción dentro de cinco años	3%	Definición de procesos para automatización fija y continua)	Procesos para automatización fija	Cantidad de procesos definidos para automatización fija	15/03	Gerente de producción, ingeniero electrónico y especialista en automatización y control (tiempo) Un equipo de cómputo (40 horas) Vr.: \$1.000.000	Gerencia de producción y área de sistemas
		Definición de procesos para automatización programable (secuencia programable mediante un software)	Procesos para automatización programable	Cantidad de procesos definidos para automatización programable	30/03	Gerente de producción, ingeniero electrónico y especialista en automatización y control (tiempo) Un equipo de cómputo (40 horas) Vr.: \$1.000.000	Gerencia de producción y área de sistemas
		Definición de procesos para automatización flexible (adaptación de equipos para cambios de diseño y elaboración de productos)	Procesos para automatización flexible	Cantidad de procesos definidos para automatización flexible	15/04	Gerente de producción, ingeniero electrónico y especialista en automatización y control (tiempo) Un equipo de cómputo (40 horas) Vr.: \$1.000.000	Gerencia de producción y área de sistemas
		Construcción de propuestas de solución para automatización	Soluciones para automatización	((Cantidad de propuestas ÷ procesos para automatizar) – 1) * 100%	15/05	Gerente de producción, ingeniero electrónico y especialista en automatización y control (tiempo) Un equipo de cómputo (40 horas) Vr.: \$1.000.000	Gerencia de producción
		Selección de procesos propuestos para automatización	Selección procesos para automatización	((Procesos seleccionados ÷ procesos para automatizar) – 1) * 100%	30/05	Gerente de producción, ingeniero electrónico y especialista en automatización y control (tiempo) Un equipo de cómputo (40 horas) Vr.: \$1.000.000	Gerencia de producción

Automa- tizar el 20% de procesos de pro- ducción dentro de cinco años	3%	Evaluación costo vs. beneficios de procesos propuestos para automatización	Evaluación de procesos de automatización	$\left(\frac{\text{Procesos para automatizar evaluados}}{\text{procesos para automatizar}} - 1 \right) * 100\%$	15/06	Gerente de producción, ingeniero electrónico y especialista en automatización y control (tiempo) Un equipo de cómputo (40 horas) Vr.: \$1.000.000	Gerencia de producción y gerencia financiera
		Aprobación de procesos propuestos para automatización	Aprobación procesos de automatización	$\left(\frac{\text{Procesos aprobados}}{\text{procesos para automatizar}} - 1 \right) * 100\%$	30/06	Gerente de producción, ingeniero electrónico y especialista en automatización y control (tiempo) Un equipo de cómputo (40 horas) Vr.: \$1.000.000	Gerencia de producción y gerencia financiera
	3%	Elaboración y aprobación de presupuestos de inversión para automatización (según propuestas aprobadas)	Presupuestos automatización	Presupuestos aprobados	15/07	Gerente de producción, ingeniero electrónico y especialista en automatización y control (tiempo) Un equipo de cómputo (40 horas) Vr.: \$1.000.000	Gerencia de producción y gerencia financiera
		Adquisición de maquinaria y equipos para automatización	Maquinaria y equipos para automatización	Valor de la maquinaria y los equipos para automatización	30/07	Gerente de producción y jefe de compras y suministros (tiempo) Recursos financieros para compra (\$300.000.000) Vr.: \$301.000.000	Jefe de compras y suministros
		Capacitación de colaboradores (operarios) para el manejo de los procesos automatizados	Capacitación en procesos de automatización	$\left(\frac{\text{Colaboradores, operarios y supervisores capacitados}}{\text{colaboradores, operarios y supervisores requeridos en procesos de automatización}} - 1 \right) * 100\%$	30/09	Gerente de producción, ingeniero electrónico y especialista en automatización y control (tiempo) Capacitador externo (\$10.000.000) Colaboradores (operarios y supervisores) Vr.: \$11.000.000	Gerencia de producción y gerencia de talento humano

Automatizar el 20% de procesos de producción dentro de cinco años	3%	Pruebas para implantación de la automatización	Pruebas para automatización	$((\text{Procesos automatizados probados} + \text{procesos a automatizar}) - 1) * 100\%$	30/10	Gerente de producción, ingeniero electrónico y especialista en automatización y control (tiempo) Colaboradores (operarios y supervisores) Vr.: \$1.000.000	Gerencia de producción
		Implantación de la automatización	Automatización en marcha	$((\text{Procesos automatizados implantados} + \text{procesos a automatizar}) - 1) * 100\%$	30/11	Gerente de producción, ingeniero electrónico y especialista en automatización y control (tiempo) Colaboradores (operarios y supervisores) Vr.: \$1.000.000	Gerencia de producción
		Seguimiento a los procesos automatizados implantados	Monitoreo a procesos	$((\text{Reporte de desviaciones en procesos automatizados implantados}) - 1) * 100\%$	15/12	Gerente de producción, ingeniero electrónico y especialista en automatización y control (tiempo) Colaboradores (supervisores) Vr.: \$1.000.000	Gerencia de producción y área de sistemas
		Realización de ajustes según posibles desviaciones	Ajustes	$((\text{No. de ajustes} \div \text{No. de desviaciones}) - 1) * 100\%$	30/12	Gerente de producción, ingeniero electrónico y especialista en automatización y control (tiempo) Colaboradores (operarios y supervisores) Vr.: \$1.000.000	Gerencia de producción y área de sistemas

Fuente: elaboración propia

Al revisar el plan de mejoramiento de los procesos internos que se acaba de formular se observa que en la celda “Objetivo Estratégico” se transcribió el objetivo estratégico clasificado en la perspectiva del proceso interno del BSC que se elaboró como ejemplo. En el campo “Meta” se transcribió la escala correspondiente al año 1 de las metas formuladas como ejemplo para la perspectiva del interno del BSC. Igualmente, se definieron los demás componentes (actividades, indicadores, plazo, recursos y responsable). Como ya se ha indicado, se recomienda detallar al máximo los recursos y cuantificarlos con máxima precisión. A su vez, definir claramente los responsables de todas y cada una de las actividades a desarrollar.

Formulación del plan de formación (capacitación)

Con base en las metas de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento formuladas como ejemplo se elabora el siguiente plan de formación (capacitación). Plan en el que se definen las actividades requeridas para la formación y la capacitación del talento humano de todas las áreas, unidades, departamentos o divisiones en el año.

En el ejemplo desarrollado para las metas de la referida perspectiva como objetivo se propuso “Brindar formación a 100 colaboradores, directivos y propietarios en atención virtual de servicios posventa a través de tecnologías de información y comunicaciones en los próximos cinco años.” Así que, en la matriz que se presenta enseguida se formula el plan de formación (capacitación).

Cuadro 30. Plan de formación (capacitación)

Organización o empresa							
Objetivo estratégico	Meta	Actividades	Indicadores	Fórmula	Plazo	2021	
						Recursos	Responsable
Brindar formación a 100 colaboradores, directivos y propietarios en atención virtual de servicios posventa con tecnologías de información y comunicaciones	Diseño del programa de capacitación en atención virtual de servicios posventa con tecnologías de información y comunicaciones	Programa de capacitación	Programa de capacitación diseñado	15/02	Gerente de talento humano y gerente de marketing (tiempo)	Gerencia de talento humano y gerente de marketing	
					Un equipo de cómputo (40 horas)		
					Conexión a internet e intranet Vr.: \$1.000.000		
	Selección de espacios para capacitación	Espacios para capacitación	Espacios seleccionados para capacitación	28/02	Gerente de talento humano	Gerencia de talento humano	
					Un equipo de cómputo (40 horas) Vr.: \$1.000.000		
	Adecuación de espacios para capacitación	Espacios para capacitación	Espacios adecuados para capacitación	30/03	Jefe de mantenimiento (tiempo)	Jefe de mantenimiento	
					Reparaciones locativas (\$10.000.000)		
					Vr.: \$11.000.000		
	Dotación de equipos para capacitación	Espacios para capacitación	Espacios dotados para capacitación	15/04	Ingeniero de sistemas, técnico en sistemas	Área de sistemas	
					Maestro de obra - reparaciones locativas (\$10.000.000)		
Vr.: \$11.000.000							
Definición de criterios para selección de participantes (colaboradores, directivos y propietarios) a capacitar	Criterios para selección de participantes	Criterios para selección de participantes	30/04	Gerente de talento humano y gerente de marketing (tiempo)	Gerencia de talento humano		
				Un equipo de cómputo (40 horas) Vr.: \$1.000.000			

Brindar formación a 100 colaboradores, directivos y propietarios y atención virtual de servicios posventa con tecnologías de información y comunicaciones	Convocatoria para selección de participantes (colaboradores, directivos y propietarios) a capacitar	Convocatoria para selección	Convocatoria para selección	15/05	Gerente de talento humano Un equipo de cómputo (40 horas) Vr.: \$1.000.000	Gerencia de talento humano
		Selección de participantes de participantes	((Participantes seleccionados ÷ cupo para capacitación) – 1 *100%)	30/05	Gerente de talento humano Un equipo de cómputo (40 horas) Vr.: \$1.000.000	Gerencia de talento humano
	Diseño de estrategias pedagógicas	Estrategias pedagógicas	Estrategias pedagógicas diseñadas	15/06	Gerente de talento humano Un equipo de cómputo (40 horas) Vr.: \$1.000.000	Gerencia de talento humano
		Diseño de recursos didácticos	Recursos didácticos	15/06	Gerente de talento humano Un equipo de cómputo (40 horas) Conexión a internet e intranet Vr.: \$1.000.000	Gerencia de talento humano
	Desarrollo de la capacitación	Ejecución capacitación	((Participantes ÷ inscritos) – 1 *100%)	30/08	Gerente de talento humano Cinco equipos de cómputo (40 horas c/u) Conexión a internet e intranet Cinco capacitadores (\$20.000.000) Vr.: \$21.000.000	Gerencia de talento humano
			((Temáticas desarrolladas ÷ temáticas establecidas) – 1 *100%)			
		Cierre de la capacitación	Resultados capacitación	15/09	Gerente de talento humano Certificaciones Acto de cierre Vr.: \$1.000.000	Gerencia de talento humano

Fuente: elaboración propia

En el plan de formación (capacitación) elaborado se observa que en la celda “Objetivo estratégico” se transcribió el objetivo estratégico clasificado en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del BSC que se elaboró como ejemplo. En el campo “Meta” se transcribió la escala correspondiente al año 1 de las metas formuladas como ejemplo para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del BSC. A su vez, se definieron los demás componentes (actividades, indicadores, plazo, recursos y responsable). Como se ha reiterado en varias ocasiones al respecto de los planes tácticos, se recomienda detallar al máximo los recursos y cuantificarlos con máxima precisión. A su vez, definir claramente los responsables de todas y cada una de las actividades a desarrollar.

Finalizada la explicación de las herramientas para la ejecución y el monitoreo del plan estratégico (BSC, metas anuales y planes táctico), con base en las explicaciones de los fundamentos teóricos y de la metodología para elaborar el diagnóstico, la evaluación de la plataforma estratégica existente, la formulación de estrategias, la calificación de objetivos estratégicos, la calificación de estrategias y la elaboración de la Matriz DOFA o FODA, en el siguiente apartado se ilustra la estructura que sugiere el autor del presente libro para construir el documento del plan estratégico.

Capítulo 4.

A decorative horizontal dotted line in a light orange color spans the width of the page. On the left side, it turns 90 degrees downwards, forming a vertical dotted line that precedes the text.

Plan estratégico

En este capítulo se propone la estructura del plan estratégico que debe formalizarse a través de un documento que, como paso previo para su implementación, debe ser socializado a todo el grupo social de la empresa u organización para la que se formula. Así que, cada apartado de dicha estructura debe construirse de acuerdo con las instrucciones brindadas en los primeros tres capítulos del presente libro y según el orden que se indica en la tabla 9. En el título del documento se debe incluir Plan estratégico, el nombre de la empresa u organización y el horizonte de planeación que corresponda (periodo del plan estratégico). Por ejemplo, Plan estratégico Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD 2021-2025.

Tabla 9. Estructura del documento del plan estratégico

Contenido	pág.
Portada	
Presentación	
1. Diagnóstico.....	
1.1 Evaluación del medio ambiente externo	
1.1.1 Estructura del sector	
1.1.2 Factores clave de éxito (FCE)	
1.1.3 Evaluación externa directa.....	
1.1.3.1 Resultado de la evaluación externa directa.....	
1.1.4 Evaluación externa indirecta.....	
1.1.4.1 Evaluación de variables económicas.....	
1.1.4.1.1 Resultado de la evaluación externa indirecta de las variables económicas.....	
1.1.4.2 Evaluación de variables tecnológicas	
1.1.4.2.1 Resultado de la evaluación externa indirecta de las variables tecnológicas.....	
1.1.4.3 Evaluación de variables sociales y culturales.....	
1.1.4.3.1 Resultado de la evaluación externa indirecta de las variables sociales y culturales.....	
1.1.4.4 Evaluación de variables político-legales.....	
1.1.4.4.1 Resultado de la evaluación externa indirecta de las variables político-legales	
1.1.4.5 Variables ecológicas o ambientales	

1.1.4.5.1 Resultado de la evaluación externa indirecta de las variables ecológicas o ambientales

2 Evaluación interna

1.2.1 Evaluación de aspectos empresariales u organizacionales: área de producción u operaciones

1.2.1.1 Resultado de la evaluación interna del área de producción u operaciones

1.2.2 Evaluación de aspectos empresariales u organizacionales: área de mercadeo y ventas

1.2.2.1 Resultado de la evaluación interna del área de mercadeo y ventas

1.2.3 Evaluación de aspectos empresariales u organizacionales: área de contabilidad y finanzas

1.2.3.1 Resultado de la evaluación interna del área de contabilidad y finanzas

1.2.4 Evaluación de aspectos empresariales u organizacionales: área de talento humano

1.2.4.1 Resultado de la evaluación interna del área de talento humano

1.2.5. Evaluación de aspectos empresariales u organizacionales: funciones de la gerencia: planeación

1.2.5.1 Resultado de la evaluación interna de la función de planeación

1.2.6 Evaluación de aspectos empresariales u organizacionales: funciones de la gerencia: organización

1.2.7.1 Resultado de la evaluación interna de la función de organización

1.2.7 Evaluación de aspectos empresariales u organizacionales: funciones de la gerencia: dirección

1.2.7.1 Resultado de la evaluación interna de la función de dirección

1.2.8 Evaluación de aspectos empresariales u organizacionales: funciones de la gerencia: control

1.2.8.1 Resultado de la evaluación interna de la función de control

1.3 Diagnóstico externo

1.4 Diagnóstico interno

1.5	Plataforma estratégica.....	
1.5.1	Misión.....	
1.5.2	Visión.....	
1.5.3	Valores corporativos.....	
1.5.4	Principios corporativos.....	
1.5.5	Objetivos estratégicos.....	
1.5.6	Políticas.....	
1.6	Estrategias.....	
1.6.1	Estrategias F.O.....	
1.6.2	Estrategias F.A.....	
1.6.3	Estrategias D.O.....	
1.6.4	Estrategias D.A.....	
1.7	Matriz DOFA o FODA.....	
1.8	Metas anuales	
1.8.1	Metas perspectiva financiera.....	
1.8.2	Metas perspectiva del cliente.....	
1.8.3	Metas perspectiva del proceso interno.....	
1.8.4	Metas perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	
1.9	Cuadro de mando integral -CMI o <i>Balanced Scorecard</i> -BSC.....	
1.10	Planes tácticos.....	
1.10.1	Plan financiero o de inversión.....	
1.10.2	Plan de incremento de la participación en el mercado.....	
1.10.3	Plan de mejoramiento de procesos internos.....	
1.10.4	Plan de formación (Capacitación).....	
	Referencias bibliográficas.....	

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para la estructuración del documento del plan estratégico se debe proceder así:

- En un procesador de texto cree un nuevo documento y tome la “estructura del documento del plan estratégico” como modelo de la tabla de contenido y como referente para constituir el documento del plan estratégico.
- Elabore la portada del documento; en ella debe incluir el título del plan, los autores y los créditos institucionales que correspondan, la ciudad y el año de elaboración. Por ejemplo, Plan estratégico Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD 2021-2025. Nótese que se incluyen las palabras “Plan estratégico,” el nombre de la empresa u organización y el horizonte de planeación (periodo del plan estratégico). Por ejemplo,
- En cada componente de la “Estructura del documento del plan estratégico” registre los textos, la información y las matrices indicadas según corresponda.

Recuerde eliminar la tabla “Estructura del documento del plan estratégico,” todos los textos registrados antes de la tabla y este cuadro.

Como se observa en la tabla 9, después de la portada el primer apartado del documento del plan estratégico es la presentación. En ella se debe hacer una introducción acerca del plan estratégico y una descripción de la empresa u organización para la que elabora el plan.

Instrucciones

Para elaborar la presentación del plan estratégico se debe proceder así:

- Después de la portada, bajo el título “**Presentación**,” se debe hacer una **presentación (o introducción)** del plan estratégico que se elabora. Dentro de ella se debe incluir una descripción general de la empresa u organización para la cual se formula dicho plan.

- Elimine el primer párrafo del presente capítulo, la tabla 9 de la estructura del documento del plan estratégico con su título y el párrafo que se encuentra antes de este cuadro. De manera que, después del título **“Plan estratégico 2020-2025,”** con los ajustes indicados, se registre la presentación del plan estratégico y de la empresa. Como primer párrafo de la presentación se sugiere el siguiente:

El plan que se formula a continuación pretende el logro de la visión establecida en la plataforma estratégica de la empresa u organización _____. Para tal efecto es indispensable formular el camino que deberá seguirse. (Recuerde que en reemplazo de la línea se debe registrar el nombre de la empresa u organización).

- Dentro de la presentación se debe incluir un resumen del objeto social de la empresa u organización para la que se elabora el plan estratégico.
- Recuerde que el objeto social es el fin que persigue la empresa a través del desarrollo de su actividad. Es el que aparece en el Certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio, que debería aparecer en los estatutos y en el documento de constitución de la empresa.
- Tenga en cuenta que cuando se realizan modificaciones al objeto social, estas deben constar en esos documentos y para tal efecto deben realizarse los trámites respectivos tanto en el interior de la empresa u organización como en las entidades pertinentes como la Cámara de Comercio, la notaría para la correspondiente reforma a la escritura pública, en los casos que sea requisito legal, y otras según corresponda al tipo de empresa u organización para llevar a cabo la formalización requerida.
- Se recomienda que la extensión de la presentación no exceda de dos (2) páginas.

Para la construcción de la presentación debe eliminar el primer párrafo del presente capítulo, la tabla 9 “Estructura del documento del plan estratégico” con su título, el párrafo que se encuentra antes de este cuadro y este cuadro.

4.1 Diagnóstico

Instrucciones

En este apartado se debe elaborar un texto como introducción al diagnóstico de la empresa u organización para la que se elabora el plan estratégico.

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Evaluación del medio ambiente externo

Instrucciones

En este apartado se debe presentar un texto como introducción del análisis del medio ambiente externo de la empresa u organización para la cual se elabora el plan estratégico.

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

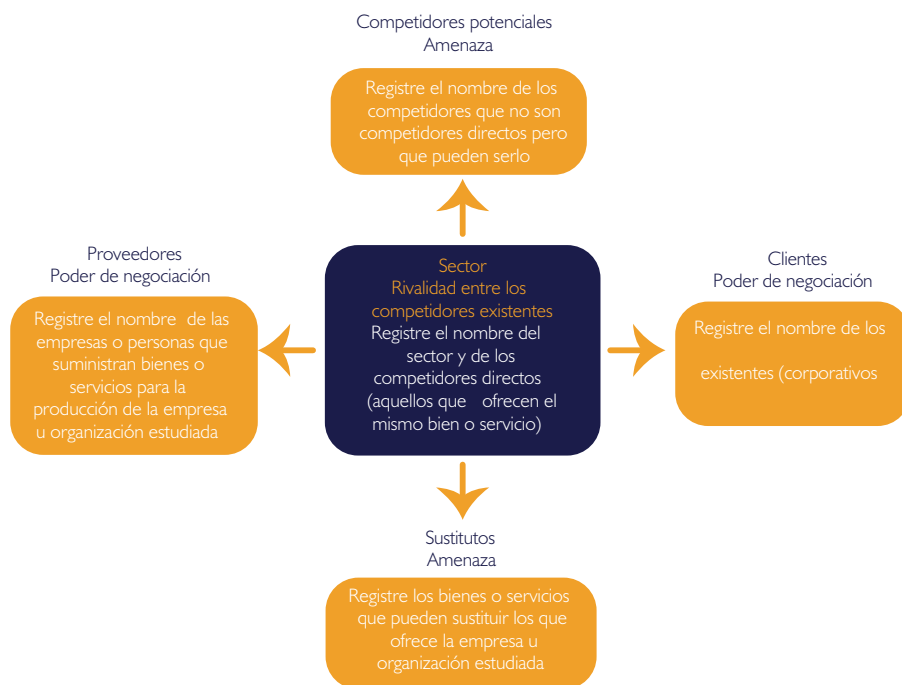
Estructura del sector

Instrucciones

- Antes del diagrama de las cinco fuerzas de Porter debe incluirse un texto que ilustre la información que se registra en el mismo. Es decir, una introducción al diagrama en el que se haga referencia la actividad económica de la empresa u organización y al sector económico o industrial al que pertenece.
- Enseguida del texto de introducción registre el diagrama de las cinco fuerzas de Porter con la información correspondiente y según se indica en las instrucciones para su construcción.

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Figura 3. Diagrama de las cinco fuerzas de Porter con instrucciones



Fuente: adaptación del autor a partir de Porter (2017)

Instrucciones

Para elaborar el diagrama de las cinco fuerzas de Porter para describir la estructura del sector se debe proceder así:

- En el cuadro **Sector** registre el nombre del sector económico o industrial al que pertenece la empresa u organización para la que se elabora el plan estratégico y **los nombres de los competidores directos**.
- En el cuadro **Competidores potenciales** registre el nombre de las empresas u organizaciones que en un momento dado pueden ingresar al sector y convertirse en competidores directos de la empresa u organización para la que se elabora el plan estratégico.

