

Exterior: Revista de Investigación de ADEN University
ISSN L 2953-3090
Vol. 1 (1) enero-junio 2022

Herramientas para el desarrollo de la estrategia bajo el enfoque del Sistema Integrado de Gestión Estratégica

Tools for the development of the strategy under the approach of the Integrated Strategic Management System

Darío Márquez González¹
ADEN University
dariojosem@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-7517-9197>

Recibido: Febrero 2022.

Aceptado: Mayo 2022.

Publicado: Octubre 2022.

Cómo citar: Márquez González, D. (2022). Herramientas para el desarrollo de la estrategia bajo el enfoque del Sistema Integrado de Gestión Estratégica. *Exterior*, 1 (1), 76-89. <https://doi.org/10.56880/exterior11.8>

Resumen

Este estudio se desarrolló con el propósito de analizar la aplicación de las diversas herramientas que proponen los autores Francés (2001), Kaplan y Norton (2008), David (2008), D'Alessio (2008), Chiavenato y Sapiro (2011), Thompson, Peteraf, Gamble, y Strickland III (2012), entre otros, para el desarrollo de la estrategia empresarial, bajo el enfoque del Sistema Integrado de Gestión Estratégica. Desde la perspectiva metodológica, se trató de una investigación analítica de diseño documental bibliográfico a través de la cual se analizaron las herramientas propuestas por Kaplan y Norton (2008) en la etapa 1 del referido sistema, en búsqueda de establecer la vinculación entre ellas para el abordaje práctico de esa etapa del proceso. Los resultados permitieron concluir que no existe claridad en cómo se aplican e integran las diversas herramientas desde una perspectiva operativa para el desarrollo secuencial del proceso de planificación, por lo tanto, se recomienda el diseño de un esquema procedimental para la integración de las herramientas que sirven a la determinación de la estrategia empresarial.

Palabras clave: estrategia empresarial, planificación estratégica, herramientas estratégicas, sistema integrado de gestión estratégica.

Abstract

This study was developed with the purpose of analyzing the application of the various tools proposed by the authors Francés (2001), Kaplan and Norton (2008), David (2008), D'Alessio (2008), Chiavenato and Sapiro (2011), Thompson, Peteraf, Gamble, and Strickland III (2012), among others, for the development of business strategy, under the Integrated Strategic Management System approach. From the methodological perspective, it was an analytical research of bibliographic documentary design through which the tools proposed by Kaplan and Norton (2008) in stage 1 of the referred system were analyzed, seeking to establish the link between them for the practical approach of

¹ Docente en el área de planificación estratégica con experiencia en gestión estratégica de negocios. Magister en Gerencia de Empresa mención Gerencia Financiera. MBA en Administración y Dirección de Negocios.

that stage of the process. The results allowed concluding that there is no clarity on how the different tools are applied and integrated from an operational perspective for the sequential development of the planning process, therefore, it is recommended the design of a procedural scheme for the integration of the tools that serve to determine the business strategy

Keywords: business strategy, strategic planning, strategic tools, integrated strategic management system.

Introducción

La gestión estratégica de las empresas, como concepto académico y como práctica gerencial, se ha venido transformando constantemente incluso desde que se incorporó el término de estrategia al campo de las ciencias económicas y muy específicamente para la gestión de los negocios. Esta transformación ha sido, en buena parte, producto de la evolución del pensamiento estratégico que ha derivado en dos grandes posturas: 1) el pensamiento normativo u ortodoxo que entiende a la estrategia como la ejecución de un plan construido a partir reflexiones previas de los líderes sobre la situación actual y futura del negocio, y su deseo de alcanzar una posición diferente descrita en su declaración de visión; y 2) el pensamiento emergente o heterodoxo que explica que la estrategia no es un ejercicio consciente de previsión sino que es la reacción, en forma decisiones, que los líderes del negocio tienen frente a las situaciones del entorno que enfrentan, con el ánimo de tener una mejor posición en el mercado.