- En el cuadro **Clientes** debe registrar el nombre de los clientes de la empresa u organización para la que se elabora el plan estratégico, tanto corporativos como personas naturales. Si son muchos regístrelos según las categorías en las que se puedan clasificar como, por ejemplo: a) niños, jóvenes, adultos; b) mujeres, hombres; c) profesionales, tecnólogos, técnicos; d) empresas de servicios; e) empresas y organizaciones del sector público; etc.
- En el cuadro **Sustitutos** registre los productos o servicios que sustituyen los productos o servicios que comercializa la empresa u organización para la que se elabora el plan estratégico. Recuerde que los servicios sustitutos tienen el mismo comportamiento que los bienes sustitutos y que, según Baena, Sánchez y Montoya (2003):

Los bienes sustitutos son los productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

Las empresas de un sector industrial pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente, si los productos pueden sustituir al otro bien. La presencia de productos sustitutos competitivos en precio puede hacer que los clientes cambien de producto, con lo cual se puede presentar una pérdida en la cuota de mercado (p.64).

- En el cuadro **Proveedores** registre el nombre de los proveedores que suministran productos y servicios a la empresa u organización para la que se elabora el plan estratégico.
- En la nota de figura (debajo de la figura 3) registre el número de la figura según corresponda si se han incluido otras figuras en el documento; si no, deje el mismo (figura 3). En la otra parte de la nota de la figura **reemplace la línea por el nombre de la empresa u organización para la cual se elabora el plan estratégico**.
- En la fuente de la figura puede complementar la adaptación del diagrama de las cinco fuerzas de Porter con la información correspondiente a quien construye el diagrama.

Después de elaborar el diagrama de las cinco fuerzas de Porter debe eliminar este cuadro.

Instrucciones

Recuerde que después de elaborar el diagrama de las cinco fuerzas de Porter debe registrar la siguiente información:

- De los **competidores directos como mínimo**: a) cantidad, concentración y diversidad (muchos o pocos y sus diferencias); b) identidad de marca; c) costos fijos y valor de la producción anual; d) diferenciación del producto o servicio (composición, presentación, empaque, diseño, servicio posventa, etc.); e) comportamiento histórico de la demanda como mínimo de los últimos cinco años; f) costos de cambio (lo que cuesta cambiar de un producto a otro) y g) ubicación.
- De los **clientes como mínimo**: a) cantidad, concentración y diversidad (muchos o pocos y sus diferencias); b) dependencia; c) volumen de compra; d) amenazas de integración hacia atrás (probabilidad de que produzcan los mismos bienes o servicios que ofrece la empresa estudiada); e) gustos y preferencias; f) características; g) ubicación y h) costos de cambio (lo que le cuesta a la empresa u organización estudiada cambiar de clientes).
- De los **proveedores como mínimo**: a) cantidad, concentración y dependencia (muchos o pocos y sus diferencias); b) proveedores potenciales; c) amenaza de integración hacia adelante (que los proveedores produzcan los bienes o servicios para los que suministran materias primas o materiales); d) importancia del(os) insumo(s) que suministra(n) a la organización o empresa estudiada; e) cantidad de insumos que suministran a la empresa estudiada; f) diferenciación de los insumos (con respecto a los demás proveedores); g) costo de cambio (lo que cuesta a la empresa u organización cambiar de un proveedor a otro) y h) disponibilidad de insumos sustitutos.
- De los **bienes o servicios sustitutos** como mínimo: a) cantidad; b) preferencia por parte de los clientes; c) disponibilidad (facilidad de acceso); d) calidad del bien o servicio estudiado

frente al sustituto; e) costo de cambio (lo que les cuesta a los clientes cambiar de un bien o servicio a otro) y f) elasticidad de sustitución (diferencia entre el precio del bien o servicio estudiado y el sustituto).

Recuerde eliminar los textos de este apartado y este cuadro.

Factores clave de éxito (FCE)

Instrucciones

- Antes de presentar los factores clave de éxito -FCE debe incluirse un texto que ilustre la información que se registra en la **matriz de identificación y descripción de factores clave de éxito -FCE**. Es decir, una introducción a la matriz.
- Enseguida del texto de introducción registre la matriz de identificación y descripción de factores clave de éxito -FCE.

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Cuadro 31. Identificación y descripción de factores clave de éxito -FCE

Factores clave de éxito -FCE	Descripción

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para diligenciar la matriz de identificación y descripción de factores clave de éxito -FCE se debe proceder así:

- En las celdas “**Factores clave de éxito -FCE**” registre los FCE identificados en el sector económico o industrial al que pertenece la empresa u organización
- En las celdas “**Descripción**” registre los aspectos que describan en forma clara y precisa cada FCE identificado.
- Inserte o elimine las filas que requiera según la cantidad de fortalezas y oportunidades identificadas, cruces de fortalezas con oportunidades y estrategias **FO** que se formulen.

Después de elaborar la matriz debe eliminar este cuadro.

Evaluación externa directa

Instrucciones

Antes de la **matriz de evaluación del perfil competitivo -MPC** debe incluirse un texto que ilustre la información que se registra en la misma. Es decir, una introducción a la matriz.

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Cuadro 32. Evaluación del perfil competitivo -MPC evaluación externa directa

No.	Factores clave de éxito -FCE	%	Puntos	Ponderación
1	Primer FCE			
2	Segundo FCE			
3	Tercer FCE			
4	Cuarto FCE			
5	Quinto FCE			
6	Sexto FCE			
...	...			
"n"	"n" FCE			
Total		1,00	N.A.	

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para diligenciar las matrices de perfil competitivo -MPC de la evaluación externa directa se debe proceder así:

- En la celda **Factores clave de éxito -FCE**, **sin modificar la redacción y sin incluir otros diferentes**, se deben transcribir **todos** los FCE que se identificaron y describieron en la matriz de identificación y descripción de factores clave de éxito -FCE.
- En la celda **%**, pero **en decimales**, se debe registrar el peso relativo que se asigne a cada FCE en función de su importancia para el logro del éxito de la empresa u organización en el sector. **El peso relativo va de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante)**. La sumatoria (**total**) del peso relativo de los FCE **debe ser igual a 1** (que equivale al 100%).
- En la celda **Puntos** se debe registrar la calificación que se le asigna a cada FCE. **Va de 1 a 4**, así: **1**: alta debilidad; **2**: debilidad menor; **3**: fortaleza menor; **4**: fortaleza mayor. El total de la celda **Puntos** no se registra. Por eso se indica que no aplica (N.A.).

- En la celda **Ponderación** se debe registrar el resultado que se obtiene al **multiplicar el valor relativo de cada FCE por los puntos asignados**. En el total de la columna **Ponderación** se registra la sumatoria de todas las ponderaciones.
- La **ponderación** obtenida por cada uno de los competidores más directos de la empresa u organización se debe comparar con la obtenida por la empresa u organización para la cual se está elaborando el plan estratégico de forma que se evalúe (compare) la situación de la empresa u organización que se diagnostica frente a los competidores directos. Para tal efecto se debe tener en cuenta que la ponderación más alta posible es 4,0, la más baja posible es 1,0 y la promedio es 2,5. De modo que, el resultado indica la capacidad de respuesta de la empresa u organización diagnosticada y de sus competidores directos para aprovechar las oportunidades, combatir las amenazas, superar las debilidades y potenciar las fortalezas existentes en el sector. Así que, un resultado superior a 2,5 refleja una posición fuerte y un resultado inferior a 2,5 revela una posición débil. Por tanto, entre más cerca de 4,0 la empresa u organización será más fuerte.
- Inserte o elimine las filas que requiera según la cantidad de FCE identificados.

Recuerde que para la empresa u organización y para cada competidor se debe elaborar una matriz de perfil competitivo -MPC y que después de las matrices se debe presentar el análisis de los resultados de cada competidor y compararlo con el obtenido por la empresa u organización para la que se formula el plan estratégico.

Después de elaborar la matriz debe eliminar este cuadro.

Resultado de la evaluación externa directa

Instrucciones

Para analizar los resultados de las matrices de perfil competitivo -MPC de la evaluación externa directa se debe proceder así:

- Después de las **matrices de perfil competitivo -MPC** elaboradas, debe incluir el análisis de los resultados obtenidos

en las matrices elaboradas para la empresa u organización que se diagnostica y para los competidores directos.

- En tal virtud, debe tener en cuenta los resultados de la ponderación total obtenida por cada competidor directo y la empresa u organización que se diagnostica. Para ello debe tenerse en cuenta que la ponderación más alta posible es 4,0, que la más baja posible es 1,0 y que la promedio es de 2,5. Recuerde que un resultado superior a 2,5 refleja una posición fuerte y un resultado inferior a 2,5 revela una posición débil. Por tanto, entre más cerca de 4,0 la empresa u organización será más fuerte y el resultado indica la capacidad de respuesta de la empresa u organización frente a los FCE.

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Evaluación externa indirecta

Instrucciones

Antes de la evaluación externa indirecta debe incluirse un texto que ilustre la información que se registra en las matrices que se elaboran para evaluar las variables económicas, tecnológicas, sociales y culturales, político-legales y ecológicas o ambientales. Es decir, una introducción a evaluación que se hará.

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Evaluación de variables económicas

Instrucciones

Antes de la matriz de evaluación externa indirecta de **variables económicas** debe incluirse un texto que ilustre la información que se registra en la misma. Es decir, una introducción a la matriz.

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Cuadro 33. Evaluación externa indirecta de variables económicas

Variable	%	Puntos	Ponderación
Variable 1			
Variable 2			
Variable 3			
Variable 4			
Variable 5			
Variable 6			
...			
Variable "n"			
Total	1,00	N.A.	

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para diligenciar la matriz de evaluación externa indirecta de las variables económicas se debe proceder así:

- En la celda **Variable** se deben registrar **todos** los aspectos, situaciones o eventos de índole **económica** que son relevantes para el funcionamiento de la empresa u organización. Recuerde que **las variables externas no son controlables por la empresa**.
- En la celda **%**, pero **en decimales**, se debe registrar el peso relativo que se asigne a cada variable **económica** en función de su influencia para el logro del éxito de la empresa u organización en el sector. **El peso relativo va de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante)**. La sumatoria (**total**) del peso relativo de las variables económicas **debe ser igual a 1** (que equivale al 100%).
- En la celda **Puntos** se debe registrar la calificación que se le asigna a cada variable. **Va de 1 a 4**, así: **1**: alta amenaza; **2**: amenaza menor; **3**: oportunidad menor; **4**: alta oportunidad. El total en la celda **puntos** no se registra. Por eso se indica que no aplica (N.A.).

- En la celda **Ponderación** se debe registrar el resultado que se obtiene al **multiplicar el porcentaje asignado a cada variable económica por los puntos asignados**. En el total de la columna **Ponderación** se registra la sumatoria de todas las ponderaciones.
- Para tal efecto se debe tener en cuenta que la ponderación más alta posible es 4,0, la más baja posible es 1,0 y la promedio es 2,5. De modo que, el resultado indica la capacidad de respuesta de la organización o empresa para aprovechar las oportunidades, combatir las amenazas, superar las debilidades y potenciar las fortalezas en el **entorno económico**. Así que, un resultado superior a 2,5 refleja una posición fuerte y un resultado inferior a 2,5 revela una posición débil. Por tanto, entre más cerca de 4,0 la empresa u organización será más fuerte.
- Inserte o elimine las filas que requiera según la cantidad de **variables económicas** identificadas.
- Después de la matriz de evaluación externa indirecta de las variables económicas se debe registrar el análisis de los resultados obtenidos.

Después de elaborar la matriz debe eliminar este cuadro.

Resultado de la evaluación externa indirecta de las variables económicas

Instrucciones

Para analizar los resultados de la matriz de evaluación de las variables económicas de la evaluación externa indirecta se debe proceder así:

- En el texto que va a incluir se debe plasmar el análisis de los resultados obtenidos en la matriz de evaluación externa indirecta de las variables **económicas**.

- En tal virtud, debe tener en cuenta la ponderación obtenida por la empresa u organización en la evaluación de las **variables económicas**. Para tal efecto recuerde que la ponderación más alta posible es 4,0, que la más baja posible es 1,0 y que la promedio es de 2,5. Por tanto, el resultado indica la capacidad de respuesta de la empresa u organización para aprovechar las oportunidades y combatir las amenazas existentes en el **entorno económico**. Así que, un resultado superior a 2,5 refleja una posición fuerte y un resultado inferior a 2,5 revela una posición débil. De modo que, la posición fuerte o débil de la empresa u organización evaluada depende de qué tanto se acerque o se aleje de la ponderación más alta posible, que es 4,0.

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Evaluación de variables tecnológicas

Instrucciones

Antes de la matriz de evaluación externa indirecta de **variables tecnológicas** debe incluirse un texto que ilustre la información que se registra en la misma. Es decir, una introducción a la matriz.

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Cuadro 34. Evaluación externa indirecta de variables tecnológicas

Variable	%	Puntos	Ponderación
Variable 1			
Variable 2			
Variable 3			
Variable 4			
Variable 5			
Variable 6			
...			
Variable "n"			
Total	1,00	N.A.	

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para diligenciar la matriz de evaluación externa indirecta de las variables tecnológicas se debe proceder así:

- En la celda **Variable** se deben registrar **todos** los aspectos, situaciones o eventos de índole **tecnológica** que son relevantes para el funcionamiento de la empresa u organización. Recuerde que **las variables externas no son controlables por la empresa**.
- En la celda **%**, pero **en decimales**, se debe registrar el peso relativo que se asigne a cada variable **tecnológica** en función de su influencia para el logro del éxito de la empresa u organización en el sector. **El peso relativo va de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante)**. La sumatoria (**total**) del peso relativo de las variables tecnológicas **debe ser igual a 1** (que equivale al 100%).
- En la celda **Puntos** se debe registrar la calificación que se le asigna a cada variable. **Va de 1 a 4**, así: **1**: alta amenaza; **2**: amenaza menor; **3**: oportunidad menor; **4**: alta oportunidad. El total en la celda **Puntos** no se registra. Por eso se indica que no aplica (N.A.).
- En la celda **Ponderación** se debe registrar el resultado que se obtiene al **multiplicar el porcentaje asignado a cada variable tecnológica por los puntos asignados**. En el total de la columna **Ponderación** se registra la sumatoria de todas las ponderaciones.
- Para tal efecto se debe tener en cuenta que la ponderación más alta posible es 4,0, la más baja posible es 1,0 y la promedio es de 2,5. De modo que, el resultado indica la capacidad de respuesta de la organización o empresa para aprovechar las oportunidades, combatir las amenazas, superar las debilidades y potenciar las fortalezas existentes en el **entorno tecnológico**. Así que, un resultado superior a 2,5 refleja una posición fuerte y un resultado inferior a 2,5 revela una posición débil. Por tanto, entre más cerca de 4,0 la empresa u organización será más fuerte.

- Inserte o elimine las filas que requiera según la cantidad de **variables tecnológicas** identificadas.
- Después de la matriz de evaluación externa indirecta de las variables tecnológicas se debe registrar el análisis de los resultados obtenidos.

Después de elaborar la matriz debe eliminar este cuadro.

Resultado de la evaluación externa indirecta de las variables tecnológicas

Instrucciones

Para analizar los resultados de la matriz de evaluación de las variables tecnológicas de la evaluación externa indirecta se debe proceder así:

- En el texto que se va a incluir se debe plasmar el análisis de los resultados obtenidos en la matriz de evaluación externa indirecta de las variables **tecnológicas**.
- En tal virtud, debe tener en cuenta la ponderación obtenida por la empresa u organización en la evaluación de las **variables tecnológicas**. Para tal efecto debe tener presente que la ponderación más alta posible es 4,0, la más baja posible es 1,0 y la promedio 2,5. Por tanto, el resultado indica la capacidad de respuesta de la empresa u organización para aprovechar las oportunidades, combatir las amenazas, superar las debilidades y potenciar las fortalezas existentes en el **entorno tecnológico**. Así que, un resultado superior a 2,5 refleja una posición fuerte y un resultado inferior a 2,5 revela una posición débil. De modo que, la posición fuerte o débil de la empresa u organización evaluada depende de qué tanto se acerque o se aleje de la ponderación más alta posible, que es 4,0.

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Evaluación de variables sociales y culturales

Instrucciones

Antes de la matriz de evaluación externa indirecta de **variables sociales y culturales** debe incluirse un texto que ilustre la información que se registra en la misma. Es decir, una introducción a la matriz.

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Cuadro 35. Evaluación externa indirecta de variables sociales y culturales

Variable	%	Puntos	Ponderación
Variable 1			
Variable 2			
Variable 3			
Variable 4			
Variable 5			
Variable 6			
Variable 7			
Variable 8			
Variable 9			
Variable 10			
Variable 11			
Variable 12			
Variable 13			
Variable 14			
Variable 15			
Variable 16			
...			
Variable "n"			
Total	1,00	N.A.	

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para diligenciar la matriz de evaluación externa indirecta de las variables sociales y culturales se debe proceder así:

- En la celda **Variable** se deben registrar **todos** los aspectos, situaciones o eventos de índole **social y cultural** que son relevantes para el funcionamiento de la empresa u organización. Recuerde que **las variables externas no son controlables por la empresa**.
- En la celda **%**, pero **en decimales**, se debe registrar el peso relativo que se asigne a cada variable **social y cultural** en función de su influencia para el logro del éxito de la empresa u organización en el sector. **El peso relativo va de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante)**. La sumatoria (**total**) del peso relativo de las variables sociales y culturales **debe ser igual a 1** (que equivale al 100%).
- En la celda **Puntos** se debe registrar la calificación que se le asigna a cada variable. **Va de 1 a 4**, así: **1**: alta amenaza; **2**: amenaza menor; **3**: oportunidad menor; **4**: alta oportunidad. El total en la celda **Puntos** no se registra. Por eso se indica que no aplica (N.A.).
- En la celda **Ponderación** se debe registrar el resultado que se obtiene al **multiplicar el porcentaje asignado a cada variable social o cultural por los puntos asignados**. En el total de la columna **Ponderación** se registra la sumatoria de todas las ponderaciones.
- Para tal efecto se debe tener en cuenta que la ponderación más alta posible es 4,0, la más baja posible es 1,0 y la promedio es 2,5. De modo que, el resultado indica la capacidad de respuesta de la organización o empresa para aprovechar las oportunidades, combatir las amenazas, superar las debilidades y potenciar las fortalezas existentes en el **entorno social y cultural**. Así que, un resultado superior a 2,5 refleja una posición fuerte y un

resultado inferior a 2,5 revela una posición débil. Por tanto, entre más cerca de 4,0 la empresa u organización será más fuerte.

- Inserte o elimine las filas que requiera según la cantidad de **variables sociales y culturales** identificadas.
- Después de la matriz de evaluación externa indirecta de las variables sociales y culturales se debe registrar el análisis de los resultados obtenidos.

Después de elaborar la matriz debe eliminar este cuadro.

Resultado de la evaluación externa indirecta de las variables sociales y culturales

Instrucciones

Para analizar los resultados de la matriz de evaluación de las variables sociales y culturales de la evaluación externa indirecta se debe proceder así:

- En el texto que se va a incluir se debe plasmar el análisis de los resultados obtenidos en la matriz de evaluación externa indirecta de las variables **sociales y culturales**.
- En tal virtud, debe tener en cuenta la ponderación obtenida por la empresa u organización en la evaluación de las **variables sociales y culturales**. Para tal efecto debe tener presente que la ponderación más alta posible es 4,0, la más baja posible es 1,0 y la promedio 2,5. Por tanto, el resultado indica la capacidad de respuesta de la empresa u organización para aprovechar las oportunidades, combatir las amenazas, superar las debilidades y potenciar las fortalezas existentes en el **entorno social y cultural**. Así que, un resultado superior a 2,5 refleja una posición fuerte y un resultado inferior a 2,5 revela una posición débil. De modo que, la posición fuerte o débil de la empresa u organización evaluada depende de qué tanto se acerque o se aleje de la ponderación más alta posible, que es 4,0.

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Evaluación de variables político-legales

Instrucciones

Antes de la matriz de evaluación externa indirecta de **variables político-legales** debe incluirse un texto que ilustre la información que se registra en la misma. Es decir, una introducción a la matriz.

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Cuadro 36. Evaluación externa indirecta de variables político-legales

Variable	%	Puntos	Ponderación
Variable 1			
Variable 2			
Variable 3			
Variable 4			
Variable 5			
Variable 6			
Variable 7			
Variable 8			
...			
Variable "n"			
Total	1,00	N.A.	

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para diligenciar la matriz de evaluación externa indirecta de las variables político-legales se debe proceder así:

- En la celda **variable** se deben registrar **todos** los aspectos, situaciones o eventos de índole **política o legal** que son relevantes para el funcionamiento de la empresa u organización. Recuerde que **las variables externas no son controlables por la empresa**.
- En la celda **%**, pero **en decimales**, se debe registrar el peso relativo que se asigne a cada variable **política o legal** en función de su influencia para el logro del éxito de la empresa u organización en el sector. **El peso relativo va de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante)**. La sumatoria (**total**) del peso relativo de las variables políticas y legales **debe ser igual a 1** (que equivale al 100%).
- En la celda **Puntos** se debe registrar la calificación que se le asigna a cada variable. **Va de 1 a 4**, así: **1**: alta amenaza; **2**: amenaza menor; **3**: oportunidad menor; **4**: alta oportunidad. El total en la celda **Puntos** no se registra. Por eso se indica que no aplica (N.A.).
- En la celda **Ponderación** se debe registrar el resultado que se obtiene al **multiplicar el porcentaje asignado a cada variable política o legal por los puntos asignados**. En el total de la columna **Ponderación** se registra la sumatoria de todas las ponderaciones.
- Para tal efecto se debe tener en cuenta que la ponderación más alta posible es 4,0, la más baja posible es 1,0 y la promedio es de 2,5. De modo que, el resultado indica la capacidad de respuesta de la organización o empresa para aprovechar las oportunidades, combatir las amenazas, superar las debilidades y potenciar las fortalezas existentes en el **entorno político y legal**. Así que, un resultado superior a 2,5 refleja una posición

fuerte y un resultado inferior a 2,5 revela una posición débil. Por tanto, entre más cerca de 4,0 la empresa u organización será más fuerte.

- Inserte o elimine las filas que requiera según la cantidad de **variables político-legales** identificadas.
- Después de la matriz de evaluación externa indirecta de las variables político-legales se debe registrar el análisis de los resultados obtenidos.

Después de elaborar la matriz debe eliminar este cuadro.