Basado en lo anterior, es posible sostener que la planificación estratégica es una disciplina sustentada en el pensamiento ortodoxo por cuanto su ejercicio es, en esencia, de previsión o anticipación de lo que pueda suceder, al tiempo que construye el futuro deseado y transita hacia él a través de una serie de acciones conscientes y preconcebidas en el ideal de una situación futura sobre la cual se hipotetiza.

En ese sentido, los estudiosos de la estrategia empresarial a lo largo del tiempo han propuesto una serie de técnicas y herramientas que, desde su visión, contribuyen a conducir el proceso de reflexión estratégica y facilitan la construcción de una serie de elementos de carácter filosófico y analítico que conllevan, finalmente, a la definición de la estrategia de la empresa y a su posterior gestión.

Lejos de intentar describir en este momento todas las técnicas y herramientas surgidas a lo largo del tiempo, la pretensión se centra en cómo éstas se pueden integrar a los fines de formular la estrategia empresarial.

Con el ánimo de contribuir a dilucidar la inquietud anterior, los expertos Robert S. Kaplan y David P. Norton, padres del modelo del Cuadro de Mando Integral (CMI), o en inglés, Balanced Scorecard (BSC), nacido en 1992 mediante un artículo publicado por la revista académica Harvard Business Review, y luego de una extensa carrera en la asesoría de negocios para la aplicación exitosa del CMI, además de diversas publicaciones de carácter científico, en 2008 a través de su libro *The Execution Premium*, afirmaron:

Es positivo que las empresas cuenten hoy con muchas herramientas operacionales y estratégicas para elegir, pero les sigue faltando una teoría o marco capaz de guiar su integración exitosa. Las empresas siguen enfrentando el problema de cómo combinar las diversas herramientas planificación estratégica y mejoras operacionales en un sistema coherente. La implementación de la herramienta es *ad hoc*, y hay escaso intercambio y coordinación” (Kaplan y Norton, 2008; p. 26)

Sobre la base de lo anterior, los autores propusieron la estructura de un sistema integrado y detallado que vincula el desarrollo y la planificación estratégica con la ejecución de las operaciones. Mediante seis etapas, este sistema, que se identificará de

aquí en adelante como “Sistema Integrado de Gestión Estratégica” (SIGE), recogió diversas técnicas y herramientas en ambos niveles de gestión, estratégico y operacional, y se centró en encontrar el vínculo que a su juicio hacía que la estrategia se ejecutara exitosamente.

Ahora bien, al adentrarse en la primera etapa del SIGE referida al desarrollo de la estrategia, se encuentran una serie de elementos, herramientas y técnicas que, a la luz de los autores, se dan por entendidas y ampliamente conocidas, pues representan una síntesis de las mejores prácticas. Como es el caso de: misión, valores, visión, análisis estratégico a través de PESTEL, las 5 fuerzas de Porter, FODA, y la formulación de la estrategia, sin embargo, salvo algunas excepciones, no se explica cómo desde la praxis cada una de estas herramientas producen insumos para los siguientes pasos dentro de las etapas planteadas en el SIGE.

Rescatando la afirmación hecha por Kaplan y Norton en los párrafos anteriores, parece que sigue siendo un problema, en especial para los estrategas y dueños del proceso de planificación estratégica, encontrar la vía de vinculación, ya no solo entre la estrategia y la operación como lo plantearon con su propuesta, sino entre las diferentes herramientas que recoge su propio sistema.

De tal manera que, analizar teóricamente las diferentes técnicas y herramientas en búsqueda de determinar cómo se integran operativamente para la formulación o desarrollo de la estrategia empresarial sería de gran valor, tanto para los estudiosos de la materia, como para los líderes que dentro de las organizaciones tienen la responsabilidad de dirigir el proceso de planificación estratégica.