Resultado de la evaluación externa indirecta de las variables político-legales

Instrucciones

Para analizar los resultados de la matriz de evaluación de las variables político-legales de la evaluación externa indirecta se debe proceder así:

- En el texto que se va a incluir se debe plasmar el análisis de los resultados obtenidos en la matriz de evaluación externa indirecta de las variables **político-legales**.
- En tal virtud, debe tener en cuenta la ponderación obtenida por la empresa u organización en la evaluación de las **variables político-legales**. Para tal efecto debe tener presente que la ponderación más alta posible es 4,0, la más baja posible es 1,0 y la promedio 2,5. Por tanto, el resultado indica la capacidad de respuesta de la empresa u organización para aprovechar las oportunidades, combatir las amenazas, superar las debilidades y potenciar las fortalezas existentes en el **entorno político-**

legal. Así que, un resultado superior a 2,5 refleja una posición fuerte y un resultado inferior a 2,5 revela una posición débil. De modo que, la posición fuerte o débil de la empresa u organización evaluada depende de qué tanto se acerque o se aleje de la ponderación más alta posible, que es 4,0.

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Variables ecológicas o ambientales

Instrucciones

Antes de la matriz de evaluación externa indirecta de **variables ecológicas o ambientales** debe incluirse un texto que ilustre la información que se registra en la misma. Es decir, una introducción a la matriz.

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Cuadro 37. Evaluación externa indirecta de variables ecológicas o ambientales

Variable	%	Puntos	Ponderación
Variable 1			
Variable 2			
Variable 3			
Variable 4			
Variable 5			
Variable 6			
Variable 7			
Variable 8			
...			
Variable "n"			
Total	1,00	N.A.	

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para diligenciar la matriz de evaluación externa indirecta de las variables ecológicas o ambientales se debe proceder así:

- En la celda **Variable** se deben registrar **todos** los aspectos, situaciones o eventos de índole **ecológica o ambiental** que son relevantes para el funcionamiento de la empresa u organización. Recuerde que **las variables externas no son controlables por la empresa**.
- En la celda **%**, pero **en decimales**, se debe registrar el peso relativo que se asigne a cada variable **ecológica o ambiental** en función de su influencia para el logro del éxito de la empresa u organización en el sector. **El peso relativo va de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante)**. La sumatoria (**total**) del peso relativo de las variables ecológicas o ambientales **debe ser igual a 1** (que equivale al 100%).
- En la celda **Puntos** se debe registrar la calificación que se le asigna a cada variable. **Va de 1 a 4**, así: **1**: alta amenaza; **2**: amenaza menor; **3**: oportunidad menor; **4**: alta oportunidad. El total en la celda **Puntos** no se registra. Por eso se indica que no aplica (N.A.).
- En la celda **Ponderación** se debe registrar el resultado que se obtiene al **multiplicar el porcentaje asignado a cada variable ecológica o ambiental por los puntos asignados**. En el total de la columna **Ponderación** se registra la sumatoria de todas las ponderaciones.
- Para tal efecto se debe tener en cuenta que la ponderación más alta posible es 4,0, la más baja posible es 1,0 y la promedio es de 2,5. De modo que, el resultado indica la capacidad de respuesta de la organización o empresa para aprovechar las oportunidades, combatir las amenazas, superar las debilidades y potenciar las fortalezas existentes en el **entorno ecológico o ambiental**. Así que, un resultado superior a 2,5 refleja

una posición fuerte y un resultado inferior a 2,5 revela una posición débil. Por tanto, entre más cerca de 4,0 la empresa u organización será más fuerte.

- Después de la matriz de evaluación externa indirecta de las variables ecológicas o ambientales se debe registrar el análisis de los resultados obtenidos.

Después de elaborar la matriz debe eliminar este cuadro.

Resultado de la evaluación externa indirecta de las variables ecológicas o ambientales

Instrucciones

Para analizar los resultados de la matriz de evaluación de las variables ecológicas o ambientales de la evaluación externa indirecta se debe proceder así:

- En el texto que se va a incluir debe plasmar el análisis de los resultados obtenidos en la matriz de evaluación externa indirecta de las variables **ecológicas o ambientales**.
- En tal virtud, debe tener en cuenta la ponderación obtenida por la empresa u organización en la evaluación de las **variables ecológicas o ambientales**. Para tal efecto debe tener presente que la ponderación más alta posible es 4,0, la más baja posible es 1,0 y la promedio 2,5. Por tanto, el resultado indica la capacidad de respuesta de la empresa u organización para aprovechar las oportunidades, combatir las amenazas, superar las debilidades y potenciar las fortalezas existentes en el **entorno ecológico o ambiental**. Así que, un resultado superior a 2,5 refleja una posición fuerte y un resultado inferior a 2,5 revela una posición débil. De modo que, la posición fuerte o débil de la empresa u organización evaluada depende de qué tanto se acerque o se aleje de la ponderación más alta posible, que es 4,0.

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Evaluación interna

Instrucciones

Antes de las matrices de evaluación interna para cada área de la empresa u organización debe incluirse un texto que ilustre la información que se registra en la misma. Es decir, una introducción a la evaluación de las áreas de la empresa u organización (producción u operaciones, mercadeo y ventas, contabilidad y finanzas, talento humano y otras según el tamaño y el tipo de empresa u organización.

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Evaluación de aspectos empresariales u organizacionales: área de producción u operaciones

Instrucciones

Antes de la matriz de evaluación interna del área de **producción u operaciones** debe incluirse un texto que ilustre la información que se registra en la misma. Es decir, una introducción a la matriz.

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Cuadro 38. Evaluación interna área de producción u operaciones

Variable	%	Puntos	Ponderación
Variable 1			
Variable 2			
Variable 3			
Variable 4			
Variable 5			
Variable 6			
...			
Variable "n"			
Total	1,00	N.A.	

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para diligenciar la matriz de evaluación interna del área de producción u operaciones se debe proceder así:

- El nombre del **área de producción u operaciones** debe ser cambiado por el nombre asignado al área, unidad, división o departamento de la empresa que se diagnostica.
- En la celda **Variable** se deben registrar **todos** los aspectos, situaciones o eventos del área de **producción u operaciones** que son relevantes para el funcionamiento de la empresa u organización. Recuerde que **las variables internas son controlables por la empresa**.
- En la celda **%**, pero **en decimales**, se debe registrar el peso relativo que se asigne a cada variable en función de su importancia para el desempeño del área de **producción u operaciones**. **El peso relativo va de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante)**. La sumatoria (**total**) del peso relativo de las variables del área de producción u operaciones **debe ser igual a 1** (que equivale al 100%).
- En la celda **Puntos** se debe registrar la calificación que se le asigna a cada variable. **Va de 1 a 4**, así: **1**: alta debilidad; **2**: debilidad menor; **3**: fortaleza menor; **4**: fortaleza mayor. El total en la celda **Puntos** no se registra. Por eso se indica que no aplica (N.A.).
- En la celda **Ponderación** se debe registrar el resultado que se obtiene al **multiplicar el porcentaje asignado a cada variable del área de producción u operaciones por los puntos asignados**. En el total de la columna **Ponderación** se registra la sumatoria de todas las ponderaciones.
- La **Ponderación** más alta posible es 4,0, la más baja posible es 1,0 y la ponderación promedio es de 2,5. Entonces, una ponderación superior a 2,5 refleja que la situación del área de **producción u operaciones** es fuerte o favorable. Por

el contrario, una ponderación inferior a 2,5 muestra que la empresa u organización posee grandes debilidades en el área de **producción u operaciones**.

- Inserte o elimine las filas que requiera según la cantidad de variables identificadas en el área de **producción u operaciones**.

Después de la matriz de evaluación interna del área de producción u operaciones se debe registrar el análisis de los resultados obtenidos.

Después de elaborar la matriz debe eliminar este cuadro.

Resultado de la evaluación interna del área de producción u operaciones

Instrucciones

Para analizar los resultados de la matriz de evaluación interna del área de producción u operaciones se debe proceder así:

- En el texto que se va a incluir se debe plasmar el análisis de los resultados obtenidos en la matriz de evaluación interna **área de producción u operaciones**.
- En tal virtud, debe tener en cuenta que la ponderación más alta posible es 4,0, la más baja posible es 1,0 y la promedio es 2,5. Por tanto, el resultado indica la capacidad de respuesta del **área de producción u operaciones** de la empresa u organización que se diagnostica para aprovechar las oportunidades, combatir las amenazas, superar las debilidades y potenciar las fortalezas. Así que, un resultado superior a 2,5 refleja una posición fuerte y un resultado inferior a 2,5 revela una posición débil. De modo que, la posición fuerte o débil del área de producción u operaciones de la empresa u organización evaluada depende de qué tanto se acerque o se aleje de la ponderación más alta posible, que es 4,0.

Después de elaborar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Evaluación de aspectos empresariales u organizacionales: área de mercadeo y ventas

Instrucciones

Antes de la matriz de evaluación interna del área de **mercadeo y ventas** debe incluirse un texto que ilustre la información que se registra en la misma. Es decir, una introducción a la matriz.

Después de elaborar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Cuadro 39. Evaluación interna área de mercadeo y ventas

Variable	%	Puntos	Ponderación
Variable 1			
Variable 2			
Variable 3			
Variable 4			
Variable 5			
Variable 6			
...			
Variable "n"			
Total	1,00	N.A.	

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para diligenciar la matriz de evaluación interna del área de mercadeo y ventas se debe proceder así:

- El nombre del **área de mercadeo y ventas** debe ser cambiado por el nombre asignado al área, unidad, división o departamento de la empresa que se diagnostica.
- En la celda **Variable** se deben registrar **todos** los aspectos, situaciones o eventos del área de **mercadeo y ventas** que son

relevantes para el funcionamiento de la empresa u organización. Recuerde que **las variables internas son controlables por la empresa.**

- En la celda %, pero **en decimales**, se debe registrar el peso relativo que se asigne a cada variable en función de su importancia para el desempeño del área de **mercadeo y ventas**. **El peso relativo va de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante)**. La sumatoria (**total**) del peso relativo de las variables del área de mercadeo y ventas **debe ser igual a 1** (que equivale al 100%).
- En la celda **Puntos** se debe registrar la calificación que se le asigna a cada variable. **Va de 1 a 4**, así: **1**: alta debilidad; **2**: debilidad menor; **3**: fortaleza menor; **4**: fortaleza mayor. El total en la celda **Puntos** no se registra. Por eso se indica que no aplica (N.A.).
- En la celda **Ponderación** se debe registrar el resultado que se obtiene al **multiplicar el porcentaje asignado a cada variable del área de mercadeo y ventas por los puntos asignados**. En el total de la columna **Ponderación** se registra la sumatoria de todas las ponderaciones.
- La **ponderación** más alta posible es 4,0, la más baja posible es 1,0 y la ponderación promedio es 2,5. Entonces, una ponderación superior a 2,5 refleja que la situación del área de **mercadeo y ventas** es fuerte o favorable. Por el contrario, una ponderación inferior a 2,5 muestra que la empresa u organización posee grandes debilidades en el área de **mercadeo y ventas**.
- Inserte o elimine las filas que requiera según la cantidad de variables identificadas en el área de **mercadeo y ventas**.
- **Después de la matriz de evaluación interna del área de mercadeo y ventas se debe registrar el análisis de los resultados obtenidos.**

Después de elaborar la matriz debe eliminar este cuadro.

Resultado de la evaluación interna del área de mercadeo y ventas

Instrucciones

- En el texto que se va a incluir se debe plasmar el análisis de los resultados obtenidos en la matriz de evaluación interna **área de mercadeo y ventas**.
- En tal virtud, debe tener en cuenta que la ponderación más alta posible es 4,0, la más baja posible es 1,0 y la promedio es 2,5. Por tanto, el resultado indica la capacidad de respuesta del **área de mercadeo y ventas** de la empresa u organización que se diagnostica para aprovechar las oportunidades, combatir las amenazas, superar las debilidades y potenciar las fortalezas. Así que, un resultado superior a 2,5 refleja una posición fuerte y un resultado inferior a 2,5 revela una posición débil. De modo que, la posición fuerte o débil del área de mercadeo y ventas de la empresa u organización evaluada depende de qué tanto se acerque o se aleje de la ponderación más alta posible, que es 4,0.

Después de elaborar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Evaluación de aspectos empresariales u organizacionales: área de contabilidad y finanzas

Instrucciones

Antes de la matriz de evaluación interna del área de **contabilidad y finanzas** debe incluirse un texto que ilustre la información que se registra en la misma. Es decir, una introducción a la matriz.

Después de elaborar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Cuadro 40. Evaluación interna área de contabilidad y finanzas

Variable	%	Puntos	Ponderación
Variable 1			
Variable 2			
Variable 3			
Variable 4			
Variable 5			
Variable 6			
Variable 7			
Variable 8			
Variable 9			
Variable 10			
Variable 11			
Variable 12			
Variable 13			
Variable 14			
Variable 15			
Variable 16			
Variable 17			
Variable 18			
Variable 19			
Variable 20			
Variable 21			
Variable 22			
...			
Variable "n"			
Total	1.00	N.A.	

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para diligenciar la matriz de evaluación interna del área de contabilidad y finanzas se debe proceder así:

- El nombre **Área de contabilidad y finanzas** debe ser cambiado por el nombre asignado al área, unidad, división o departamento de la empresa que se diagnostica.

- En la celda **Variable** se deben registrar **todos** los aspectos, situaciones o eventos del área de **contabilidad y finanzas** que son relevantes para el funcionamiento de la empresa u organización. Recuerde que **las variables internas son controlables por la empresa**.
- En la celda **%**, pero **en decimales**, se debe registrar el peso relativo que se asigne a cada variable en función de su importancia para el desempeño del área de **contabilidad y finanzas**. **El peso relativo va de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante)**. La sumatoria (**total**) del peso relativo de las variables del área de contabilidad y finanzas **debe ser igual a 1** (que equivale al 100%).
- En la celda **Puntos** se debe registrar la calificación que se le asigna a cada variable. **Va de 1 a 4**, así: **1**: alta debilidad; **2**: debilidad menor; **3**: fortaleza menor; **4**: fortaleza mayor. El total en la celda **Puntos** no se registra. Por eso se indica que no aplica (N.A.).
- En la celda **Ponderación** se debe registrar el resultado que se obtiene al **multiplicar el porcentaje asignado a cada variable del área de contabilidad y finanzas por los puntos asignados**. En el total de la columna **Ponderación** se registra la sumatoria de todas las ponderaciones.
- La **ponderación** más alta posible es 4,0, la más baja posible es 1,0 y la ponderación promedio es 2,5. Entonces, una ponderación superior a 2,5 refleja que la situación del área de **contabilidad y finanzas** es fuerte o favorable. Por el contrario, una ponderación inferior a 2,5 muestra que la empresa u organización posee grandes debilidades en el área de **contabilidad y finanzas**.
- Inserte o elimine las filas que requiera según la cantidad de variables identificadas en el área de **contabilidad y finanzas**.
- **Después de la matriz de evaluación interna del área de contabilidad y finanzas se debe registrar el análisis de los resultados obtenidos.**

Después de elaborar la matriz debe eliminar este cuadro.

Resultado de la evaluación interna del área de contabilidad y finanzas

Instrucciones

- En el texto que se va a incluir se debe plasmar el análisis de los resultados obtenidos en la matriz de evaluación interna **área de contabilidad y finanzas**.
- En tal virtud, debe tener en cuenta que la ponderación más alta posible es 4,0, la más baja posible es 1,0 y la promedio es 2,5. Por tanto, el resultado indica la capacidad de respuesta del **área de contabilidad y finanzas** de la empresa u organización que se diagnostica para aprovechar las oportunidades, combatir las amenazas, superar las debilidades y potenciar las fortalezas. Así que, un resultado superior a 2,5 refleja una posición fuerte y un resultado inferior a 2,5 revela una posición débil. De modo que, la posición fuerte o débil del área de contabilidad y finanzas de la empresa u organización evaluada depende de qué tanto se acerque o se aleje de la ponderación más alta posible, que es 4,0.

Después de elaborar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Evaluación de aspectos empresariales u organizacionales: área de talento humano

Instrucciones

Antes de la matriz de evaluación interna del área de **talento humano** debe incluirse un texto que ilustre la información que se registra en la misma. Es decir, una introducción a la matriz.

Después de elaborar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Cuadro 41. Evaluación interna área de talento humano

Variable	%	Puntos	Ponderación
Variable 1			
Variable 2			
Variable 3			
Variable 4			
Variable 5			
Variable 6			
Variable 7			
Variable 8			
Variable 9			
Variable 10			
Variable 11			
Variable 12			
Variable 13			
Variable 14			
Variable 15			
Variable 16			
Variable 17			
Variable 18			
Variable 19			
Variable 20			
Variable 21			
Variable 22			
Variable 23			
Variable 24			
...			
Variable "n"			
Total	1,00	N.A.	

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para diligenciar la matriz de evaluación interna del área de talento humano se debe proceder así:

- El nombre del **área de talento humano** debe ser cambiado por el nombre asignado al área, unidad, división o departamento de la empresa que se diagnostica
- En la celda **Variable** se deben registrar **todos** los aspectos, situaciones o eventos del área de **talento humano** que son relevantes para el funcionamiento de la empresa u organización. Recuerde que **las variables internas son controlables por la empresa**.
- En la celda **%**, pero **en decimales**, se debe registrar el peso relativo que se asigne a cada variable en función de su importancia para el desempeño del área de **talento humano**. **El peso relativo va de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante)**. La sumatoria (**total**) del peso relativo de las variables del área de talento humano **debe ser igual a 1** (que equivale al 100%).
- En la celda **Puntos** se debe registrar la calificación que se le asigna a cada variable. **Va de 1 a 4**, así: **1**: alta debilidad; **2**: debilidad menor; **3**: fortaleza menor; **4**: fortaleza mayor. El total en la celda **Puntos** no se registra. Por eso se indica que no aplica (N.A.).
- En la celda **Ponderación** se debe registrar el resultado que se obtiene al **multiplicar el porcentaje asignado a cada variable del área de talento humano por los puntos asignados**. En el total de la columna **Ponderación** se registra la sumatoria de todas las ponderaciones.
- La **ponderación** más alta posible es 4,0, la más baja posible es 1,0 y la ponderación promedio es 2,5. Entonces, una ponderación superior a 2,5 refleja que la situación del área

de **talento humano** es fuerte o favorable. Por el contrario, una ponderación inferior a 2,5 muestra que la empresa u organización posee grandes debilidades en el área de **talento humano**.

- Después de la matriz de evaluación interna del área de talento humano se debe registrar el análisis de los resultados obtenidos.

Después de elaborar la matriz debe eliminar este cuadro.

Resultado de la evaluación interna del área de talento humano

Instrucciones

- En el texto que se va a incluir se debe plasmar el análisis de los resultados obtenidos en la matriz de evaluación interna **área de talento humano**.
- En tal virtud, debe tener en cuenta que la ponderación más alta posible es 4,0, la más baja posible es 1,0 y la promedio es 2,5.

Por tanto, el resultado indica la capacidad de respuesta del **área de talento humano** de la empresa u organización que se diagnostica para aprovechar las oportunidades, combatir las amenazas, superar las debilidades y potenciar las fortalezas. Así que, un resultado superior a 2,5 refleja una posición fuerte y un resultado inferior a 2,5 revela una posición débil. De modo que, la posición fuerte o débil del área de talento humano de la empresa u organización evaluada depende de qué tanto se acerque o se aleje de la ponderación más alta posible, que es 4,0.

Después de elaborar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Evaluación de aspectos empresariales u organizacionales: funciones de la gerencia: planeación

Instrucciones

Antes de la matriz de evaluación interna de la función de **planeación** debe incluirse un texto que ilustre la información que se registra en la misma. Es decir, una introducción a la matriz.

Después de elaborar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

*Cuadro 42. Evaluación interna funciones de la gerencia:
planeación*

Variable	%	Puntos	Ponderación
Variable 1			
Variable 2			
Variable 3			
Variable 4			
Variable 5			
Variable 6			
Variable 7			
Variable 8			
Variable 9			
Variable 10			
Variable 11			
Variable 12			
Variable 13			
Variable 14			
Variable 15			
Variable 16			
Variable 17			
Variable 18			
Variable 19			
Variable 20			
Variable 21			

Variable 22			
Variable 23			
Variable 24			
...			
Variable "n"			
Total	1,00	N.A.	

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para diligenciar la matriz de evaluación interna de la función de planeación se debe proceder así:

- En la celda **Variable** se deben registrar **todos** los aspectos, situaciones o eventos de la función de **planeación** que son relevantes para el funcionamiento de la empresa u organización. Recuerde que **las variables internas son controlables por la empresa**.
- En la celda **%** se debe registrar el peso relativo que se asigne a cada variable sobre el total de variables identificadas, **cuya sumatoria (total) debe ser igual a 1** (que equivale al 100%). Dicho peso relativo **se asigna en decimales** y representa la importancia de cada variable para el desempeño de la **planeación** como función de la gerencia. **El peso relativo va de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante)**.
- En la celda **%**, pero **en decimales**, se debe registrar el peso relativo que se asigne a cada variable en función de su importancia para el desempeño de la **planeación** como función de la gerencia. **El peso relativo va de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante)**. La sumatoria (**total**) del peso relativo de las variables de la función de planeación **debe ser igual a 1** (que equivale al 100%).

- En la celda **Puntos** se debe registrar la calificación que se le asigna a cada variable. **Va de 1 a 4**, así: **1**: alta debilidad; **2**: debilidad menor; **3**: fortaleza menor; **4**: fortaleza mayor. El total en la celda **Puntos** no se registra. Por eso se indica que no aplica (N.A.).
- En la celda **Ponderación** se debe registrar el resultado que se obtiene al **multiplicar el porcentaje asignado a cada variable de la función de planeación por los puntos asignados**. En el total de la columna **Ponderación** se registra la sumatoria de todas las ponderaciones.
- La **ponderación** más alta posible es 4,0, la más baja posible es 1,0 y la ponderación promedio es de 2,5. Entonces, una ponderación superior a 2,5 refleja que la situación de la función de **planeación** es fuerte o favorable. Por el contrario, una ponderación inferior a 2,5 muestra que la empresa u organización posee grandes debilidades en la función de **planeación**.
- **Después de la matriz de evaluación interna de la función de planeación se debe registrar el análisis de los resultados obtenidos.**

Después de elaborar la matriz debe eliminar este cuadro.