Además, aunque el modelo del Cuadro de Mando Integral se ha aplicado ampliamente en diferentes organizaciones y mucho se ha escrito sobre él, no es menos cierto que el enfoque de sistema que han propuesto Kaplan y Norton con el SIGE no parece haber tenido la misma extensión en la comunidad académica por cuanto este artículo podría contribuir a su mayor conocimiento y difusión.

Dicho lo anterior, el propósito de este artículo es, desde la revisión teórica, responder a la interrogante ¿cómo se aplican las diferentes herramientas para el desarrollo de la estrategia bajo el enfoque del Sistema Integrado de Gestión Estratégica?

Fundamentación teórica

Sistema Integrado de Gestión Estratégica

Kaplan y Norton (2008) afirman que las empresas se beneficiarían teniendo un “sistema de gestión amplio e integrado” que le permita sobrepasar los problemas y la frustración experimentada cuando se implementan las estrategias, en particular, al referirse a nuevas estrategias.

En respuesta a lo anterior, los autores han propuesto el Sistema Integrado de Gestión Estratégica (SIGE) que representa una arquitectura integrada y amplia donde se relacionan los procesos de formulación y planificación de la estrategia con la ejecución de las operaciones en seis etapas que se evidencian en la figura 1.

2. Planificar la estrategia



A los efectos de este estudio, se delimita el análisis a la etapa 1 de este sistema pues su compleción deriva en la formulación de la estrategia para la organización. En este sentido, se hace necesario explorar con mayor detalle las técnicas y herramientas propuestas para la etapa referida.

Los creadores del SIGE afirman que en la primera etapa los líderes desarrollan la estrategia de la empresa a partir de responder las siguientes tres interrogantes:

¿De qué negocio participamos y por qué?

Para responder a ella los directores de la empresa realizan una serie de declaraciones que configuran los postulados filosóficos de la organización. Inician con la declaración del propósito de la entidad que según Kaplan y Norton (2008) está contenido en la misión, seguidamente se establecen las guías de actuación contenida en los valores, y los resultados que se esperan alcanzar delineados en la visión. Según los autores, para formular y ejecutar la estrategia estas declaraciones son tomadas como pautas.

Misión

Según Kaplan y Norton (2008), el propósito fundamental de una organización, particularmente lo que ofrece como propuesta de valor a sus clientes, está contenido en el texto breve que representa su razón de ser; es decir, su declaración de misión. Debe informar a todos en la organización acerca del objetivo general que deben perseguir juntos. Coincide David (2008) al afirmar que es a través de estas afirmaciones permanentes que una empresa se diferencia de otras en tanto que sirve para identificar el alcance de las actividades de la organización en referencia al mercado en el que participa y sus productos.

En la misma línea, Thompson, Peteraf, Gamble, y Strickland III (2012), dicen que la descripción del propósito y el negocio presente de la compañía se expresa en la declaración de misión: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Así, Wheelen y Hunger (2013), conciben que la misión de una organización es el propósito o razón de la existencia de ella. Cuando se encuentra redactada correctamente es capaz de definir con claridad el propósito exclusivo y fundamental distintivo de la organización comprendiendo el alcance de sus operaciones establecido en la medida de los productos que ofrece (incluyendo servicios) y los mercados que sirve.

En concordancia con lo anterior, Francés (2001) manifiesta que la misión está integrada por el área o sector dentro de la cual deben establecerse tanto los negocios presentes como los futuros de la organización, y afirma que constituye un concepto similar a la identidad del individuo. Es la enunciación global y perdurable del área de actividad de la empresa, donde pretenden identificar las necesidades a atender en vez de los productos y servicios, pues las primeras resultan más estables en el tiempo. En sintonía con esto, Hitt, Ireland, y Hoskisson (2015) expresan que esta declaración identifica el tipo de clientes y mercado que desea atender y a través de cuáles líneas de negocios espera competir.

Para Serna Gómez (2008), la misión constituye la descripción de los propósito de una corporación, específicamente los mercados, talentos, operaciones y productos que desea comercializar.

Por otra parte, y desde una mirada si se quiere inspiradora, Mourkogiannis (2006), sostiene que el propósito es un llamado a la acción que va más allá de la visión, misión y los valores de la organización, en tanto que se trata de un sentimiento que envuelve todo y que anima a la organización a superarse. Enfatiza que el propósito no es la misión de la organización, pues esta no tiene que ver con la moral y no está relacionada con el destino del negocio. Cuando una empresa está impulsada por un propósito claro y consistente, la visión, misión y valores fluyen naturalmente de éste.

Muy vinculado con visión anterior, Sinek (2018) dice que la declaración de misión determina los principios rectores y el camino a seguir; es decir, el “cómo” mediante el cual la empresa pretende crear el futuro descrito en la visión. Este autor asocia el “por qué” de la existencia de la empresa con el propósito superior de ella y que describe más bien un futuro anhelado al cuál todavía no se llega; de ahí que entonces la misión constituye el camino más no el destino.

Valores

Siguiendo los pasos que escribe el SIGE para el desarrollo de la estrategia, el próximo elemento que se debe declarar o clarificar son los valores organizacionales. Para, Thompson, Peteraf, Gamble, y Strickland III (2012), los cimientos de la cultura empresarial habitan en su estándar ético establecido para la conducta, así como a la consagración de algunos valores fundamentales. Por lo tanto, la razón por la cual las compañías declaran formalmente sus valores y un código de ética es la necesidad de establecer una cultura de valores principales y conductas éticas que guíen su accionar.

Kaplan y Norton (2008) dicen que la actitud, el comportamiento y el carácter de la entidad son definidos por los valores. En tanto Francés (2001) profundiza que los valores representan el marco ético-social del accionar empresarial. La cultura está formada por los valores de la organización estableciendo límites que delinean el comportamiento de los colaboradores, tanto a nivel personal como organizacional.

En ese orden, Chiavenato y Sapiro (2011) dicen que son atributos y virtudespreciadas que sirven de guía e inspiración a todas las generaciones futuras de las personas que están dentro de la organización. En palabras de D'Alessio (2008), los valores representan el estándar de desempeño que conduce el proceso de toma de decisiones de una organización, de tal manera que se consideran las políticas más importantes de la organización al regular y encausar el comportamiento de los empleados. Los valores recogen las creencias, tradiciones, actitudes y la personalidad de la organización de ahí que se entienden como la filosofía de la empresa.

En la perspectiva de Serna Gómez (2008), los valores son planteamientos abstractos que gobiernan el pensar y, por ende, el accionar de los individuos. Los directores seleccionan el propósito, la visión, la misión, las metas y los objetivos para la empresa, influenciados por los valores.

Conviene rescatar el aporte de Francés (2001) donde expone que los valores son atributos de los grupos de personas tales como las organizaciones empresariales, que, más allá de su provecho para alcanzar los objetivos, se consideran deseables en virtud que constituyen guías de su comportamiento.

Visión

La declaración de visión es el elemento principal de la planificación estratégica normativa pues de ella se derivan las acciones que la empresa desea seguir para alcanzarla, lo que los autores denominan estrategia. En este sentido, David (2008) afirma que declarar la visión a menudo representa el primer paso en la planificación de la estrategia y responde a la pregunta “¿en qué nos queremos convertir?”, seguidamente Francés (2001) afirma que las empresas requieren un objetivo principal hacia el cual orientar sus actividades. A fin de determinarlo, comúnmente se preguntan ¿cómo quieren ser percibidos de cinco a diez años? La respuesta a esta interrogante es lo que se llama visión.

Para Choque (2011), la visión constituye la estructuración de un destino para orientar a la organización en cuanto a que representa un futuro ideal que es verosímil, atractivo y sobre todo realista para la corporación. Coincidiendo, Chiavenato y Sapiro (2011) sostienen que la visión significa literalmente la representación que en términos de imagen hace una organización al describir el sueño que anhela. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Del mismo modo, D'Alessio (2008) afirma que la visión significa un esfuerzo a largo plazo fundamentado en el entendimiento del acontecer de la organización y el futuro de la industria, y su definición pasa por responder a la siguiente interrogante ¿Qué queremos llegar a ser? En resumen, es la determinación del futuro deseado para la organización.