Resultado de la evaluación interna de la función de planeación

Instrucciones

- En el texto que se va a incluir se debe plasmar el análisis de los resultados obtenidos en la matriz de evaluación interna de la función de **planeación**.
- En tal virtud, debe tener en cuenta que la ponderación más alta posible es 4,0, la más baja posible es 1,0 y la promedio es

2,5. Por tanto, el resultado indica la capacidad de respuesta de la función de **planeación** de la empresa u organización que se diagnostica para aprovechar las oportunidades, combatir las amenazas, superar las debilidades y potenciar las fortalezas. Así que, un resultado superior a 2,5 refleja una posición fuerte y un resultado inferior a 2,5 revela una posición débil. De modo que, la posición fuerte o débil del área de planeación de la empresa u organización evaluada depende de qué tanto se acerque o se aleje de la ponderación más alta posible, que es 4,0.

Después de elaborar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Evaluación de aspectos empresariales u organizacionales: funciones de la gerencia: organización

Instrucciones

Antes de la matriz de evaluación interna de la función de **organización** debe incluirse un texto que ilustre la información que se registra en la misma. Es decir, una introducción a la matriz.

Después de elaborar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Cuadro 43. Evaluación interna funciones de la gerencia: organización

Variable	%	Puntos	Ponderación
Variable 1			
Variable 2			
Variable 3			
Variable 4			
Variable 5			
Variable 6			
Variable 7			
Variable 8			

Variable 9			
Variable 10			
Variable 11			
Variable 12			
Variable 13			
Variable 14			
Variable 15			
Variable 16			
Variable 17			
Variable 18			
Variable 19			
Variable 20			
...			
Variable "n"			
Total	1,00	N.A.	

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para diligenciar la matriz de evaluación interna de la función de organización se debe proceder así:

- En la celda **Variable** se deben registrar **todos** los aspectos, situaciones o eventos de la función de **organización** que son relevantes para el funcionamiento de la empresa u organización. Recuerde que **las variables internas son controlables por la empresa**.
- En la celda **%**, pero **en decimales**, se debe registrar el peso relativo que se asigne a cada variable en función de su importancia para el desempeño de la **organización** como función de la gerencia. **El peso relativo va de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante)**. La sumatoria (**total**) del peso relativo de las variables de la función de organización **debe ser igual a 1** (que equivale al 100%).
- En la celda **Puntos** se debe registrar la calificación que se le asigna a cada variable. **Va de 1 a 4**, así: **1**: alta debilidad; **2**: debilidad menor; **3**: fortaleza menor; **4**: fortaleza mayor. El total

en la celda **Puntos** no se registra. Por eso se indica que no aplica (N.A.).

- En la celda **Ponderación** se debe registrar el resultado que se obtiene al **multiplicar el porcentaje asignado a cada variable de la función de organización por los puntos asignados**. En el total de la columna **Ponderación** se registra la sumatoria de todas las ponderaciones.
- La **ponderación** más alta posible es 4,0, la más baja posible es 1,0 y la ponderación promedio es 2,5. Entonces, una ponderación superior a 2,5 refleja que la situación de la función de **organización** es fuerte o favorable. Por el contrario, una ponderación inferior a 2,5 muestra que la empresa u organización posee grandes debilidades en la función de **organización**.
- **Después de la matriz de evaluación interna de la función de organización se debe registrar el análisis de los resultados obtenidos.**

Después de elaborar la matriz debe eliminar este cuadro.

Resultado de la evaluación interna de la función de organización

Instrucciones

- En el texto que se va a incluir se debe plasmar el análisis de los resultados obtenidos en la matriz de evaluación interna de la función de **organización**.
- En tal virtud, debe tener en cuenta que la ponderación más alta posible es 4,0, la más baja posible es 1,0 y la promedio es 2,5. Por tanto, el resultado indica la capacidad de respuesta de la función de **organización** de la empresa u organización que se diagnostica para aprovechar las oportunidades y combatir

las amenazas. Así que, un resultado superior a 2,5 refleja una posición fuerte y un resultado inferior a 2,5 revela una posición débil. De modo que, la posición fuerte o débil del área de organización de la empresa u organización evaluada depende de qué tanto se acerque o se aleje de la ponderación más alta posible, que es 4,0.

Después de elaborar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Evaluación de aspectos empresariales u organizacionales: funciones de la gerencia: dirección

Instrucciones

Antes de la matriz de evaluación interna de la función de **dirección** debe incluirse un texto que ilustre la información que se registra en la misma. Es decir, una introducción a la matriz.

Después de elaborar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Cuadro 44. Evaluación interna funciones de la gerencia: dirección

Variable	%	Puntos	Ponderación
Variable 1			
Variable 2			
Variable 3			
Variable 4			
Variable 5			
Variable 6			
Variable 7			
Variable 8			
Variable 9			
Variable 10			
Variable 11			

Variable 12			
Variable 13			
Variable 14			
Variable 15			
Variable 16			
Variable 17			
Variable 18			
Variable 19			
Variable 20			
Variable 21			
Variable 22			
Variable 23			
Variable 24			
Variable 25			
...			
Variable "n"			
Total	1,00	N.A.	

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para diligenciar la matriz de evaluación interna de la función de dirección se debe proceder así:

- En la celda **Variable** se deben registrar **todos** los aspectos, situaciones o eventos de la función de **dirección** que son relevantes para el funcionamiento de la empresa u organización. Recuerde que **las variables internas son controlables por la empresa**.
- En la celda **%**, pero **en decimales**, se debe registrar el peso relativo que se asigne a cada variable en función de su importancia para el desempeño de la **dirección** como función de la gerencia. **El peso relativo va de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante)**. La sumatoria (**total**) del peso relativo

de las variables de la función de dirección **debe ser igual a 1** (que equivale al 100%).

- En la celda **Puntos** se debe registrar la calificación que se le asigna a cada variable. **Va de 1 a 4**, así: **1**: alta debilidad; **2**: debilidad menor; **3**: fortaleza menor; **4**: fortaleza mayor. El total en la celda **Puntos** no se registra. Por eso se indica que no aplica (N.A.).
- En la celda **Ponderación** se debe registrar el resultado que se obtiene al **multiplicar el porcentaje asignado a cada variable de la función de dirección por los puntos asignados**. En el total de la columna **Ponderación** se registra la sumatoria de todas las ponderaciones.
- La **ponderación** más alta posible es 4,0, la más baja posible es 1,0 y la ponderación promedio es 2,5. Entonces, una ponderación superior a 2,5 refleja que la situación de la función de **dirección** es fuerte o favorable. Por el contrario, una ponderación inferior a 2,5 muestra que la empresa u organización posee grandes debilidades en la función de **dirección**.
- **Después de la matriz de evaluación interna de la función de dirección se debe registrar el análisis de los resultados obtenidos.**

Después de elaborar la matriz debe eliminar este cuadro.

Resultado de la evaluación interna de la función de dirección

Instrucciones

- En el texto que se va a incluir se debe plasmar el análisis de los resultados obtenidos en la matriz de evaluación interna de la función de **dirección**.
- En tal virtud, debe tener en cuenta que la ponderación más alta posible es 4,0, la más baja posible es 1,0 y la promedio

es 2,5. Por tanto, el resultado indica la capacidad de respuesta de la función de **dirección** de la empresa u organización que se diagnostica para aprovechar las oportunidades, combatir las amenazas, superar las debilidades y potenciar las fortalezas. Así que, un resultado superior a 2,5 refleja una posición fuerte y un resultado inferior a 2,5 revela una posición débil. De modo que, la posición fuerte o débil del área de dirección de la empresa u organización evaluada depende de qué tanto se acerque o se aleje de la ponderación más alta posible, que es 4,0.

Después de elaborar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Evaluación de aspectos empresariales u organizacionales: funciones de la gerencia: control

Instrucciones

Antes de la matriz de evaluación interna de la función de **control** debe incluirse un texto que ilustre la información que se registra en la misma. Es decir, una introducción a la matriz.

Después de elaborar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Cuadro 45. Evaluación interna funciones de la gerencia: control

Variable	%	Puntos	Ponderación
Variable 1			
Variable 2			
Variable 3			
Variable 4			
Variable 5			
Variable 6			
Variable 7			

Variable 8			
Variable 9			
Variable 10			
Variable 11			
Variable 12			
Variable 13			
Variable 14			
Variable 15			
Variable 16			
Variable 17			
Variable 18			
Variable 19			
Variable 20			
Variable 21			
Variable 22			
Variable 23			
Variable 24			
Variable 25			
...			
Variable "n"			
Total	1,00	N.A.	

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para diligenciar la matriz de evaluación interna de la función de control se debe proceder así:

- En la celda **Variable** se deben registrar **todos** los aspectos, situaciones o eventos de la función de **control** que son relevantes para el funcionamiento de la empresa u organización. Recuerde que **las variables internas son controlables por la empresa**.

- En la celda **%**, pero **en decimales**, se debe registrar el peso relativo que se asigne a cada variable en función de su importancia para el desempeño del **control** como función de la gerencia. **El peso relativo va de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante)**. La sumatoria (**total**) del peso relativo de las variables de la función de control **debe ser igual a 1** (que equivale al 100%).
- En la celda **Puntos** se debe registrar la calificación que se le asigna a cada variable. **Va de 1 a 4**, así: **1**: alta debilidad; **2**: debilidad menor; **3**: fortaleza menor; **4**: fortaleza mayor. El total en la celda **Puntos** no se registra. Por eso se indica que no aplica (N.A.).
- En la celda **Ponderación** se debe registrar el resultado que se obtiene al **multiplicar el porcentaje asignado a cada variable de la función de control por los puntos asignados**. En el total de la columna **Ponderación** se registra la sumatoria de todas las ponderaciones.
- La **ponderación** más alta posible es 4,0, la más baja posible es 1,0 y la ponderación promedio es 2,5. Entonces, una ponderación superior a 2,5 refleja que la situación de la función de **control** es fuerte o favorable. Por el contrario, una ponderación inferior a 2,5 muestra que la empresa u organización posee grandes debilidades en la función de **control**.
- Después de la matriz de evaluación interna de la función de control se debe registrar el análisis de los resultados obtenidos.

Después de elaborar la matriz debe eliminar este cuadro.

Resultado de la evaluación interna de la función de control

Instrucciones

- En el texto que se va a incluir se debe plasmar el análisis de los resultados obtenidos en la matriz de evaluación interna de la función de **control**.

- En tal virtud, debe tener en cuenta que la ponderación más alta posible es 4,0, la más baja posible es 1,0 y la promedio es 2,5. Por tanto, el resultado indica la capacidad de respuesta de la función de **Control** de la empresa u organización que se diagnostica para aprovechar las oportunidades, combatir las amenazas, superar las debilidades y potenciar las fortalezas. Así que, un resultado superior a 2,5 refleja una posición fuerte y un resultado inferior a 2,5 revela una posición débil. De modo que, la posición fuerte o débil del área de control de la empresa u organización evaluada depende de qué tanto se acerque o se aleje de la ponderación más alta posible, que es 4,0.

Después de elaborar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Diagnóstico externo

Instrucciones

Antes de la matriz de diagnóstico externo debe incluirse un texto que ilustre la información que se registra en la misma. Es decir, una introducción a la matriz.

Después de elaborar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Cuadro 46. Diagnóstico externo

No.	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
...		
"n"		

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para diligenciar la matriz de diagnóstico externo se debe proceder así:

- **Las mismas variables evaluadas en las matrices de evaluación externa** se deben clasificar como **oportunidad o amenaza** según corresponda.
- **Como oportunidades se deben registrar las variables que obtuvieron 3 y 4 puntos** en la calificación de las matrices de evaluación externa indirecta elaboradas para evaluar las variables económicas, tecnológicas, sociales y culturales, político-legales y ecológicas o ambientales.
- **Como amenazas se deben registrar las variables que obtuvieron 1 y 2 puntos** en la calificación de las matrices de evaluación externa indirecta elaboradas para evaluar las variables económicas, tecnológicas, sociales y culturales, político-legales y ecológicas o ambientales.
- Recuerde que **no se debe cambiar la redacción de las variables calificadas como oportunidad o amenaza** en las matrices de evaluación externa indirecta de las variables económicas, tecnológicas, sociales y culturales, político-legales y ecológicas o ambientales. **Tampoco se deben incluir otras oportunidades o amenazas que no hayan sido evaluadas ni incluidas en dichas matrices.**

Después de elaborar la matriz debe eliminar este cuadro.

Diagnóstico interno

Instrucciones

Antes de la matriz de diagnóstico interno debe incluirse un texto que ilustre la información que se registra en la misma. Es decir, una introducción a la matriz.

Después de elaborar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Cuadro 47. Diagnóstico interno

No.	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
...		
"n"		

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para diligenciar la matriz de diagnóstico interno se debe proceder así:

- **Las mismas variables evaluadas en las matrices de evaluación interna** se deben clasificar como **fortaleza o debilidad** según corresponda.

- **Como fortalezas se deben registrar las variables que obtuvieron 3 y 4 puntos** en la calificación de las **matrices de evaluación interna** elaboradas para evaluar las funciones empresariales (producción, mercadeo y ventas, contabilidad y finanzas, talento humano y otras según la estructura de empresa u organización que se diagnostica) y las funciones gerenciales (planeación, organización, dirección y control).
- **Como debilidades se deben registrar las variables que obtuvieron 1 y 2 puntos** en la calificación de las **matrices de evaluación interna** elaboradas para evaluar las funciones empresariales (producción, mercadeo y ventas, contabilidad y finanzas, talento humano y otras según la estructura de empresa u organización que se diagnostica) y las funciones de la gerencia (planeación, organización, dirección y control).
- Recuerde que **no se debe cambiar la redacción de las variables calificadas como fortaleza o debilidad** en las **matrices de evaluación interna**. **Tampoco se deben incluir otras fortalezas o debilidades que no hayan sido evaluadas ni incluidas en dichas matrices.**

Después de elaborar la matriz debe eliminar este cuadro.

4.2 Plataforma estratégica

Como se mencionó, la información de la evaluación de la plataforma estratégica existente en la empresa u organización no debe incluirse en el documento en el que se presenta el plan estratégico. Por tanto, en este apartado se deben incluir los componentes de la plataforma estratégica que se establece como soporte ideológico que soporta la empresa u organización y el plan estratégico que se formula; sea una nueva plataforma estratégica o nuevos aspectos para alguno de los componentes de la ya existente. Por esta razón, si luego de la evaluación se decide que ninguno de los componentes de la plataforma estratégica existente debe modificarse, esta deberá transcribirse en el presente apartado.

Instrucciones

- Antes de incluir los componentes de la plataforma estratégica debe incluirse un texto que ilustre la información que se registra. Es decir, una introducción a la plataforma estratégica compuesta por misión, visión, principios corporativos, valores corporativos, objetivos estratégicos y políticas.
- Recuerde que **la evaluación de la plataforma estratégica existente no debe incluirse en este apartado** del plan estratégico. Se registra la **nueva plataforma estratégica**, los nuevos aspectos para alguno de los componentes de la ya existente o la misma plataforma estratégica existente si no fue modificada después de la evaluación.

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Misión

Instrucciones

- En este espacio se debe incluir la **misión** de la empresa u organización.
- Si es una **misión** completamente nueva o modificada a partir de la ya existente, recuerde que debe contener los aspectos sugeridos en la teoría; estos se indican en el "**Cuadro para evaluación de la misión de la empresa u organización.**"

Después de registrar la misión debe eliminar este cuadro.

Visión

Instrucciones

- En este espacio se debe incluir la **visión** de la empresa u organización.
- Si es una **visión** completamente nueva o modificada a partir de la ya existente, recuerde que debe contener los aspectos sugeridos en la teoría; que se indican en el "**Cuadro para evaluación de la visión de la empresa u organización.**"

Después de registrar la visión debe eliminar este cuadro.

Valores corporativos

Instrucciones

- En este espacio se deben incluir los **valores corporativos** que se proponen para la empresa u organización.
- Si son **valores corporativos** completamente nuevos o modificados a partir de los ya existentes, recuerde que deben contener los aspectos sugeridos en la teoría; estos se indican en los **cuadros para evaluación de los valores corporativos de la empresa u organización.**

Después de registrar los valores corporativos debe eliminar este cuadro.

Principios corporativos

Instrucciones

- En este espacio se deben incluir los **principios corporativos** que se proponen para la empresa u organización.
- Si son **principios corporativos** completamente nuevos o modificados a partir de los ya existentes, recuerde que deben contener los aspectos sugeridos en la teoría; estos se indican en los **cuadros para evaluación de los principios corporativos de la empresa u organización**.

Después de registrar los principios corporativos debe eliminar este cuadro.

214

Objetivos estratégicos

Instrucciones

- En este espacio se deben incluir los **objetivos estratégicos** que se proponen para la empresa u organización.
- Si son **objetivos estratégicos** completamente nuevos o modificados a partir de los ya existentes, recuerde que deben contener los aspectos sugeridos en la teoría; estos se indican en los **cuadros para evaluación de los objetivos estratégicos de la empresa u organización.**

Después de registrar los objetivos estratégicos debe eliminar este cuadro.

Políticas

Instrucciones

- En este espacio se deben incluir las **políticas** que se proponen para la empresa u organización.
- Si son **políticas** completamente nuevas o modificadas a partir de las ya existentes, recuerde que deben contener los aspectos sugeridos en la teoría; estos se indican en los **cuadros para evaluación de las políticas de la empresa u organización.**"

Después de registrar las políticas debe eliminar este cuadro.

4.3 Estrategias

Las siguientes son las estrategias priorizadas que se ejecutarán en el horizonte del plan estratégico formulado.

Instrucciones

Antes de registrar las estrategias FO, FA, DO y DA, debe incluirse un texto que ilustre la información que se incluirá. Es decir, una introducción al tema. **Puede utilizarse el mismo que se registra antes de este cuadro.**

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Estrategias F.O.

En el siguiente cuadro se registran las estrategias FO priorizadas, que apuntan a aprovechar las oportunidades con base en las fortalezas.

Instrucciones

Antes del cuadro de las **Estrategias FO** debe incluirse un texto que ilustre la información que se registra en dicho cuadro. Es decir, una introducción al cuadro. **Puede utilizarse el mismo que se registra antes de este cuadro.**

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Cuadro 48. Estrategias FO

No.	Estrategias FO
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
...	
"n"	

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para diligenciar el cuadro Estrategias FO se debe proceder así:

- Las estrategias **FO** que se van a incluir deben ser las que se priorizan del cuadro “**Formulación de estrategias FO.**” Recuerde que deben ser lógicas, coherentes, relevantes, recurrentes y tener una redacción clara y precisa.
- Sin cambiar la redacción y sin incluir otras diferentes, en las celdas **Estrategias FO** transcriba las estrategias FO que se priorizaron.

Después de elaborar la matriz debe eliminar este cuadro.

Estrategias F.A.

Las estrategias FA priorizadas se registran en el siguiente cuadro. Estas estrategias tienen por objeto combatir las amenazas con base en las fortalezas.

Instrucciones

Antes del cuadro de **Estrategias FA** debe incluirse un texto que ilustre la información que se registra en dicho cuadro. Es decir, una introducción al cuadro. **Puede utilizarse el mismo que se registra antes de este cuadro.**

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Cuadro 49. Estrategias FA

No.	Estrategias FA
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
...	
"n"	

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para diligenciar el cuadro Estrategias FA se debe proceder así:

- Las estrategias **FA** que se van a incluir deben ser las que se priorizan del cuadro "**Formulación de Estrategias FA.**" Recuerde que deben ser lógicas, coherentes, relevantes, recurrentes y tener una redacción clara y precisa.

- Sin cambiar la redacción y sin incluir otras diferentes, en las celdas **Estrategias FA** transcriba las estrategias FA que se priorizaron.

Después de elaborar la matriz debe eliminar este cuadro.

Estrategias D.O.

Las estrategias DO que se registran en el siguiente cuadro son las priorizadas. Tienen como fin disminuir las debilidades para aprovechar las oportunidades.

Instrucciones

Antes del cuadro de las **Estrategias DO** debe incluirse un texto que ilustre la información que se registra en dicho cuadro. Es decir, una introducción al cuadro. **Puede utilizarse el mismo que se registra antes de este cuadro.**

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Cuadro 50. Estrategias DO

No.	Estrategias DO
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
...	
"n"	

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para diligenciar el cuadro Estrategias DO se debe proceder así:

- Las estrategias **DO** que se van a incluir deben ser las que se priorizan del cuadro "**Formulación de Estrategias DO.**" Recuerde que deben ser lógicas, coherentes, relevantes, recurrentes y tener una redacción clara y precisa.
- Sin cambiar la redacción y sin incluir otras diferentes, en las celdas **Estrategias DO** transcriba las estrategias FA que se priorizaron.

Después de elaborar la matriz debe eliminar este cuadro.

Estrategias D.A.

Las estrategias DA priorizadas se registran en el siguiente cuadro. Apuntan a la disminución de las debilidades para combatir las amenazas.

Instrucciones

Antes del cuadro de las **Estrategias DA** debe incluirse un texto que ilustre la información que se registra en dicho cuadro. Es decir, una introducción al cuadro. **Puede utilizarse el mismo que se registra antes de este cuadro.**

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Cuadro 51. Estrategias DA

No.	Estrategias DA
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
...	
"n"	

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

- Antes del cuadro de las **Estrategias DA** debe incluirse un texto que ilustre la información que se registra en dicho cuadro. Es decir, una introducción al cuadro. Puede utilizarse el mismo que se registra en este apartado.
- Las estrategias **DA** que se van a incluir deben ser las que se priorizan del cuadro "**Formulación de Estrategias DA.**" Recuerde que deben ser lógicas, coherentes, relevantes y recurrentes.
- En las celdas **Estrategias DA** transcriba las estrategias que se priorizaron.

Después de elaborar la matriz debe eliminar este cuadro.

4.4 Matriz DOFA o FODA

Instrucciones

En este espacio se debe incluir la **matriz DOFA o FODA** que se elabora con base en las fortalezas y debilidades registradas en el diagnóstico interno, las oportunidades y amenazas del diagnóstico externo y las estrategias FO, FA, DO y DA formuladas y priorizadas.

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

4.5 Metas anuales

Con fundamento en las perspectivas del CMI, a continuación se formulan las metas para cada uno de los cinco años de vigencia del plan estratégico formulado.

222

Instrucciones

Antes de incluir las metas anuales debe incluirse un texto que ilustre la información que se registra en las matrices de las metas para las cuatro perspectivas del BSC. Es decir, una introducción al cuadro.

Puede utilizarse el mismo que se registra antes de este cuadro.

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Metas de perspectiva financiera

Las metas para la perspectiva financiera se registran en las siguientes matrices.