Para Serna Gómez (2008) la visión está integrada por ideas en muchos casos abstractas, que sirven de referencia de lo que la empresa es y desea ser próximamente. En sus palabras, la visión la establece el máximo liderazgo de la empresa, no se expresa

en términos numéricos, en tanto que debería ser detallada e inspiradora así como conocida por todos en la organización. La visión entonces enlaza al presente con el futuro de la empresa e indica el camino a seguir por los líderes y representa una guía en la formación de estrategias.

En este punto, es conveniente rescatar el aporte de Francés (2001) que precisa que la visión es de carácter netamente temporal pues es un macroobjetivo que se define para un momento determinado. Advierte que rara vez las declaraciones de visión expresan su plazo, lo cual conduce a que sea más fácil posponerla. El horizonte de tiempo más frecuente que sugiere es de diez años.

Seguidamente, Kaplan y Norton (2008) expresan que la visión establece los objetivos de mediano y largo plazo (entre 3 y 10 años) de la organización y debe estar encaminada hacia el mercado así como expresada en términos visionarios cómo la empresa desea que el mundo la reconozca. Para estos autores, la visión, aunque corta, debe contener tres componentes esenciales: objetivo desafiante, definición de nicho y horizonte de tiempo.

Siguen los autores anteriores explicando que la declaración de visión contendrá, a lo más alto de la empresa, los objetivos más ambisiosos, el indicador clave de logro y el lapso de tiempo determinado para alcanzarlo.

¿Cuáles son los puntos clave?

Para responder a esta interrogante, los líderes analizan sus entornos de competencia y operacionales, especialmente, las variaciones importantes ocurridas desde el diseño la estrategia por última vez. A estos fines, expresan que tres fuentes aportan insumos para la actualización de este análisis. La primera de ella es el análisis del entorno externo a partir de la herramienta del análisis PESTEL que resume las dimensiones: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal; igualmente se debe analizar entorno competitivo a través del análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter con el cual se puede obtener una visión general del estado del sector o industria en el cual se compite.

La segunda fuente es el análisis interno mediante el análisis de procesos clave, el talento humano, las operaciones, la innovación y el desarrollo tecnológico, así como de la estrategia vigente. Finalmente, la evaluación de los entornos se sintetiza en la matriz FODA acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que determina un grupo de asuntos estratégicos a ser enfrentados por la estrategia.

Análisis externo

Las estrategias no deben surgir de la nada, dicen Martínez Pedrós y Milla Guitiérrez (2005), pues deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad.

El desarrollo del análisis estratégico de la organización inicia por la comprensión del ambiente que rodea a la organización, es decir, la esfera exterior a la empresa. Thompson, Peteraf, Gamble, y Strickland III (2012), afirman que existe un macroambiente que incluye a la industria donde se desempeña la organización. Este ambiente superior está constituido por siete elementos fundamentales tales como: ecología y medio ambiente, tecnología, macroeconomía, fuerzas globales, leyes, políticas y aspectos regulatorios, los estilos de vida de la sociedad, valores y demografía. En particular, cada elemento tienen el poder de impactar el entorno competitivo donde la compañía se desenvuelve y es común que algunos tengan más impacto que otros.

Para Kaplan y Norton (2008) es imprescindible que los directores empresariales comprendan cómo cada elemento del entorno podría impactar, tanto a nivel macro como dentro de la propia industria, a la estrategia y las actividades operacionales de la organización. En ese sentido, el análisis del entorno más alejado de la empresa implica entender las tendencias de las variables macroeconómicas como las tasas de interés,

la inflación, el tipo de cambio, el crecimiento económico y todas las leyes y expectativas de los agentes económicos que intervienen en el mercado. Con frecuencia, a este análisis se le llama PESTEL en tanto que describe los elementos políticos, económicos, sociales, de tecnología, ecológicos y regulatorios o legales. Analizar la dimensión externa de la empresa también implica examinar el sector industrial donde participa la empresa, empleando herramientas como las Cinco Fuerzas de Michael Porter.