Instrucciones

Antes de la matriz **metas de perspectiva financiera** debe incluirse un texto que ilustre la información que se registra en ella. Es decir, una introducción al cuadro. **Puede utilizarse el mismo que se registra antes de este cuadro.**

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Cuadro 52. Metas de perspectiva financiera

Empresa u organización _____					
Objetivo estratégico					
Años					
Atributo					
Escala					
Norma					
Plazo					

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para la formulación de las metas de perspectiva financiera se debe proceder así:

- Reemplace la **línea** del título **Metas de perspectiva financiera por el nombre de la empresa u organización cuyas metas se formulan.**
- Frente al campo **objetivo estratégico** transcriba el objetivo estratégico para el cual se formulen las metas. Tenga en cuenta que se deben formular metas para todos los objetivos clasificados en la **perspectiva financiera.**
- Frente al campo **Años** registre los cinco años del horizonte de planeación de manera que en cada uno de ellos se registrarán atributo, escala, norma y plazo.

- Frente al campo **Atributo** registre el nombre de la meta.
- Frente al campo **Escala** registre la unidad de medida (cifra, porcentaje o cantidad) que se espera lograr cada año. Recuerde que la suma de las escalas establecidas para los cinco años debe ser igual al 100%. Igualmente, la **Escala** debe estar en función de la norma.
- Frente al campo **Norma** defina el parámetro, la condición, el requisito, el criterio o la exigencia de desempeño necesaria para el logro de la escala. Recuerde que la **Norma** permite la medición del alcance de la escala.
- Frente al campo **Plazo** establezca el tiempo, el término o la fecha límite para el logro de la escala. Dicho **plazo** se debe fijar en función del tipo de empresa, del tipo de mercado y de los productos o servicios que produce o comercializa.
- Recuerde que deben elaborarse tantas matrices como objetivos estratégicos que propongan logros de índole financiera se hayan incluido en la nueva plataforma estratégica.

Después de elaborar la matriz debe eliminar este cuadro.

Metas de perspectiva del cliente

Instrucciones

Antes de la matriz **metas de perspectiva del cliente** debe incluirse un texto que ilustre la información que se registra en ella. Es decir, una introducción al cuadro. **Puede utilizarse el mismo que se registra antes de este cuadro.**

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

En las siguientes matrices se registran las metas de perspectiva del cliente.

Cuadro 53. Metas de perspectiva del cliente

Empresa u organización _____					
Objetivo estratégico					
Años					
Atributo					
Escala					
Norma					
Plazo					

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para la formulación de las metas de perspectiva del cliente se debe proceder así:

- Reemplace la **línea** del título **Metas de perspectiva del cliente** por el nombre de la empresa u organización cuyas metas se formulan.
- Frente al campo **Objetivo estratégico** transcriba el objetivo estratégico para el cual se formulen las metas. Tenga en cuenta que se deben formular metas para todos los objetivos clasificados en la **perspectiva del cliente**.
- Frente al campo **Años** registre los cinco años del horizonte de planeación de manera que en cada uno de ellos se registrarán atributo, escala, norma y plazo.
- Frente al campo **Atributo** registre el nombre de la meta.
- Frente al campo **Escala** registre la unidad de medida (cifra, porcentaje o cantidad) que se espera lograr en cada año. Recuerde que la suma de las escalas establecidas para los cinco años debe ser igual al 100%. Igualmente, la **Escala** debe estar en función de la norma.

- Frente al campo **Norma** defina el parámetro, la condición, el requisito, el criterio o la exigencia de desempeño necesaria para el logro de la escala. Recuerde que la **Norma** permite la medición del alcance de la escala.
- Frente al campo **Plazo** establezca el tiempo, el término o la fecha límite para el logro de la escala. Dicho **plazo** se debe fijar en función del tipo de empresa, del tipo de mercado y de los productos o servicios que produce o comercializa.
- Recuerde que deben elaborarse tantas matrices como objetivos estratégicos que propongan logros que tengan que ver con clientes y mercados se hayan incluido en la nueva plataforma estratégica.

Después de elaborar la matriz debe eliminar este cuadro.

Metas de perspectiva del proceso interno

Las metas de perspectiva del proceso interno se registran en las siguientes matrices.

Instrucciones

Antes de la matriz **metas de perspectiva del proceso interno** debe incluirse un texto que ilustre la información que se registra en ella. Es decir, una introducción al cuadro. **Puede utilizarse el mismo que se registra antes de este cuadro.**

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Cuadro 54. Metas de perspectiva del proceso interno

Empresa _____					
Objetivo estratégico					
Años					
Atributo					
Escala					
Norma					
Plazo					

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para la formulación de las metas de perspectiva del proceso interno se debe proceder así:

- Reemplace la **línea** del título **Metas de perspectiva del proceso interno** por el nombre de la empresa u organización cuyas metas se formulan.
- Recuerde registrar el nombre de la empresa u organización en el encabezado de la matriz.
- Frente al campo **Objetivo estratégico** transcriba el objetivo estratégico para el cual se formulen las metas. Tenga en cuenta que se deben formular metas para todos los objetivos clasificados en la **perspectiva del proceso interno**.
- Frente al campo **Años** registre los cinco años del horizonte de planeación de manera que en cada uno de ellos se registrarán atributo, escala, norma y plazo.
- Frente al campo **Atributo** registre el nombre de la meta.
- Frente al campo **Escala** registre la unidad de medida (cifra, porcentaje o cantidad) que se espera lograr en cada año. Recuerde que la suma de las escalas establecidas para los cinco años debe ser igual al 100%. Igualmente, la **Escala** debe estar en función de la norma.

- Frente al campo **Norma** defina el parámetro, la condición, el requisito, el criterio o la exigencia de desempeño necesaria para el logro de la escala. Recuerde que la **Norma** permite la medición del alcance de la escala.
- Frente al campo **Plazo** establezca el tiempo, el término o la fecha límite para el logro de la escala. Dicho plazo se debe fijar en función del tipo de empresa, del tipo de mercado y de los productos o servicios que produce o comercializa.
- Recuerde que deben elaborarse tantas matrices como objetivos estratégicos que propongan logros que tengan que ver con procesos internos que se hayan incluido en la nueva plataforma estratégica.

Después de elaborar la matriz debe eliminar este cuadro.

Metas de perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En las matrices que se registran enseguida se presentan las metas de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Instrucciones

Antes de la matriz **metas de perspectiva de aprendizaje y crecimiento** debe incluirse un texto que ilustre la información que se registra en ella. Es decir, una introducción al cuadro. **Puede utilizarse el mismo que se registra antes de este cuadro.**

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Cuadro 55. Metas de perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Empresa _____					
Objetivo estratégico					
Años					
Atributo					
Escala					
Norma					
Plazo					

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para la formulación de las metas de perspectiva de aprendizaje y crecimiento se debe proceder así:

- Reemplace la **línea** del título **Metas de perspectiva financiera por el nombre de la empresa u organización cuyas metas se formulan.**
- Frente al campo **Objetivo estratégico** transcriba el objetivo estratégico para el cual se formulen las metas. Tenga en cuenta que se deben formular metas para todos los objetivos clasificados en la **perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**
- Frente al campo **Años** registre los cinco años del horizonte de planeación de manera que en cada uno de ellos se registrarán atributo, escala, norma y plazo.
- Frente al campo **Atributo** registre el nombre de la meta.
- Frente al campo **Escala** registre la unidad de medida (cifra, porcentaje o cantidad) que se espera lograr en cada año. Recuerde que la suma de las escalas establecidas para los cinco años debe ser igual al 100%. Igualmente, la **Escala** debe estar en función de la norma.

- Frente al campo **Norma** defina el parámetro, la condición, el requisito, el criterio o la exigencia de desempeño necesaria para el logro de la escala. Recuerde que la **Norma** permite la medición del alcance de la escala.
- Frente al campo **Plazo** establezca el tiempo, el término o la fecha límite para el logro de la escala. Dicho **plazo** se debe fijar en función del tipo de empresa, del tipo de mercado y de los productos o servicios que produce o comercializa.
- Recuerde que deben elaborarse tantas matrices como objetivos estratégicos que propongan logros que tengan que ver aprendizaje y crecimiento se hayan incluido en la nueva plataforma estratégica.

Después de elaborar la matriz debe eliminar este cuadro.

4.6 Cuadro de mando integral -CMI o Balanced Scorecard -BSC

Con base en los objetivos estratégicos y las metas anuales, el siguiente es el CMI (o BSC) con el que se hará el monitoreo de la ejecución de las estrategias y, en general, del plan estratégico formulado.

Instrucciones

Antes del **CMI** debe incluirse un texto que ilustre la información que contiene. Es decir, una introducción al cuadro. **Puede utilizarse el mismo que se registra antes de este cuadro.**

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Cuadro 56. CMI

Empresa u organización _____ (2021-2025)								
Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores	Fórmula	Meta para cada año				
				2021	2022	Años 2023	2024	2025
Financiera								
Del cliente								
Del proceso interno								
De aprendizaje y crecimiento								

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para elaborar el CMI se debe proceder así:

- Reemplace la **línea** del título del **CMI** por el **nombre de la empresa u organización** cuyos valores corporativos se evalúan.
- **La información de la plataforma estratégica, de la evaluación de objetivos estratégicos y de las metas es la base para la elaboración del CMI. Por ello, en sus campos se debe incluir la misma información de cada uno de esos componentes según corresponda.**
- En las celdas **Perspectiva** se deben registrar las cuatro perspectivas del CMI (financiera, del cliente, del proceso interno y de formación y crecimiento).
- En las celdas **Objetivo estratégico** se deben **transcribir** los objetivos estratégicos formulados en la plataforma estratégica

y priorizados de acuerdo con la calificación de objetivos estratégicos. Cada **Objetivo estratégico** se debe incluir en la perspectiva con la que tengan relación más directa según la clasificación realizada en la matriz **Clasificación de objetivos según la perspectiva del BSC**.

- En la celda **Indicadores** se deben registrar **los nombres de los indicadores** que se utilizarán para medir el avance y el logro de las metas y de los objetivos estratégicos. Recuerde que, según Amaya (2005, p.89) “un indicador es un punto de referencia que juega un papel descriptivo o un papel evaluativo” para observar un determinado comportamiento. Por tanto, un indicador es la medida del **avance** o **resultado** de un proceso, evento, actividad, meta u objetivo en un momento determinado. Es decir, la expresión **cuantitativa** del comportamiento o desempeño de un proceso, evento, actividad, meta u objetivo. Tales indicadores deben ser medibles fácil y rápidamente (con una expresión matemática entendible), fáciles de graficar y proporcionar información relevante en pocas palabras.
- En la celda **Fórmula** se deben construir **las expresiones matemáticas (fórmulas)** de cada indicador que se utilizará para la medición del avance y del logro de las metas y los objetivos estratégicos. Para ello se pueden tomar como referencia valores **históricos, estándar, teóricos, de los competidores, del sector económico o industrial, de la política de la empresa u organización, de requerimiento de los clientes o determinados por consenso en la empresa u organización**, según corresponda a lo que se quiera medir.
- En las celdas **Meta para cada año** se registran las **escalas** que se establecieron en las metas para cada uno de los cinco años (**las mismas escalas**). Recuerde que **solamente se debe registrar la escala**.
- Inserte o elimine las filas que requiera según la cantidad de **estrategias** incluidas en la nueva plataforma estratégica.

Después de elaborar el BSC debe eliminar este cuadro.

4.7 Planes tácticos

Como primer paso para la ejecución del plan estratégico formulado, después de la socialización con el grupo social de la empresa u organización, se formulan los planes tácticos o funcionales que se presentan a continuación.

Instrucciones

Antes de presentar los planes tácticos debe incluirse un texto que ilustre, en forma general, tales planes. Es decir, una introducción al cuadro. **Puede utilizarse el mismo que se registra antes de este cuadro.**

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Plan financiero o de inversión

El plan financiero o de inversión apunta al logro de las metas orientadas hacia el crecimiento y la expansión que se formularon para el primer año del horizonte de planeación. Estas metas contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera del CMI y, para su logro, requieren la definición clara de actividades, indicadores y sus fórmulas (expresiones matemáticas), plazos, recursos y responsables. Enseguida se presentan tales aspectos.

Instrucciones

Antes de la matriz del **plan financiero o de inversión** debe incluirse un texto que ilustre la información que se registra en ella. Es decir, una introducción al plan. **Puede utilizarse el mismo que se registra antes de este cuadro.**

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Cuadro 57. Plan financiero o de inversión

Organización o empresa							
Año				2021			
Objetivo estratégico	Meta	Actividades	Indicadores	Fórmula	Plazo	Recursos	Responsable

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para la formulación del plan financiero o de inversión se debe proceder así:

- Reemplace la **línea** del título **por el nombre de la empresa**.
- En las celdas **Objetivo estratégico** se deben transcribir todos los objetivos estratégicos formulados en la plataforma estratégica que fueron calificados y priorizados por la empresa u organización y que pretendan logros relacionados con la perspectiva del CMI para la que se formula el plan (financiera, del cliente, del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento).

- En la celda **Metas** se deben **transcribir las mismas escalas del primer año** de las metas formuladas para los objetivos estratégicos que planteen logros en términos la perspectiva del CMI para la que se formula el plan (financiera, del cliente, del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento).
- En la celda **Actividades** se deben registrar las acciones, las actividades, las gestiones, las labores, las operaciones, los procesos y las tareas que se deben llevar a cabo para el logro de la meta (escala). **Tantas como sea necesario.**
- En la celda **Indicadores** se deben registrar **los nombres de los indicadores** que se utilizarán para medir el avance y el logro de las **actividades**. Recuerde que, según Amaya (2005, p.89) “un indicador es un punto de referencia que juega un papel descriptivo o un papel evaluativo” para observar un determinado comportamiento. Por tanto, un indicador es la medida del **avance o resultado** de un proceso, evento, actividad, meta u objetivo en un momento determinado. Es decir, la expresión **cuantitativa** del comportamiento o desempeño de un proceso, evento, actividad, meta u objetivo. Tales indicadores deben ser medibles fácil y rápidamente (con una expresión matemática entendible), fáciles de graficar y proporcionar información relevante en pocas palabras.
- En la celda **Fórmula** se deben construir **las expresiones matemáticas (fórmulas)** de cada indicador que se utilizará para la medición del avance y del logro de las actividades. Para ello se pueden tomar como referencia valores **históricos, estándar, teóricos, de los competidores, del sector económico o industrial, de la política de la empresa u organización, de requerimiento de los clientes o determinados por consenso en la empresa u organización**, según corresponda a lo que se quiera medir.
- En la celda **Plazo** se registra el término establecido para el cumplimiento de cada actividad pues es muy común que el inicio de una o varias actividades dependan de la terminación de otra u otras actividades.

- En la celda **Recursos** se describen y cuantifican los recursos materiales y humanos requeridos para el desarrollo de las actividades y el logro de la meta y se registran los costos financieros de tales recursos materiales y humanos. La descripción y la cuantificación debe obtenerse de los presupuestos que se elaboren para el plan.
- En la celda **Responsable** se registra el órgano, la unidad, el área o el funcionario responsable del logro de la meta.
- Inserte o elimine las filas que requiera según la cantidad de objetivos estratégicos para clasificar.

Después de elaborar el plan financiero debe eliminar este cuadro.

Plan de incremento de la participación en el mercado

Para lograr las metas, establecidas para el primer año del plan estratégico, y los objetivos estratégicos de la perspectiva del cliente del BSC se deben formular los planes que se requiera. A continuación, se presenta el plan para el incremento de la participación en el mercado, en el que se definen actividades, indicadores y sus fórmulas (expresiones matemáticas), plazos, recursos y responsables para el logro de las metas correspondientes.

Instrucciones

Antes de la Matriz del **Plan de Incremento de la Participación en el Mercado** debe incluirse un texto que ilustre la información que se registra en ella. Es decir, una introducción al plan. **Puede utilizarse el mismo que se registra antes de este cuadro.**

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Cuadro 58. Plan de incremento de la participación en el mercado

Organización o empresa							
Año				2021			
Objetivo estratégico	Meta	Actividades	Indicadores	Fórmula	Plazo	Recursos	Responsable

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para la formulación del plan de incremento de la participación en el mercado se debe proceder así:

- Reemplace la **línea** del título **por el nombre de la empresa**.
- En las celdas **Objetivo estratégico** se deben transcribir todos los objetivos estratégicos formulados en la plataforma estratégica que fueron calificados y priorizados por la empresa u organización y que pretendan logros relacionados con la perspectiva del CMI para la que se formula el plan (financiera, del cliente, del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento).
- En la celda **Metas** se deben **transcribir las mismas escalas del primer año** de las metas formuladas para los objetivos estratégicos que planteen logros en términos la perspectiva del CMI para la que se formula el plan (financiera, del cliente, del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento).
- En la celda **Actividades** se deben registrar las acciones, las actividades, las gestiones, las labores, las operaciones, los

procesos y las tareas que se deben llevar a cabo para el logro de la meta (escala). **Tantas como sea necesario.**

- En la celda **Indicadores** se deben registrar **los nombres de los indicadores** que se utilizarán para medir el avance y el logro de las **actividades**. Recuerde que, según Amaya (2005, p.89) “un indicador es un punto de referencia que juega un papel descriptivo o un papel evaluativo” para observar un determinado comportamiento. Por tanto, un indicador es la medida del **avance** o **resultado** de un proceso, evento, actividad, meta u objetivo en un momento determinado. Es decir, la expresión **cuantitativa** del comportamiento o desempeño de un proceso, evento, actividad, meta u objetivo. Tales indicadores deben ser medibles fácil y rápidamente (con una expresión matemática entendible), fáciles de graficar y proporcionar información relevante en pocas palabras.
- En la celda **Fórmula** se deben construir **las expresiones matemáticas (fórmulas)** de cada indicador que se utilizará para la medición del avance y del logro de las actividades. Para ello se pueden tomar como referencia valores **históricos, estándar, teóricos, de los competidores, del sector económico o industrial, de la política de la empresa u organización, de requerimiento de los clientes o determinados por consenso en la empresa u organización**, según corresponda a lo que se quiera medir.
- En la celda **Plazo** se registra el término establecido para el cumplimiento de cada actividad, pues es muy común que el inicio de una o varias actividades dependan de la terminación de otra u otras actividades.
- En la celda **Recursos** se describen y cuantifican los recursos materiales y humanos requeridos para el desarrollo de las actividades y el logro de la meta y se registran los costos financieros de tales recursos materiales y humanos. La descripción y la cuantificación debe obtenerse de los presupuestos que se elaboren para el plan.
- En la celda **Responsable** se registra el órgano, la unidad, el área o el funcionario responsable del logro de la meta.

- Inserte o elimine las filas que requiera según la cantidad de objetivos estratégicos para clasificar.

Después de elaborar el plan de incremento de la participación en el mercado, debe eliminar este cuadro.

Plan de mejoramiento de procesos internos

El plan de mejoramiento de procesos internos apunta al logro de las metas que se formularon para el primer año del horizonte de planeación correspondientes a la perspectiva del proceso interno del CMI. Para su logro se requieren la definición clara de actividades, indicadores y sus fórmulas (expresiones matemáticas), plazos, recursos y responsables como se registra a continuación.

Instrucciones

Antes de la matriz del **plan de mejoramiento de procesos internos** debe incluirse un texto que ilustre la información que se registra en ella. Es decir, una introducción al plan. **Puede utilizarse el mismo que se registra antes de este cuadro.**

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Cuadro 59. Plan de mejoramiento de procesos internos

Organización o empresa							
Año				2021			
Objetivo estratégico	Meta	Actividades	Indicadores	Fórmula	Plazo	Recursos	Responsable

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para la formulación del plan de mejoramiento de procesos internos se debe proceder así:

- Reemplace la **línea** del título **por el nombre de la empresa**.
- En las celdas **Objetivo estratégico** se deben transcribir todos los objetivos estratégicos formulados en la plataforma estratégica que fueron calificados y priorizados por la empresa u organización y que pretendan logros relacionados con la perspectiva del CMI para la que se formula el plan (financiera, del cliente, del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento).
- En la celda **Metas** se deben **transcribir las mismas escalas del primer año** de las metas formuladas para los objetivos estratégicos que planteen logros en términos la perspectiva del CMI para la que se formula el plan (financiera, del cliente, del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento).
- En la celda **Actividades** se deben registrar las acciones, las actividades, las gestiones, las labores, las operaciones, los procesos y las tareas que se deben llevar a cabo para el logro de la meta (escala). **Tantas como sea necesario**.
- En la celda **Indicadores** se deben registrar **los nombres de los indicadores** que se utilizarán para medir el avance y el logro de las **actividades**. Recuerde que, según Amaya (2005, p.89) “un indicador es un punto de referencia que juega un papel descriptivo o un papel evaluativo” para observar un determinado comportamiento. Por tanto, un indicador es la medida del **avance** o **resultado** de un proceso, evento, actividad, meta u objetivo en un momento determinado. Es decir, la expresión **cuantitativa** del comportamiento o desempeño de un proceso, evento, actividad, meta u objetivo. Tales indicadores deben ser medibles fácil y rápidamente (con una expresión matemática entendible), fáciles de graficar y proporcionar información relevante en pocas palabras.

- En la celda **Fórmula** se deben construir **las expresiones matemáticas (fórmulas)** de cada indicador que se utilizará para la medición del avance y del logro de las actividades. Para ello se pueden tomar como referencia valores **históricos, estándar, teóricos, de los competidores, del sector económico o industrial, de la política de la empresa u organización, de requerimiento de los clientes o determinados por consenso en la empresa u organización**, según corresponda a lo que se quiera medir.
- En la celda **Plazo** se registra el término establecido para el cumplimiento de cada actividad, pues es muy común que el inicio de una o varias actividades dependan de la terminación de otra u otras actividades.
- En la celda **Recursos** se describen y cuantifican los recursos materiales y humanos requeridos para el desarrollo de las actividades y el logro de la meta y se registran los costos financieros de tales recursos materiales y humanos. La descripción y la cuantificación debe obtenerse de los presupuestos que se elaboren para el plan.
- En la celda **Responsable** se registra el órgano, la unidad, el área o el funcionario responsable del logro de la meta.
- Inserte o elimine las filas que requiera según la cantidad de objetivos estratégicos para clasificar.

Después de elaborar el plan de mejoramiento de procesos internos debe eliminar este cuadro.

Plan de formación (capacitación)

El plan de formación (capacitación) se orienta hacia la consecución de las metas que se formularon para el primer año del horizonte de planeación correspondientes a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del CMI. Para su logro se requieren la definición clara de actividades, indicadores y sus fórmulas (expresiones matemáticas), plazos, recursos y responsables como se registra a continuación.