Análisis P E S T (PESTEL o PESTAL)

Tal como se ha descrito anteriormente, el análisis del entorno implica reconocer la existencia de fuerzas que están fuera del control de la organización y que describen el macroambiente que rodea y, por consecuencia, impacta a la empresa. En principio, dicen Iborra, Dasí, Dolz, y Ferrer (2014), el análisis enfocaba en la coyuntura económica del país en el que operaba una empresa. Conforme evoluciona el pensamiento estratégico y el reconocimiento del impacto de las condiciones exógenas a la organización, a este análisis se le fueron incorporando más dimensiones, tales como: política, social, tecnológica, ecológica (ambiental) y legal, que antes se encontraban incluidos en los factores políticos y los sociales, quedando entonces establecido el análisis PESTEL o PESTAL.

Sostienen los autores el análisis PESTEL tiene como finalidad conocer las amenazas y las oportunidades que un contexto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, puede presentar en el futuro para la empresa. En esto coinciden Planellas y Muni (2015) al explicar que, a través de esta herramienta, las empresas intentan detectar los factores principales que pueden afectar a su actividad, para realizar un seguimiento y hacer previsiones sobre su posible evolución futura.

Para llevar adelante este análisis Iborra, Dasí, Dolz, y Ferrer (2014), sugieren seguir los siguientes pasos: 1) delimitar los factores o elementos estratégicos del entorno en las dimensiones PESTEL; 2) describir la evolución de los factores determinados; y 3) valorar y jerarquizar las oportunidades y amenazas detectadas.

Ahora bien, el análisis PESTEL puede llevar a la determinación de un gran número de factores que describen la situación externa a la empresa, por lo que, para llevarlo al FODA, será necesario analizar su importancia a fin de jerarquizarlos tal como refieren Iborra, Dasí, Dolz, y Ferrer (2014) en su procedimiento, es decir; se deberán indentificar, por peso, los elementos que tendrán mayor impacto en el entorno futuro y separarlos de aquellos que revestirán una importancia relativa menor o serán clasificados como irrelevantes para el funcionamiento de la estrategia.

Análisis del entorno competitivo o industrial

Kaplan y Norton (2008) plantean que examinar la industria o sector económico dentro del cual participa la empresa está incluido del mismo modo dentro del análisis del entorno externo para lo cual se utilizan marcos de referencia como las Cinco Fuerzas de Michael Porter, en tanto que este modelo calibra el nivel de atrayente de un sector industrial y facilita determinar las fuerzas particulares que conforman el sector, tanto de manera favorable y como desfavorable.

En la visión de Porter (2008), es trabajo esencial del estratega comprender y enfrentar la competencia que va más allá de los rivales establecidos en el sector, sino que incluye además cuatro fuerzas competitivas que definen la estructura de una industria y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella. Estas cinco fuerzas son: las amenazas de productos o servicios sustitutos, la amenaza de nuevos entrantes o competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y, finalmente, la rivalidad entre los competidores existentes que se ve impactada por la configuración de las cuatro anteriores.

En sintonía con lo anterior, Thompson, Peteraf, Gamble, y Strickland III, (2012), argumentan que los líderes del negocio no requieren reunir toda la información

disponible ni dedicar mucho tiempo a este análisis. En su lugar, se pueden concentrar en conceptos específicos a través de herramientas analíticas que permitan dar respuesta a, entre otras, la interrogante ¿Qué clase de fuerzas competitivas enfrentan los miembros de la industria y que intensidad tiene cada una?