Instrucciones

Antes de la matriz del **plan de formación (capacitación)** debe incluirse un texto que ilustre la información que se registra en ella. Es decir, una introducción al plan. **Puede utilizarse el mismo que se registra antes de este cuadro.**

Después de registrar el texto indicado debe eliminar este cuadro.

Cuadro 60. Plan de formación (capacitación)

Organización o empresa							
Año				2021			
Objetivo estratégico	Meta	Actividades	Indicadores	Fórmula	Plazo	Recursos	Responsable

Fuente: elaboración propia

Instrucciones

Para la formulación del plan de formación (capacitación) se debe proceder así:


- Reemplace la **línea** del título **por el nombre de la empresa.**
- En las celdas **Objetivo estratégico** se deben transcribir todos los objetivos estratégicos formulados en la plataforma estratégica que fueron calificados y priorizados por la empresa u organización y que pretendan logros relacionados con la perspectiva del CMI para la que se formula el plan (financiera, del cliente, del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento).

- En la celda **Metas** se deben **transcribir las mismas escalas del primer año** de las metas formuladas para los objetivos estratégicos que planteen logros en términos la perspectiva del CMI para la que se formula el plan (financiera, del cliente, del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento).
- En la celda **Actividades** se deben registrar las acciones, las actividades, las gestiones, las labores, las operaciones, los procesos y las tareas que se deben llevar a cabo para el logro de la meta (escala). **Tantas como sea necesario**.
- En la celda **Indicadores** se deben registrar **los nombres de los indicadores** que se utilizarán para medir el avance y el logro de las **actividades**. Recuerde que, según Amaya (2005, p.89) “un indicador es un punto de referencia que juega un papel descriptivo o un papel evaluativo” para observar un determinado comportamiento. Por tanto, un indicador es la medida del **avance** o **resultado** de un proceso, evento, actividad, meta u objetivo en un momento determinado. Es decir, la expresión **cuantitativa** del comportamiento o desempeño de un proceso, evento, actividad, meta u objetivo. Tales indicadores deben ser medibles fácil y rápidamente (con una expresión matemática entendible), fáciles de graficar y proporcionar información relevante en pocas palabras.
- En la celda **Fórmula** se deben construir **las expresiones matemáticas (fórmulas)** de cada indicador que se utilizará para la medición del avance y del logro de las actividades. Para ello se pueden tomar como referencia valores **históricos, estándar, teóricos, de los competidores, del sector económico o industrial, de la política de la empresa u organización, de requerimiento de los clientes** o **determinados por consenso en la empresa u organización**, según corresponda a lo que se quiera medir.
- En la celda **Plazo** se registra el término establecido para el cumplimiento de cada actividad, pues es muy común que el inicio de una o varias actividades dependan de la terminación de otra u otras actividades.

- En la celda **Recursos** se describen y cuantifican los recursos materiales y humanos requeridos para el desarrollo de las actividades y el logro de la meta y se registran los costos financieros de tales recursos materiales y humanos. La descripción y la cuantificación debe obtenerse de los presupuestos que se elaboren para el plan.
- En la celda **Responsable** se registra el órgano, la unidad, el área o el funcionario responsable del logro de la meta.
- Inserte o elimine las filas que requiera según la cantidad de objetivos estratégicos para clasificar.

Después de elaborar el plan de formación (capacitación) debe eliminar este cuadro.

Capítulo 5.



Aspectos financieros para
formulación, ejecución
y evaluación del plan
estratégico

Aunque el objetivo de este libro no es efectuar el análisis ni la evaluación financiera de una empresa u organización sino proporcionar metodología para la elaboración de planes estratégicos y para la formulación, la ejecución, el seguimiento y el control de la ejecución del plan estratégico, deben considerarse varios aspectos e instrumentos financieros pues para la ejecución de un plan estratégico es imprescindible garantizar la financiación de las estrategias formuladas, efectuar las inversiones requeridas y hacer un control permanente y efectivo de las operaciones que generan ingresos (operacionales y no operacionales) y exigen egresos (costos y gastos).

Para tal efecto es necesario contar con una planeación financiera que provea las proyecciones financieras y la presupuestación que guíe la asignación de los recursos requeridos. Además, debe evaluarse el desempeño, el impacto de las estrategias formuladas para el logro de los objetivos propuestos, los resultados financieros y la generación de valor en la empresa u organización. Esta evaluación es eminentemente cuantitativa y debe hacerse periódicamente por medio de variadas herramientas financieras que fundamentalmente tienen que ver con presupuestos, estados financieros e indicadores (ratios) o razones financieras.

5.1 Presupuestos

De acuerdo con Del Río y Del Río (2009), un presupuesto es la estimación programada y sistémica de la operación y los resultados esperados por una empresa u organización en un partido determinado. Según Burbano (1993), "la palabra se deriva del francés antiguo *bougette* o bolsa. Dicha acepción intentó perfeccionarse posteriormente en el idioma inglés con el término *budget*, de uso común y que se traduce en nuestro idioma como presupuesto."

Como estimaciones los presupuestos pueden clasificarse en atención a diferentes criterios de uso, utilidad, intereses, contenido, técnicas utilizadas, diseños, métodos para el cálculo, valuación, propósitos y otros. Son tan variados como tipos de empresas y organizaciones existentes y pueden adoptar la forma que se requiera según el propósito para el que se elabore.

Dentro de ellos se encuentran los presupuestos públicos y los presupuestos privados. Los públicos son los que se elaboran y se usan en organizaciones públicas que deben cumplir leyes y normas que establecen principios, exigencias, condiciones, técnicas, procedimientos y múltiples aspectos para su elaboración y ejecución. Los presupuestos privados son los que elaboran y usan personas naturales y personas jurídicas como organizaciones y empresas que se asumen como herramienta de planeación y control.

Sean privados o públicos, los presupuestos deben sustentarse en diferentes principios. En la tabla 10 se describen los principios del sistema presupuestal colombiano, establecidos en el título segundo del Decreto Presidencial 111 de 1996. Sus disposiciones regulan la programación, elaboración, presentación, aprobación, modificación y ejecución del presupuesto público.

Tabla 10. Principios presupuestales para el sector público en Colombia

Principio	Definición
Planificación	“El presupuesto general de la Nación deberá guardar concordancia con los contenidos del plan nacional de desarrollo, del plan nacional de inversiones, del plan financiero y del plan operativo anual de inversiones (L. 38/89, art. 9º; L. 179/94, art. 5º).”
Anualidad	“El año fiscal comienza el 1º de enero y termina el 31 de diciembre de cada año. Después del 31 de diciembre no podrán asumirse compromisos con cargo a las apropiaciones del año fiscal que se cierra en esa fecha y los saldos de apropiación no afectados por compromisos caducarán sin excepción (L. 38/89, art. 10).”
Universalidad	“El presupuesto contendrá la totalidad de los gastos públicos que se espere realizar durante la vigencia fiscal respectiva. En consecuencia, ninguna autoridad podrá efectuar gastos públicos, erogaciones con cargo al tesoro o transferir crédito alguno, que no figuren en el presupuesto (L. 38/89, art. 11; L. 179/94, art. 55, inc. 3º; L. 225/95, art. 22).”

Unidad de caja	“Con el recaudo de todas las rentas y recursos de capital se atenderá el pago oportuno de las apropiaciones autorizadas en el presupuesto general de la Nación.”
Programación integral	“Todo programa presupuestal deberá contemplar simultáneamente los gastos de inversión y de funcionamiento que las exigencias técnicas y administrativas demanden como necesarios para su ejecución y operación, de conformidad con los procedimientos y normas legales vigentes.”
Inembargabilidad	“Son inembargables las rentas incorporadas en el presupuesto general de la Nación, así como los bienes y derechos de los órganos que lo conforman. Reglamentado por el Decreto Nacional 1101 de 2007.”
Coherencia macroeconómica	“El presupuesto debe ser compatible con las metas macroeconómicas fijadas por el gobierno en coordinación con la Junta Directiva del Banco de la República (L. 179/94, art. 7º).”
Homeóstasis presupuestal	“El crecimiento real del presupuesto de rentas incluida la totalidad de los créditos adicionales de cualquier naturaleza, deberán guardar congruencia con el crecimiento de la economía, de tal manera que no genere desequilibrio macroeconómico (L. 179/94, art. 8º).”

Fuente: compilación propia a partir del Decreto Presidencial 111 de 1996

De igual forma, para el caso de los presupuestos privados existen principios que guían las acciones en torno a su elaboración, ejecución y control. En la tabla 11 se compilan los principios definidos por Salas (1967).

Tabla 11. Principios presupuestales para el sector privado

Grupo	Principio	Definición	Objetivo / importancia
De previsión	Predictibilidad	Posibilidad de predecir hechos que se espera sucedan	Estudio anticipado que posibilita la obtención de los logros propuestos
	Determinación cuantitativa	Definir unidades monetarias para los planes	
	Objetivo	Prever los logros en función de objetivos	
De planeación	Precisión	Los presupuestos deben ser precisos y concretos	Ruta y cambios para el logro de los objetivos propuestos
	Costeabilidad	El costo no debe superar los beneficios	
	Flexibilidad	Se debe contar con margen de maniobra ante posibles cambios	
	Unidad	Un solo presupuesto para cada función y todos los presupuestos de todas las funciones deben estar coordinados (articulados)	
	Confianza	Apoyo decidido y fe en los principios y en la eficiencia del control presupuestal por todo el grupo social	
	Participación	Todos los miembros del grupo social (experiencia y conocimientos)	
	Oportunidad	Los planes deben estar formulados antes de iniciar a ejecutar el presupuesto	
Contabilidad por áreas de responsabilidad	La contabilidad y los principios de contabilidad generalmente aceptados como apoyo para el control presupuestal en cada área de la empresa u organización		
De organización	Orden	Definición clara de niveles de autoridad y responsabilidad	Definición clara de las actividades a ejecutar para el logro de los objetivos propuestos
	Comunicación	Claridad, oportunidad y concisión en todo lo que se comunica	

De dirección	Autoridad	Autoridad y responsabilidad van de la mano	Conducción de actuaciones del grupo social para el logro de los objetivos propuestos
	Coordinación	El interés general prima ante el interés particular	
De control	Reconocimiento	Crédito a los logros y sanciones a faltas u omisiones	Comparación entre lo planeado (presupuestado) y lo logrado (ejecutado)
	Excepción	Prioridad de los ejecutivos a los problemas excepcionales	
	Normas	Normas claras y precisas para obtener utilidades y otros beneficios	
	Conciencia de costos	Toda decisión tiene efecto en los costos y debe ser efectiva	

Fuente: compilación propia a partir Salas (1967)

Por tanto, la elaboración, la ejecución y el control de los presupuestos para la organización pública o la empresa privada deben atender los principios descritos. Así que, como ya mencionó, después de la socialización con el grupo social de la empresa u organización, el primer paso para la ejecución del plan estratégico elaborado es la formulación de los planes tácticos o funcionales. Para ello, tal como se sugirió en las celdas "Recursos" de las matrices propuestas para la formulación de los planes tácticos, se deben describir y cuantificar los recursos materiales y humanos requeridos para el desarrollo de las actividades y el logro de la meta y se deben registrar los costos financieros de tales recursos materiales y humanos.

Entonces, la descripción y la cuantificación de tales recursos deben surgir del presupuesto o de los presupuestos que se requieran y se elaboren según corresponda. Pues tal como lo plantea Burbano (1993)

Los presupuestos se hallan en el nivel más detallado de la planeación al constituir una expresión financiera de los resultados esperados, en tiempo y económicos, para la entidad y cada una de sus áreas. Este

aspecto de concreción le da al presupuesto una importancia fundamental porque el acierto en sus pronósticos y la fidelidad en su ejecución determinarán el éxito o fracaso de la planeación. De esta importancia se deriva la necesidad de organizar un sistema de información que reporte oportunamente la ejecución presupuestal y que permita hacer el seguimiento con respecto a las operaciones, los insumos, lo producido, los resultados obtenidos y su reflejo en la situación financiera. La información asume un rol fundamental para el control pues permite especificar los resultados, interpretar las cifras acumuladas e individualizar las responsabilidades. De esta manera la información permite hacer el monitoreo de las actividades, el acompañamiento necesario para el logro de las metas, la toma de decisiones correctivas en caso de que circunstancias nuevas exijan el replanteamiento sobre la marcha, y finalmente, el seguimiento de los acuerdos exigidos por tales replanteamientos (p.20).

De modo que, deberán prepararse tantos presupuestos como objetivos estratégicos propuestos, estrategias formuladas y planes tácticos necesarios para la ejecución del plan estratégico formulado ya que, como se ha mencionado, en esos presupuestos se deben describir y cuantificar los logros propuestos y los recursos requeridos. Para tales propósitos existen múltiples y variadas clasificaciones. No obstante, en la tabla 12, se describen algunos criterios y algunas clases o tipos de presupuestos que deberán elaborarse y podrán adaptarse según la necesidad y el tipo de organización o empresa.

Tabla 12. Clases o tipos de presupuestos

criterio	Clase o tipo	Descripción
Según la Flexibilidad	Rígidos	Para determinado volumen de actividad estimado. No admiten ajustes.
	Estáticos	
	Fijos	
	Asignados	
Según el periodo de tiempo que cubran	Flexibles o variables	Para diferentes niveles de actividad. Admiten ajustes; pueden adaptarse según las circunstancias (ingresos, costos y gastos).
	A corto plazo	Para periodos menores o iguales a un año.
	A largo plazo	Para periodos superiores a un año.
	De operación o Económicos	Considera todas las actividades de un periodo (un año). Se resume en el estado de resultados. Pueden ser presupuestos de ventas o ingresos operacionales, producción, compras, materiales, mano de obra, gastos operacionales de ventas, gastos operacionales de mercadeo, gastos operacionales de administración y otros.
Según el campo de aplicabilidad en la empresa u organización	Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Incluyen cuentas o rubros de los estados financieros (presupuesto de tesorería y presupuesto de erogaciones capitalizables). • El de tesorería se elabora para el corto plazo (meses, bimestres, semestres, etc.) para programar las necesidades de efectivo (disponible y valores de fácil realización. Dentro de estos presupuestos están: ventas al contado, recuperación de cartera, ingresos financieros, redención de inversiones temporales o dividendos por participación en otras empresas). También de egresos como: congelación de pasivos, amortización de créditos, pagos a proveedores, pagos de nómina, pagos de impuestos o pagos de dividendos. • El de erogaciones capitalizables contiene las inversiones en propiedad, planta y equipo (terrenos, construcciones, maquinaria y equipos). Sirve para evaluar alternativas de inversión, el monto requerido y la disponibilidad de los fondos en el tiempo, para lo cual, según el tipo de bien, debe considerar la inflación.

Según el sector en el que se utilicen	Público	Ingresos y gastos de organizaciones del sector público (inversión, funcionamiento, servicio de la deuda pública, remuneración a funcionarios).
	Privado	Ingresos, costos y gastos de empresas y organizaciones privadas.

Fuente: compilación propia a partir Burbano (1993)

Como ejemplo de formatos, metodología y variables para incluir en los presupuestos, a continuación se registran presupuestos de ingresos (por ventas), inversiones (fijas; en maquinaria y equipos; en herramientas; en muebles, enseres y equipos de administración y en activos diferidos), costos y gastos para una empresa agropecuaria que dentro de su plan estratégico contempla la diversificación. Para ello, se formuló un objetivo estratégico que pretende “construir y poner en operación una planta para la producción y la comercialización de huevos de codorniz, carne de codorniz y codornaza (estiércol de codornaza como abono orgánico) en el primer año del plan estratégico.”

En consecuencia, luego de los estudios de mercado técnico, administrativo, financiero y la evaluación financiera, económica, social y ambiental y demás componentes del estudio de factibilidad preparado para la construcción y la operación de una planta para la producción y la comercialización de huevos de codorniz, carne de codorniz y codornaza (estiércol de codornaza como abono orgánico) en el primer año del plan estratégico, se cuenta con los presupuestos que se presentan a continuación.

En la tabla 13, como presupuesto de ventas, se registran las proyecciones de la demanda de huevos de codorniz, carne de codorniz y codornaza en cinco años.

Tabla 13. Presupuesto de ventas anuales de huevos de codorniz, carne de codorniz y codornaza

Presupuesto de ventas anuales de huevos de codorniz (sin incremento en la producción)					
Año	1	2	3	4	5
Cantidad	1.120.000	1.120.000	1.120.000	1.120.000	1.120.000
Presupuesto de ventas anuales de carne de codorniz en kilogramos (sin incremento en la producción)					
Año	1	2	3	4	5
Cantidad	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Presupuesto de ventas anuales de codornaza en kilogramos (sin incremento en la producción)					
Año	1	2	3	4	5
Cantidad	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, se proyectan las unidades demandadas en cada año sin considerar incrementos en la demanda durante cinco años. A partir de tales proyecciones se construye el presupuesto de ingresos por ventas que se presenta en la tabla 14.

Tabla 14. Presupuesto de ingresos por ventas (en términos constantes y sin incremento en las ventas)

Concepto	Años				
	1	2	3	4	5
Huevos de codorniz	1.120.000	1.120.000	1.120.000	1.120.000	1.120.000
Precio por unidad	146	146	146	146	146
Subtotal huevos de codorniz	163.520.000	163.520.000	163.520.000	163.520.000	163.520.000
Carne de codorniz (en libra)	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Precio por libra	18.500	18.500	18.500	18.500	18.500

Subtotal carne de codorniz	185.000.000	185.000.000	185.000.000	185.000.000	185.000.000
Codornaza (en kilogramo)	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800
Precio por kilogramo	4.400	4.400	4.400	4.400	4.400
Subtotal codornaza	56.320.000	56.320.000	56.320.000	56.320.000	56.320.000
Total	404.840.000	404.840.000	404.840.000	404.840.000	404.840.000

Fuente: elaboración propia

Una vez elaborado el presupuesto de ingresos se prepara el presupuesto de inversión requerida para construir la planta para la producción y la comercialización de huevos de codorniz, carne de codorniz y codornaza (estiércol de codornaza como abono orgánico) que satisfaga la demanda proyectada. Para ello se asume que la empresa cuenta con el terreno en el que se construirá la planta. De este modo, en la siguiente tabla se construye el presupuesto de inversión en obras físicas (inversión fija).

Sin embargo, para que sea tenido en cuenta para la elaboración de los estados financieros que se presentan más adelante, es preciso mencionar que el terreno en el que se construirá la planta tiene un costo de 50.000.000 de pesos.

Tabla 15. Presupuesto de inversión en obras físicas

Presupuesto de inversión en obras físicas				
Detalle de inversiones	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Alambre de púas	Metro	20.000	500	10.000.000
Postes en madera (3 m * 20 cm)	Poste	200	2.000	400.000
Piedra rústica para cimiento	Viaje	6	300.000	1.800.000
Arena de peña	Viaje	4	400.000	1.600.000
Mixto gravilla y arena	Viaje	9	600.000	5.400.000
Bloque catalán horizontal	Bloque	4.000	1.000	4.000.000
Cemento	Bulto	300	30.000	9.000.000
Tejas de Zinc	Teja	100	27.000	2.700.000
Tejas de Eternit	Teja	22	63.000	1.386.000
Madera listón en cedro 6 cm * 2,5	m ²	42	23.900	1.003.800
Malla tipo pajarito en alambre de 1/2 pulgada 0,90 cm de espesor por 30	m ²	4	106.900	427.600

Tornillos fijados en acero caja * 1200 unidades	Caja	2	42.900	85.800
Alambre de amarres para construcción	kg	2	9.900	19.800
Barra de aluminio reforzada para las cortinas	m ²	8	47.900	383.200
Cortinas en PVC 120 cm de ancho * 185 cm de alto	m ²	8	31.900	255.200
Puertas en madera de pino 0,80 * 200cm	Unidad	6	345.800	2.074.800
Ventanas de aluminio ref. Alco 120*120 cm	Unidad	6	181.000	1.086.000
Estantes metálicos en lámina Cold rolled calibre 18 con 6 entrepaños graduables 86cm de ancho * 2m de alto	Unidad	10	91.000	910.000
Bombillos led 0w Philips súper ahorro	Unidad	6	40.000	240.000
Mano de obra	Mes	4	1.000.000	4.000.000
Subtotal				46.772.200
Imprevistos		5%		2.338.610
Total				49.110.810

Fuente: elaboración propia

Después del presupuesto de inversión en obras físicas se elabora el presupuesto de inversión en maquinaria y equipo.

Tabla 16. Presupuesto de inversión en maquinaria y equipos

Detalle de inversiones	Unidad	Canti- dad	Costo unitario	Costo total
Incubadoras	Incubadoras	2	2.200.000	4.400.000
Ovoscopio	Ovoscopio	4	55.000	220.000
Lámparas	Lámparas	4	90.000	360.000
Bombas fumigadoras	Bombas fumigadoras	2	150.000	300.000
Motobomba para agua	Motobomba para agua	2	900.000	1.800.000
Módulos de jaulas	Módulos de jaulas	60	390.000	23.400.000
Total				30.480.000

Fuente: elaboración propia

Enseguida se prepara el presupuesto de inversión en herramientas. La tabla 17 corresponde a dicho presupuesto.

Tabla 17. Presupuesto de inversión en herramientas

Detalle de inversiones	Unidad	Canti- dad	Costo unitario	Costo total
Recogedor	Recogedor	4	5.500	22.000
Escoba multiusos	Escoba multiusos	4	14.900	59.600
Canecas en resina de 1 m de altura	Caneca en resina	4	120.000	480.000
Total				561.600

Fuente: elaboración propia

Ahora, en la tabla 18, se presenta el presupuesto de inversión en muebles, enseres y equipos de administración.

Tabla 18. Presupuesto de inversión en muebles, enseres y equipos de administración

Detalle de inversiones	Canti- dad	Costo unitario	Costo total
Escritorio modular en madera	3	280.000	840.000
Silla ergonómica para escritorio tipo gerente	3	268.000	804.000
Mesa en madera de 1,50 m.	1	200.000	200.000
Computador de escritorio H.P. todo en uno SATA SSHD de 1 TB, 5400 rpm y procesador AMD Ryzen™ 5	2	2.049.000	4.098.000
Impresora de inyección H.P.	1	250.000	250.000
Archivador modular con tres gavetas en madera aglomerada	2	268.900	537.800
Teléfono celular	1	580.000	580.000
Vehículo (furgón)	1	45.000.000	45.000.000
Total			53.309.800

Fuente: elaboración propia

El siguiente es el presupuesto de inversiones en activos diferidos e intangibles.

Tabla 19. Presupuesto de inversiones en activos diferidos e intangibles

Detalle de inversión	Cantidad	Costo	Total
Estudio de factibilidad	1	24.500.000	24.500.000
Gastos de organización	1	1.000.000	1.000.000
Registro y matrícula mercantil (Ley 1429, Decreto 515 de 2011, ley de incentivos y formalización)	1	200.000	200.000
Marcas (diseño de logotipo y eslogan)	1	5.000.000	5.000.000
Entrenamiento de personal	1	1.200.000	1200000
Total gastos preoperativos			31.900.000

Fuente: elaboración propia

Después de elaborados los presupuestos de inversión se procede a preparar los presupuestos de costos. Así que como modelo, a continuación se presentan los presupuestos de costos de mano de obra, materiales y servicios para el primer año de operación de la planta para la producción y la comercialización de huevos de codorniz, carne de codorniz y codornaza (estiércol de codornaza como abono orgánico).

Con base en la legislación laboral colombiana y a partir del salario mínimo mensual vigente para el año 2019, el siguiente es el presupuesto de costos de mano de obra directa.

Tabla 20. Presupuesto de mano de obra directa
(primer año de operación)

Cargo	Salario mensual	Salud	Pensión	Auxilio de transporte	Riesgos profesionales	Caja de compensación	Costo mensual
		8,5%	12%	97.032	0,45%	4,0%	
Granjero	828.116	70.390	99.374	97.032	3.727	33.125	1.131.763
Pagos por año	Cesantías	Intereses de cesantías	Vacaciones	Prima de servicios	Costo anual	No. de cargos	Total
12	(1 salario)	12,0%	(15 días)	(1 salario)			
13.581.155	828.116	99.374	414.058	828.116	15.750.819	2	31.501.638

Fuente: elaboración propia

La siguiente tabla corresponde al presupuesto de costos de materiales para el primer año de operación de la planta para la producción y la comercialización de huevos de codorniz, carne de codorniz y codornaza (estiércol de codornaza como abono orgánico).

Tabla 21. Presupuesto de costos de materiales
(primer año de operaciones)

A. Materiales directos	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Total
Codorniz	Ejemplares	6.000	3.100	18.600.000
Concentrado para codornices	Bulto de 40 Kg	130	51.000	6.630.000
Subtotal materiales directos				25.230.000
B. Materiales indirectos	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Total
Medicamentos	Bolsas de 25 gr	12	18.000	216.000
Empaque	Bandejas (24 Un.)	70.000	130	9.100.000
Bolsas plásticas	Paquete (100 Un.)	20	3.400	68.000
Guantes industriales calibre 25	Par	36	5.500	198.000
Tapabocas industriales, paquete de 100 unidades	Unidad	2	22.000	44.000
Cajas de cartón para 20 bandejas	30 docenas	320	960	307.200
Cinta empaque 4*8 cm *100 metros * 12 unidades	Paquete * 12 rollos	2	71.200	142.200
Subtotal materiales indirectos				10.075.600
Total				35.305.600

Fuente: elaboración propia

En la tabla 22 se presenta el presupuesto de costos de materiales para el primer año de operación de la planta para la producción y la comercialización de huevos de codorniz, carne de codorniz y codornaza (estiércol de codornaza como abono orgánico).

Tabla 22. Presupuesto de costos de servicios
(primer año de operaciones)

Servicio	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo mensual	Costo total
Energía eléctrica	KW/h	600	40	24.000	288.000
Acueducto	Mts ³	60	2.500	150.000	1.800.000
Celular (minutos ilimitados e internet)	Plan	1	100.000	100.000	1.200.000
Mantenimiento de equipos	Mantenimiento	6	50.000	300.000	3.600.000
Total					6.880.000

Fuente: elaboración propia

Después de elaborar los presupuestos de costos se deben preparar los presupuestos de gastos para el primer año de operación de la planta para la producción y la comercialización de huevos de codorniz, carne de codorniz y codornaza. Dentro de ellos se encuentran los presupuestos de gastos de depreciación (para los activos de producción y los activos de administración), los de gastos de personal administrativo, los de gastos de ventas y los de otros gastos administrativos.

De modo que, con base en el presupuesto de inversión en maquinaria y equipo, a continuación se presenta el presupuesto de gastos de depreciación de activos de producción para el primer año. Para ello es preciso comentar que el sistema de depreciación utilizado es el sistema de línea recta que asume que el valor en libros de un activo disminuye en forma lineal a medida que transcurre el tiempo. Es decir que en todos los años se asume el mismo gasto por depreciación.

Tabla 23. Presupuesto de gastos de depreciación activos de producción (primer año de operaciones)

Activo	Vida útil	Costo activo	Valor depreciación anual
Incubadoras	10	4.400.000	440.000
Ovoscopio	5	220.000	44.000
Lámparas	5	360.000	72.000
Bombas fumigadoras	10	300.000	30.000
Motobomba para agua	10	1.800.000	180.000
Módulos de jaulas	10	23.400.000	2.340.000
Total		30.480.000	3.106.000

Fuente: elaboración propia

El siguiente es el presupuesto de gastos de depreciación de activos de administración para el primer año. Este se elabora con base en el presupuesto de inversión en muebles, enseres y equipos de administración y utilizando el sistema de depreciación de línea recta.

Tabla 24. Presupuesto de gastos de depreciación activos de administración (primer año de operaciones)

Activo	Vida útil	Costo activo	Valor depreciación anual
Escritorio modular en madera	10	840.000	84.000
Silla ergonómica para escritorio tipo gerente	10	804.000	80.400
Mesa en madera de 1,50 m.	10	200.000	20.000
Computador de escritorio H.P. todo en uno SATA SSHD de 1 TB, 5400 rpm y procesador AMD Ryzen™ 5	5	4.098.000	819.600
Impresora de inyección H.P.	5	250.000	50.000
Archivador modular con tres gavetas en madera aglomerada	5	537.800	107.560
Teléfono celular	5	580.000	116.000
Vehículo (furgón)	5	45.000.000	9.000.000
Total		52.309.800	10.277.560

Fuente: elaboración propia

En la tabla 25 se observa el presupuesto de remuneración del personal administrativo para el primer año de operación de la planta para la producción y la comercialización de huevos de codorniz, carne de codorniz y codornaza. Al respecto es importante aclarar que los cargos y demás variables con las que se elabora este presupuesto son tomados del estudio administrativo que hace parte del estudio de factibilidad elaborado y que los cálculos para las prestaciones sociales y aportes parafiscales se efectúan con base en la legislación laboral colombiana.

Tabla 25. Presupuesto de remuneración del personal administrativo

Presupuesto de remuneración del personal administrativo													
Car- go	Salario mensual	Salud	Pen- sión	Auxilio de trans- porte	Ries- gos pro- fesio- nales	Caja de com- pensa- ción	Costo mensual	Pagos por año	Cesan- tías	Intere- ses de cesan- tías	Vaca- ciones	Prima de ser- vicios	Costo anual
		8,5%	12%	97.032	0,45%	4,0%		12	(1 sala- rio)	12,0%	(15 días)	(1 sala- rio)	
Direct- or	3.000.000	255.000	360.000	-	13.500	120.000	3.748.500	44.982.000	3.000.000	360.000	1.500.000	3.000.000	52.842.000
Ven- dedor	1.500.000	127.500	180.000	-	6.750	60.000	1.874.250	22.491.000	1.500.000	180.000	750.000	1.500.000	26.421.000
Secre- taria	1.000.000	85.000	120.000	97.032	4.500	40.000	1.364.532	16.158.384	1.000.000	120.000	500.000	1.000.000	18.778.384
Con- tador	250.000	-	-	-	-	-	250.000	3.000.000	-	-	-	-	3.000.000
Total	5.750.000	467.500	660.000	97.032	24.750	220.000	7.219.282	86.631.384	5.500.000	660.000	2.750.000	5.500.000	101.041.384

Fuente: elaboración propia

Ahora, como se aprecia en la tabla 26, se prepara el presupuesto de otros de administración.

Tabla 26. Presupuesto de otros gastos administrativos
(primer año de operaciones)

Detalle	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo mensual	Costo total
Energía eléctrica	KW/h	400	35	14.000	168.000
Acueducto	Mts ³	10	2.300	23.000	276.000
Telefonía celular	Plan	1	100.000	100.000	1.200.000
Internet	Plan	1	70.000	70.000	840.000
Mantenimiento equipos	Global	6	15.000	90.000	1.080.000
Útiles de oficina	Global	1	200.000	200.000	2.400.000
Papelería	Global	1	200.000	200.000	2.400.000
Cafetería	Global	1	200.000	200.000	2.400.000
Total					10.764.000

Fuente: elaboración propia

La tabla 27 corresponde al presupuesto de gastos de ventas.

Tabla 27. Presupuesto de gastos de ventas
(primer año de operaciones)

Detalle	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Publicidad radial	Cuña	60	30.000	1.800.000
Volantes promocionales	Volante	5.000	50	250.000
Avisos clasificados (periódico local)	Aviso	52	10.000	520.000
Degustaciones	Degustación	12	100.000	1.200.000
Transporte	Global	Global	1.000.000	1.000.000
Total			5.064	1.140.050

Fuente: elaboración propia

Por último, en la tabla 28 se registra el presupuesto de capital de trabajo requerido para el primer año de operaciones.

Tabla 28. Presupuesto de capital de trabajo desde el punto de vista contable
(primer año de operaciones)

Activos corrientes	Año 1
Corrientes caja	1.000.000
Bancos	1.000.000
Cuentas por cobrar	-
Inventarios	35.305.600
Subtotal activos corrientes	37.305.600
Pasivos corrientes	
Cuentas por pagar	-
Subtotal pasivos corrientes	37.305.600
Total capital de trabajo	37.305.600

Fuente: elaboración propia

Naturalmente, como ya se advirtió, de acuerdo con el tipo de empresa u organización, el plan estratégico formulado, los objetivos planteados, las estrategias formuladas y los planes tácticos elaborados, deberán prepararse los presupuestos que se requieran. Y, como se observó hasta acá, en cada uno de ellos se deben considerar las variables involucradas y los aspectos económicos, políticos, legales, normativos, ambientales, culturales, sociales, financieros, tecnológicos y de cualquier otra índole según corresponda.

5.2 Estados financieros

Una vez se cuente con los presupuestos es necesario elaborar los estados financieros iniciales y los proyectados para el primer año de operaciones. Dichos estados son informes mediante los cuales las empresas y las organizaciones presentan su situación económica y financiera en determinado momento y los cambios en un periodo (mensual, bimestral, trimestral, semestral, anual). En ellos se relacionan cifras monetarias que permiten que múltiples usuarios conozcan su desempeño pues la información contable y financiera allí regis-

trada es de interés para accionistas o propietarios; administradores; acreedores; proveedores; empleados; clientes; competidores; entidades de supervisión, vigilancia y control y público en general. Como tal, deben ser confiables y comprensibles, más aún cuando muchos países, como Colombia, han adoptado las Normas Internacionales de Información Financiera -NIIF emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad o IASB (*International Accounting Standard Board*).

Dentro de los estados financieros se encuentran los siguientes cinco que son de uso frecuente: a) estado de resultados; b) estado de situación financiera (conocido también como balance general); c) estado de cambios en el patrimonio; d) estado de cambios en la situación financiera (conocido también como estado de fuentes y aplicación de fondos -EFAF, estado de movimientos de fondos, estado de origen y uso de recursos o estado de uso y aplicación de fondos) y e) estado de flujos de efectivo.

No obstante, como ilustración, a continuación solamente se hace una referencia general a los estados financieros básicos que son el estado de resultados y el estado de situación financiera.

Estado de resultados

Estado financiero que resume las operaciones de una empresa u organización en un periodo de tiempo determinado. Registra los ingresos, los egresos (costos y gastos) y el resultado (utilidad o pérdida). Para su presentación utiliza variadas formas.

Así que, al continuar con el ejemplo de la empresa la empresa agropecuaria que formuló un objetivo estratégico que pretende “construir y poner en operación una planta para la producción y la comercialización de huevos de codorniz, carne de codorniz y codornaza (estiércol de codornaza como abono orgánico) en el primer año del plan estratégico,” en la tabla 29 se prepara el estado de resultados proyectado para el primer año de operaciones.

Tabla 29. Estado de resultados proyectado

Planta de productora y comercializadora de huevos de codorniz, carne de codorniz y codornaza Estado de resultados proyectado Del 01 de enero al 31 de diciembre (primer año de operaciones)		
Ventas		404.840.000
Costo de producción		102.031.238
Materiales directos	25.230.000	
Mano de obra directa	31.501.638	
Utilidad bruta		302.808.762
Gastos generales de producción		
Materiales indirectos	35.305.600	
Servicios	6.888.000	
Gastos de depreciación (activos de producción)	3.106.000	
Gastos de administración		111.318.944
Personal administrativo	101.041.384	
Gastos de depreciación (activos de administración)	10.277.560	
Gastos de ventas		4.770.000
Utilidad operacional		186.719.818
Gastos financieros		0
Utilidad antes de impuestos		186.719.818
Provisión para impuestos (33%)		61.617.540
Utilidad neta		125.102.278

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, en el primer año de operación de la planta del ejemplo se obtiene una utilidad favorable. Sin embargo, ese no es el análisis importante. Lo que debe resaltarse es que en la ejecución del plan estratégico es fundamental la proyección de los ingresos, los egresos y los resultados a obtener con el logro de los objetivos, la ejecución de las estrategias y operacionalización de los planes tácticos.

Estado de situación financiera

Conocido también como estado de reservas y obligaciones, estado de activos, pasivos y capital y, popularmente como balance general, el estado de situación financiera refleja la situación financiera de una empresa u organización en un momento determinado. Se elabora con base en la ecuación contable que establece que las cuentas del activo deben ser iguales a la suma de los pasivos y el patrimonio o capital. Es decir, $\text{activos} = \text{pasivos} + \text{patrimonio}$, o lo que es lo mismo, $\text{activos} - \text{pasivos} = \text{patrimonio}$.

En el estado de situación financiera se registra información acerca de la inversión y la financiación de la empresa. De esta manera los activos representan la inversión y los pasivos y el patrimonio la financiación por medio de la cual se realiza la inversión en activos. Los pasivos provienen de terceros y el patrimonio (capital) son las inversiones o aportes que hacen los accionistas o propietarios en la empresa.

Entonces, a partir de los presupuestos elaborados y el estado de resultados proyectado se elabora el estado de situación financiera proyectado para el primer año de operaciones de la planta que se ha propuesto como objetivo estratégico en una empresa agropecuaria y que es la base para explicar los apartados del presente capítulo.

Tabla 30. Estado de situación financiera de planta productora

Planta productora y comercializadora de huevos de codorniz, carne de codorniz y codornaza		
Estado de situación financiera		
Del 01 de enero al 31 de diciembre (primer año de operaciones)		
Activo corriente		
Disponible		2.000.000,00
Caja	1.000.000	
Bancos	1.000.000	
Inventarios		35.305.600

Total activo corriente		37.305.600
Activos fijos		
Terreno	50.000.000	
Muebles y enseres	7.309.800	
Vehículos	45.000.000	
Maquinaria y equipo	30.480.000	
Obras físicas	24.035.550	
Total activos fijos		156.825.350
Activos diferidos		
Gastos preoperativos	31.900.000	
Total activos diferidos		31.900.000
Total activos		226.030.950
Pasivo		
Pasivo corriente		
Préstamos por pagar	0	
Total pasivo corriente		0
Pasivo a largo plazo		
Crédito	0	0
Total pasivo a largo plazo		0
Patrimonio		
Capital	226.030.950,00	
Total patrimonio		226.030.950
Total pasivo más patrimonio		226.030.950

Fuente: elaboración propia

Como se comentó, el estado de resultados muestra el desempeño de la empresa u organización en un periodo de tiempo determinado. Por su parte, el estado de situación financiera refleja la situación financiera de la organización o empresa a través de pasivos a corto plazo (corrientes), deuda a corto y largo plazo y capital para invertir en activos y soportar las operaciones.

Sin embargo, la información de los estados financieros referidos no es suficiente para evaluar el desempeño de una empresa u organización. Por ello esos estados financieros se deben analizar y a partir de ellos se deben calcular los indicadores, ratios o razones financieras. De esta manera podrán evaluarse los impactos de las estrategias formuladas para el logro de los objetivos propuestos, los resultados financieros y la generación de valor en la empresa u organización.

Para evaluar la situación financiera de la empresa u organización durante y después de la ejecución del plan estratégico se puede acudir a los análisis vertical y horizontal de esos estados financieros. El análisis vertical consiste en comparar todas las cuentas de dichos estados con una cuenta del mismo estado para establecer el porcentaje que dicha cuenta representa de ella.

Por ejemplo, para efectuar el análisis vertical del estado de resultados se comparan todas las cuentas de dicho estado con la cuenta de ventas de forma tal que se establezca el porcentaje que representa cada cuenta en las ventas. Para el caso del estado de situación financiera se establece el porcentaje que cada cuenta de los activos representa sobre el total de activos, el porcentaje que representa cada cuenta de los pasivos en el total de pasivos y cada cuenta del patrimonio sobre el total del patrimonio. Así se define la participación de las cuentas y la composición de cada uno de esos estados financieros y si la participación y composición son favorables o no para la generación de valor.

Aún con los análisis vertical y horizontal no es suficiente evaluar en forma profunda la ejecución del plan estratégico y el desempeño de la empresa u organización. Es necesario acudir a la evaluación a través de indicadores, ratios o razones financieras, indicadores de gestión y otras metodologías. No obstante, en atención al alcance del presente texto, a continuación solamente se hace referencia a los indicadores, ratios o razones financieras.

5.3 Indicadores, ratios o razones financieras

Los indicadores, razones o ratios financieros son medidas del avance o resultado financiero de una empresa u organización en un mo-

mento determinado, que se obtienen “realizando cocientes entre elementos de los estados financieros que guarden entre sí una relación económico-financiera de interés.” A pesar de que existen múltiples indicadores financieros y que se pueden calcular de acuerdo con la necesidad de cada usuario, algunos grupos de indicadores de uso común y frecuente son los de liquidez, endeudamiento, actividad, rentabilidad o rendimiento y de mercado. En tal virtud, como ilustración y como fuente para el análisis de los resultados de la ejecución del plan estratégico, a continuación se describen cada uno de los indicadores de los grupos enunciados.

Indicadores de liquidez

En la tabla 31 se describen la expresión matemática para el cálculo y la interpretación o el significado de los indicadores de liquidez.

Tabla 31. Indicadores de liquidez

Indicador	Expresión Matemática (fórmula)	Interpretación o significado
Razón corriente	Activo corriente ÷ pasivo corriente	Cantidad de unidades monetarias que tiene la empresa u organización en su activo corriente para pagar sus pasivos corrientes
Prueba ácida	(Activo corriente – inventarios) ÷ pasivo corriente	Cantidad de unidades monetarias que tiene la empresa u organización en su activo corriente para pagar sus pasivos corrientes sin tener en cuenta los inventarios
Capital de trabajo	(Activo corriente – pasivo corriente)	Unidades monetarias con que cuenta la empresa u organización para operar después de pagar sus pasivos corrientes (efectivo, cartera, inventarios e inversiones a corto plazo)
Nivel de dependencia del inventario	{Pasivo corriente - (bancos + cartera + valores realizables)} ÷ inventarios	Porcentaje mínimo de los inventarios que deberá venderse después de utilizar el efectivo, bancos, las cuentas por cobrar y las inversiones a corto plazo para pagar los pasivos corrientes

Fuente: compilación propia a partir de múltiples autores

Indicadores de endeudamiento

En la tabla 32 se describen la expresión matemática para el cálculo y la interpretación o el significado de los indicadores de endeudamiento.

Tabla 32. Indicadores de endeudamiento

Indicador	Expresión matemática (fórmula)	Interpretación o significado
Nivel de endeudamiento	$\text{Pasivo total con terceros} \div \text{total activo}$	Porcentaje del activo total que corresponde a terceros
Endeudamiento financiero	$\text{Obligaciones financieras} \div \text{ventas netas}$	Porcentaje de las ventas netas que corresponde a deudas financieras tanto a corto como largo plazo
Impacto de la carga financiera	$\text{Gastos financieros} \div \text{ventas netas}$	Porcentaje de las ventas al que equivalen los gastos financieros
Cobertura de intereses	$\text{Utilidad operacional} \div \text{gastos financieros}$	Porcentaje de la utilidad operacional que se destina a los gastos financieros
Concentración del endeudamiento en el corto plazo	$\text{Pasivo corriente} \div \text{pasivo total con terceros}$	Porcentaje o proporción del pasivo total que corresponde al pasivo corriente
Concentración del endeudamiento en el largo plazo	$\text{Pasivo no corriente} \div \text{pasivo total con terceros}$	Porcentaje o proporción del pasivo total que corresponde al pasivo no corriente
Leverage total	$\text{Pasivo total con terceros} \div \text{patrimonio}$	Porcentaje del patrimonio que representa los pasivos totales
Leverage a corto plazo	$\text{Pasivo corriente} \div \text{patrimonio}$	Porcentaje del patrimonio que está comprometido como pasivo corriente
Leverage financiero total	$\text{Pasivo total con entidades financieras} \div \text{patrimonio}$	Porcentaje del patrimonio que se debe a entidades financieras

Fuente: compilación propia a partir de múltiples autores

Indicadores de actividad para empresas comerciales

En la tabla 33 se describen la expresión matemática para el cálculo y la interpretación o el significado de los indicadores de actividad para empresas comerciales.

Tabla 33. Indicadores de actividad (empresas comerciales)

Indicador	Expresión matemática (fórmula)	Interpretación o significado
Rotación de cartera (veces)	Ventas a crédito en el periodo ÷ cuentas por cobrar promedio	Cantidad de veces que se cobra la cartera en un periodo
Periodo promedio de cobro (días)	(Cuentas por cobrar promedio * 365) ÷ ventas a crédito o 365 ÷ rotación de cartera (veces)	Tiempo en días que se requieren para hacer efectivas las ventas a crédito
Rotación de inventarios de mercancías (veces)	Costo de las mercancías vendidas en el periodo ÷ inventario promedio de mercancías	Cantidad de veces al año que se venden los inventarios
Días de inventario a mano	(Inventario promedio * 365) ÷ costo de la mercancía vendida o 365 ÷ rotación de inventario de mercancías (veces)	Cantidad de días que se requieren para vender los inventarios
Ciclo de efectivo o ciclo de conversión de efectivo	Rotación de cartera (días) + rotación de inventario (días) – rotación de proveedores (días)	Cantidad de días que transcurren entre el momento en que se pagan las materias primas y el momento en que las ventas a crédito se hacen efectivas
Rotación de activos fijos (veces)	Ventas ÷ activo fijo bruto	Cantidad de veces que se emplean los activos fijos para generar las ventas
Rotación de activos operacionales (veces)	Ventas ÷ activos operacionales brutos	Cantidad de veces que se emplean los activos operacionales brutos para generar las ventas. Los activos brutos incluyen cuentas por cobrar sin descontar las provisiones, inventarios y los activos fijos sin descontar la depreciación
Rotación de activos totales (veces)	Ventas ÷ activos totales brutos	Cantidad de veces que se emplean los activos totales brutos para generar las ventas. Los activos totales brutos incluyen cuentas por cobrar sin descontar las provisiones, inventarios y los activos fijos sin descontar la depreciación

Fuente: compilación propia a partir de múltiples autores

Indicadores de actividad para empresas industriales

En la tabla 34 se describen la expresión matemática para el cálculo y la interpretación o el significado de los indicadores de actividad para empresas industriales (productoras).

Tabla 34. Indicadores de actividad (empresas industriales)

Indicador	Expresión matemática (fórmula)	Interpretación o significado
Rotación de cartera (veces)	Ventas a crédito en el periodo ÷ cuentas por cobrar promedio	Número de veces que se cobra la cartera en un año
Periodo promedio de cobro (días)	(Cuentas por cobrar promedio * 365) ÷ ventas a crédito o 365 ÷ rotación de cartera (veces)	Cantidad de días que en promedio se tarda la empresa u organización para cobrar la cartera
Rotación de inventarios de materias primas (veces)	Costo de la materia prima utilizada ÷ inventario promedio de materias primas	Cantidad de veces que la empresa u organización vende sus inventarios en un año
Días de inventario de materias primas a mano	(Inventario promedio * 365) ÷ costo de las materias primas utilizadas o 365 ÷ rotación de materias primas	Cantidad de días que en promedio se tarda la empresa u organización para vender un inventario
Rotación de productos en proceso (veces)	Costo de producción ÷ inventario promedio de productos en proceso	Cantidad de veces que la empresa u organización agota los inventarios de productos en proceso
Días de inventario de productos en proceso	(Inventario promedio * 365) ÷ costo de las materias primas utilizadas o 365 ÷ rotación de productos en proceso	Cantidad de días que en promedio se tarda la empresa u organización para consumir los inventarios de productos en proceso
Rotación de productos terminados (veces)	Costo de ventas ÷ inventario promedio de productos terminados	Cantidad de veces que la empresa u organización vende los inventarios de productos terminados
Días de inventario de productos terminados	(Inventario promedio * 365) ÷ costo de ventas o 365 ÷ rotación de productos terminados	Cantidad de días que en promedio se tarda la empresa u organización para vender un inventario de productos terminados

Ciclo de efectivo o ciclo de conversión de efectivo	Rotación de cartera (días) + rotación de inventario (días) – rotación de proveedores (días)	Cantidad de días que transcurren entre el momento en que se pagan las materias primas y el momento en que las ventas a crédito se hacen efectivas
Rotación de activos fijos (veces)	$\text{Ventas} \div \text{activo fijo bruto}$	Cantidad de veces que se emplean los activos fijos para generar las ventas
Rotación de activos operacionales (veces)	$\text{Ventas} \div \text{activos operacionales brutos}$	Cantidad de veces que se emplean los activos operacionales brutos para generar las ventas. Los activos brutos incluyen cuentas por cobrar sin descontar las provisiones, inventarios y los activos fijos sin descontar la depreciación.
Rotación de activos totales (veces)	$\text{Ventas} \div \text{activos totales brutos}$	Cantidad de veces que se emplean los activos totales brutos para generar las ventas. Los activos totales brutos incluyen cuentas por cobrar sin descontar las provisiones, inventarios y los activos fijos sin descontar la depreciación.
Punto de equilibrio (en unidades)	$\text{Costos fijos} \div (\text{precio de venta por unidad} - \text{costo variable unitario})$	Cantidad de unidades que se requiere vender para que la empresa u organización no gane pero tampoco pierda.
Punto de equilibrio (en pesos)	$\{\text{Costos fijos} + (\text{costo variable unitario} * \text{número de unidades vendidas})\} \div \text{número de unidades}$	Valor de las ventas que se requiere para que la empresa u organización no gane pero tampoco pierda.

Fuente: compilación propia a partir de múltiples autores

Indicadores de rendimiento o rentabilidad

En la tabla 35 se describen la expresión matemática para el cálculo y la interpretación o el significado de los indicadores de rendimiento o rentabilidad.

Tabla 35. Indicadores de rendimiento o rentabilidad

Indicador	Expresión matemática (fórmula)	Interpretación o significado
Margen bruto de utilidad	$(\text{Utilidad bruta} \div \text{ventas netas}) * 100$	Porcentaje que queda como utilidad de las ventas para cubrir costos y gastos operacionales y no operacionales al descontar el costo de venta
Margen operacional de utilidad	$(\text{Utilidad operacional} \div \text{ventas netas}) * 100$	Porcentaje que queda como utilidad después de descontar de las ventas los costos y gastos operacionales
Margen neto de utilidad o rentabilidad sobre las ventas (ROS)	$(\text{Utilidad neta} \div \text{ventas netas}) * 100$	Porcentaje que queda como utilidad después de descontar de las ventas los costos y gastos operacionales y no operacionales y los impuestos
Rendimiento del patrimonio o capital (ROE)	$(\text{Utilidad neta} \div \text{patrimonio}) * 100$	Porcentaje que obtienen los accionistas como rentabilidad por su inversión
Rendimiento del activo total (ROA, RSA, ROI)	$(\text{Utilidad neta} \div \text{activo total bruto}) * 100$	Porcentaje de rendimiento o rentabilidad de los activos totales
Valor económico agregado (EVA)	$\text{UODI} - \text{costo por el uso de los activos o UODI} - \text{activos} * \text{Ke}$ <p>UODI: utilidad operacional después de impuestos Ke: costo del patrimonio o capital</p>	Valor adicional que se obtiene después de cubrir los costos y gastos y la rentabilidad mínima aceptable por parte de los inversionistas

RONA	$\text{UODI} \div \text{AON}$ <p>UODI: utilidad operacional después de impuestos AON: activos operacionales netos (efectivo + capital de trabajo + activos fijos)</p>	Porcentaje de rentabilidad que generan los activos operacionales netos
FCB	Utilidad operacional antes de intereses e impuestos + depreciaciones + amortizaciones	Cantidad de dinero que queda disponible para pagar impuestos y remunerar a los accionistas después de cubrir los costos y los gastos
FCL	Utilidad operacional antes de intereses e impuestos + depreciaciones + amortizaciones – impuestos – incremento del capital de trabajo – incremento de los activos fijos	Cantidad de dinero que queda disponible para cubrir deudas y remunerar a los inversionistas (dividendos) después de pagar impuestos, costos, gastos y descontar las inversiones en capital de trabajo y activos fijos
FCP	Utilidad operacional antes de intereses e impuestos + depreciaciones + amortizaciones – impuestos – incremento del capital de trabajo – incremento de los activos fijos – servicio de la deuda	Cantidad de dinero que queda disponible para remunerar a los inversionistas (pago de dividendos)
Grado de apalancamiento operativo (GAO)	Margen de contribución \div utilidad antes de intereses e impuestos	Impacto de los costos fijos en la estructura de los costos totales para disminuir el costo unitario

Grado de apalancamiento financiero (GAF)	Utilidad antes de intereses e impuestos ÷ utilidad antes de impuestos	Nivel en que la utilización de deudas permite magnificar la inversión de una empresa u organización
Grado de apalancamiento total	GAO * GAF GAO: grado de apalancamiento operativo GAF: grado de apalancamiento financiero	Uso de costos fijos y financieros para acrecentar los efectos de los cambios en las ventas sobre las ganancias por acción de la empresa u organización
EBIDTA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and amortization)	Ingresos – costo de los bienes vendidos – costo de administración	Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones
Costo de capital promedio ponderado (CCPP) o Weighted Average costo f capital (WACC)	$(E \div V) * Ke + (E \div V) * Rd * (1 Tc)$ E ÷ V: porcentaje del patrimonio Ke: costo del patrimonio o capital Rd: costo de la deuda (tasa de interés) Tc: tasa impositiva V: (E + D): valor de mercado total (capital y deuda) D ÷ V: porcentaje de financiamiento que es deuda E: valor de mercado del patrimonio (capital contable) D: valor de mercado de la deuda de la empresa	Costo de la financiación de la empresa según el porcentaje de participación de todas y cada una de las diferentes fuentes con las que se financia la empresa u organización

Fuente: compilación propia a partir de múltiples autores

Indicadores de mercado

En la tabla 36 se describen la expresión matemática para el cálculo y la interpretación o el significado de los indicadores de mercado.

Tabla 36. Indicadores de mercado

Indicador	Expresión matemática (fórmula)	Interpretación o significado
Utilidad (ganancias) por acción (UPA)	Utilidad neta ÷ cantidad de acciones en circulación	Rentabilidad que obtiene cada acción en un periodo determinado
Relación precio ganancia	Precio de mercado por acción común ÷ ganancia por acción común	Precio que está dispuesto a pagar un inversionista por cada unidad monetaria de ganancia que obtiene una empresa u organización
Valor en libros por acción común u ordinaria	Capital en acciones comunes u ordinarias ÷ cantidad de acciones en circulación	Valor de una acción que está registrado en los libros de la empresa u organización
DUPONT	(Utilidad neta ÷ ventas) * (ventas ÷ activo total) o Margen de utilidad * ROA o Utilidad neta ÷ activo total	Establece el nivel de eficiencia de una empresa u organización para usar sus activos, su capital de trabajo y el apalancamiento financiero

Fuente: compilación propia a partir de múltiples autores

5.4 Plan de mejoramiento

En consecuencia, con base en los aspectos financieros explicados en el presente capítulo es necesario mencionar que el estado de resultados y el estado de situación financiera deben evaluarse y compararse con las proyecciones y los presupuestos elaborados. Es decir que se debe confrontar lo presupuestado con lo ejecutado. Para esto se debe acudir a mecanismos, metodologías y herramientas o instrumentos que permitan confrontar lo que se presupuestó con lo que se logró, como los indicadores, ratios o razones financieras y los análisis vertical y horizontal ilustrados en este capítulo.

De ello se deben generar documentos como un informe de diagnóstico financiero, en el que se identifiquen fortalezas y debilidades y

Cuadro 61. Plan de mejoramiento

Empresa						
Indicador que evidencia la debilidad o el resultado susceptible de mejorar	Objetivo estratégico	Acciones para lograr el objetivo y generar valor	Indicadores para medir el logro de las acciones	Meta (de las acciones)	Descripción de las acciones para lograr el objetivo estratégico y generar valor	Observaciones
Debilidad o resultado susceptible de mejorar						
1ª debilidad o resultado susceptible de mejoramiento						
2ª debilidad o resultado susceptible de mejoramiento						
3ª debilidad o resultado susceptible de mejoramiento						
4ª debilidad o resultado susceptible de mejoramiento						
"n" debilidad o resultado susceptible de mejoramiento						

Fuente: elaboración propia

resultados negativos frente a lo presupuestado o esperado. La idea es que el informe sirva para tomar acciones correctivas. Para ello se puede formular un plan de mejoramiento como el que se ilustra en la matriz que se encuentra a continuación.

Instrucciones

Para la formulación del plan de mejoramiento se debe proceder así:

- En cada casilla **Debilidad o resultado susceptible de mejorar** se debe describir en forma puntual una debilidad o un resultado susceptible de ser mejorado obtenido por la empresa u organización. Tales debilidades o resultados deben extraerse de los indicadores financieros del año o del periodo que se haya evaluado, pues son tales resultados los que se deben mejorar con las acciones que se formulen.
- En la casilla **Indicador que evidencia la debilidad o el resultado susceptible de mejorar** se debe registrar un indicador o, de ser necesario, varios indicadores que tengan relación directa con la debilidad o resultado susceptible de mejoramiento. No obstante, se recomienda que sea un solo indicador.
- En la casilla **Objetivo estratégico** se debe proponer un logro a alcanzar para combatir la debilidad o mejorar el resultado susceptible de mejorar. Estos objetivos deben tener las características que se describieron para la evaluación de los objetivos estratégicos existentes en la plataforma estratégica de la empresa u organización que son: específicos, realistas y alcanzables (realizables), retadores (desafiantes), compatibles, flexibles, medibles, cuantificables, consistentes, comprensibles, congruentes y señalar la ejecución de una acción (su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo).
- En la casilla **Acciones para lograr el objetivo estratégico y generar valor** se deben registrar las gestiones, operaciones, labores, acciones, procesos y actividades requeridas para combatir la debilidad o mejorar el resultado susceptible de mejorar y lograr el objetivo estratégico propuesto. Por tanto, deben proponerse varias acciones claras y concretas, que contribuyan al logro del objetivo estratégico y que tengan relación directa con el indicador que evidencia la debilidad o el resultado susceptible de mejorar.

- En la casilla **Indicadores para medir el logro de las acciones** se deben proponer los indicadores con el que se medirán todas y cada una de las acciones para lograr el objetivo estratégico y generar valor.
- En la casilla **Meta** se debe registrar únicamente el porcentaje o la cifra (cantidad) que se espera obtener de los indicadores para medir el logro de las acciones según corresponda.
- En la casilla **Descripción de las acciones para lograr el objetivo estratégico y generar valor** se debe hacer un relato breve, claro y preciso que evidencie la pertinencia de cada acción para lograr la meta correspondiente, contribuir al logro del objetivo estratégico propuesto y aportar a la creación de valor en la empresa u organización. En dicha descripción no se deben plasmar recomendaciones, definiciones de los indicadores ni aspectos teóricos.
- Inserte o elimine las filas que requiera según la cantidad de debilidades o resultados susceptible de mejoramiento.

El plan de mejoramiento se debe formular durante y después de la ejecución de los planes tácticos y las estrategias. Para ello son insumos muy importantes los estados financieros y los indicadores, ratios o razones financieras.

Referencias bibliográficas

- Abascal Rojas, F. (2000). *Cómo se hace un plan estratégico: la teoría del marketing estratégico* (2da ed.). Madrid, España: ESIC Editorial. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=XMd0phyAswAC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Álvarez Torres, M. G. (2006). *Manual de planeación estratégica: la metodología de consultoría más práctica para crecer en un ambiente competitivo*. México: Panorama Editorial. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=NKbFooXrnyQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Amaya, J. (2005). *Gerencia: planeación & estrategia: fundamentos, modelo y software de planeación* (4ta ed.). Bogotá, Colombia: Prospectiva. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=8Flzg6f8dOsC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Baena, E., Sánchez, J. J. y Montoya Suárez, O. (2003). *El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas*. *Scientia et Technica Año IX*, 3(23), Pereira, Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira. Recuperado de: <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7385/4397>
- Bernal Domínguez, D., Mora Palazuelos, C. E., Arellano Unzaga, G. G. y Torres Carrillo, K. M. (2014). *La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa*. *Telos*, 16(2), 278-299. Maracaibo, Venezuela: Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99331125005.pdf>
- Burbano Ruiz, J. E. (1993). *Presupuestos: enfoque moderno de planeación y control de recursos* (3ra ed.). Cali, Colombia: McGraw-Hill. Recuperado de <https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2015/03/burbano-presupuestos-enfoque-de-gestic3b3n.pdf>
- Castellanos Narciso, J. E., Moscoso Durán, F. F., Medina Ricaurte, G. F., Restrepo Álvarez, E. C., Barrera Ortega, A. P., Vega Guerrero, J. C., Sánchez Vargas, L. A., Torres Nova, E. Y. y Muñoz Ortega, A. P. (2019). *La competitividad: visiones desde la investigación científica*

en ciencias económicas y administrativas. Colombia: Sello Editorial UNAD. Recuperado de <http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/book/issue/view/277>

Castellanos Narciso, J. E. y Cruz Pulido, M. A. (2014). *Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional*. *Revista de estudios avanzados de liderazgo -REAL*, 1(3). Virginia Beach, VA: Regent University Escuela de Negocios y Liderazgo. Recuperado de <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf>

Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción* (2da ed.). Madrid, España: ESIC. Recuperado de https://books.google.es/books?id=nj8yCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (9na ed.). México: Pearson Prentice Hall. Recuperado de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>

Del Río, C. y Del Río, R. (2009). *El presupuesto: generalidades, tradicional, áreas y niveles de responsabilidad, programas y actividades, base cero, teoría y práctica* (10ma ed.). México: Cengage Learning.

Dess, G. G. y Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.

Facione, P. A. (2007) *Pensamiento crítico: ¿qué es y por qué es importante?* Colombia: EDUTEKA. Recuperado de <http://eduteka.icesi.edu.co/pdfdir/PensamientoCriticoFacione.pdf>

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=yAmLG-Vr8BkC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

García, E. (2010). *Fases para el diseño y análisis de la cadena de valor en las organizaciones*. *Journal of Business*, 2(1), 44-71. Lima, Perú: Universidad del Pacífico. Recuperado de <http://revistas.up.edu.pe/index.php/business/article/view/28/29>

Gutiérrez Carmona, J. (2003). *Modelo para la planeación de la estrategia financiera*. Bogotá, Colombia: Ediciones Financieras Cooperativas.

- Hax, A. C. y Majluf, N. S. (1986). *Strategy and the Strategy Formation Process*. Cambridge, MA: Sloan School of Management M.I.T. Recuperado de <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2149/SWP-1810-15686178.pdf>
- Harrison, J. S., y H. St John, C. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo. Recuperado de https://books.google.com.co/books/about/Fundamentos_de_la_direcci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica.html?id=9grRlwjQJ4MC&redir_esc=y
- Hill, C. H. L. y McShane, S. L. (2008). *Principles of Management*. Nueva York, NY: McGraw-Hill/Irwin. Recuperado de <https://epdf.pub/queue/principles-of-management.html>
- Humphrey M. (2013). *Human Resource Management*. McGraw-Hill
- Kaplan, R. y Norton, D. (2014). *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*. Brighton, MA: Harvard Business School Press. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=eboSAQA AQBAJ&printsec=copyright&hl=es&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q=perspectiva&f=false
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2013). *Elementos de administración: un enfoque internacional y de innovación* (8va ed.). México D.F., México: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Kluyver, C. (2001). *Pensamiento estratégico: una perspectiva para los ejecutivos* (1ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Pearson Education. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=5dVBzCC43KgC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Laudon, K. C. y Laudon, J. P. (2004). *Sistemas de información gerencial* (8va ed.). México: Pearson Educación. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=KD8ZZ66PF-gC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1995) *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel.
- Minstzberg, H., Quinn, J. B. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contexto y casos* (1ra ed.). México: Pearson Education. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=YephqTRD711C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

- Núñez, M. (2012). *Una aproximación desde la sociología fenomenológica de Alfred Schütz a las transformaciones de la experiencia de la alteridad en las sociedades contemporáneas*. *Sociológica*, 75, 49-67. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/soc/v27n75/v27n75a2.pdf>
- Ortiz Anaya, H. (2003). *Análisis financiero aplicado con análisis de valor agregado*. Bogotá, D.C., Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo* (edición actualizada y aumentada). Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=8wE2DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2da ed. reformada). México: Grupo Editorial Patria. México. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=_n0dDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2da ed. reformada). México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=wV4JDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Decreto no. 111 (1996). *Por el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995 que conforman el estatuto orgánico del presupuesto*. Diario Oficial de Colombia. Recuperado de https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/decreto_111_de_1996.pdf
- Ramírez Cardona, C. (2010). *Fundamentos de Administración* (3ra ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de: https://www.academia.edu/34524753/Fundamentos_de_Administraci%C3%B3n_-_Carlos_Ram%C3%ADrez_Cardona_3ra_Ed_
- Huang L. S., Lai C. P. (2014). *Critical success factors for knowledge management implementation in life insurance enterprises*. *International Journal of Management and Marketing Research*, 7(2), 79-89. IBFR. Recuperado de <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/ijmmre/ijmmr-v7n2-2014/IJMMR-V7N2-2014-7.pdf>

- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración moderna*. México: Editorial Limusa. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=Tw nmlLyBJIYC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Robert, M. (2006). *El nuevo pensamiento estratégico puro y libre*. México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?ppg=1&docID=10433855&tm=1498591583003>
- Román Muñoz, O. (2011). *La estrategia como un proceso mental*. Revista Gestión & Desarrollo, 8(1), 17-50. Cali, Colombia: Universidad de San Buenaventura Cali. Recuperado de <http://revistas.usb.edu.co/index.php/GD/article/view/1821/1577>
- Román Muñoz, O. (2010). *El pensamiento estratégico: una integración de los sentidos con la razón*. Revista Científica Guillermo de Ockham, 8(2). Cali, Colombia: Universidad de San Buenaventura Cali. Recuperado de <http://revistas.usb.edu.co/index.php/GuillermoOckham/article/download/562/363>
- Romero, R., Noriega, S., Escobar, C. y Ávila, V. (2009). *Factores críticos de éxito: una estrategia de competitividad*. Revista Cultura Científica y Tecnológica, 31, 5-14. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/44960077_Factores_criticos_de_exito_Una_estrategia_de_competitividad
- Salas, H. (1967). *Control presupuestal de los negocios* (3ra ed.). México: Editorial HESAGO.
- Sánchez Estella, Ó., Herrero Domingo, R. y Hortigüela Valdeande, M. Á. (2013). *Organización empresarial y de recursos humanos*. España: Ediciones Paraninfo S.A. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=5alHH4sC-oUC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones* (3ra ed.). Pearson Educación. México. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=yly3Ak0GLyK&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Schütz, A. (1993). *La construcción significativa del mundo social. Introducción a la sicología comprensiva*. Barcelona, España: Paidós Ibérica. Recuperado de <https://www.scribd.com/document/382286096/La-Construccion-Significativa-Del-Mundo-Social>

- Stoner, J. A. F., Freeman R. E., Gilbert, D. R., Jr. (2009) *Administración* (6ta ed.). Pearson Educación. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=eWOvsi2iY-8C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Torres, Z. (2014) *Administración estratégica*. México, D.F., México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de https://www.academia.edu/19048745/Administraci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_Zacarias_Torres_Hernandez
- Vera Colina, M. A. (2006). *Gerencia basada en valor: la inclusión del costo financiero como un costo de oportunidad*. Actualidad Contable Faces, 9(13), 154-165. Mérida, Venezuela: Universidad de los Andes. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701313.pdf>