Para desarrollar este análisis, los autores proponen seguir tres pasos: 1) identificar las partes que intervienen y los factores específicos que impactan en la competitividad, para todas las fuerzas que integran el modelo. 2) examinar la robustez de cada factor que integra cada una de las fuerzas (fuerte, moderada, o débil). 3) Determinar si es posible obtener beneficios atractivos para la empresa mediante la evaluación colectiva de las cinco fuerzas competitivas. Al final de este análisis se obtiene un listado de factores que configura el sector e industria y explican su nivel de rentabilidad.

Explica Porter (2008) que el punto inicial para el desarrollo de las estrategias de la empresa es la comprensión de los factores que integran las cinco fuerzas y que moldean la competencia dentro del sector. Es importante recordar que las empresas están obligadas a conocer el nivel promedio de rentabilidad del sector en el que compiten, así como su evolución en el tiempo. A través de este análisis se puede conocer por qué la rentabilidad de la industria es como es y solo así es posible que la empresa pueda incorporar condiciones al mercado a través de su estrategia. Este análisis también brinda una base de referencia para examinar las debilidades y las fortalezas de una organización al intentar dar respuesta a ¿Dónde se ubica la empresa versus los clientes, proveedores, nuevos competidores, rivales, y sustitutos?

Análisis interno

El análisis de la dimensión interna de la organización es el siguiente paso que se describe en la primera etapa del SIGE que se ha revisado anteriormente. En él se estima determinar la situación interna de la empresa como fundamento para la definición de su estrategia. En este orden, Wheelen y Hunger (2013) sostienen que dentro de toda organización existen fortalezas y debilidades que se presumen que se encuentran bajo el control de la administración a corto plazo y son estas variables las que conforman el análisis interno de la empresa.

Chiavenato y Sapiro (2011) por su parte expresan que el también llamado análisis organizacional o auditoría interna tiene por objetivo evaluar qué tan competitiva es la empresa, siendo este el inicio del proceso para la determinación de ventajas competitivas, que resultan del hallazgo de recursos y capacidades singulares que crean valor y que son difíciles de imitar por los rivales. En este sentido, examinar la competitividad de la organización implica explorar los elementos más fuertes que posee la empresa para explotarlos intensamente y los puntos más débiles que se deben atender para corregir o mejorar.

Para Thompson, Peteraf, Gamble, y Strickland III (2012) la excelente operación de la estrategia en la empresa está condicionada de manera importante por sus fortalezas y debilidades en relación con sus competencias y recursos clave. Estos últimos constituyen activos competitivos sobre los cuales se deberá determinar si su fortaleza es contundente o si representan debilidades importantes. Analizar la fortaleza o debilidad de los activos competitivos de la organización se constituye como una labor poderosa para medir los recursos y capacidades de la organización a fin de determinar son fundamentos necesarios para el éxito empresarial. El procedimiento se describe en dos pasos: 1) los líderes identifican los recursos y capacidades y 2) examinarlos de forma más estrecha para definir los más importantes competitivamente y así determinar si pueden constituir para compañía una ventaja competitiva destacable frente a los rivales. Las cuatro pruebas del poder competitivo o el análisis VRIO suele ser una herramienta útil en estos casos (Thompson, Peteraf, Gamble, y Strickland III, 2012).

Análisis FODA

Explican Kaplan y Norton (2008) que, luego de determinar el análisis interno, externo y competitivo, los responsables de la planificación estratégica consolidan sus apreciaciones mediante el análisis FODA que según los expertos representa la herramienta de análisis estratégico primordial ya que se identifican las fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas más importantes que enfrenta la empresa y que se resumen en una tabla 2x2. Del mismo modo, el análisis FODA se alimenta de las herramientas mencionadas en párrafos anteriores, permitiendo sintetizar los resultados de los análisis y servir de sustento para el desarrollo de la estrategia. (Francés, 2001)

De acuerdo con lo anterior, Thompson, Peteraf, Gamble, y Strickland III, (2012), sostienen que el paso final en el análisis FODA consiste en traducir ese análisis situacional en actividades para mejorar la estrategia y los negocios.

Continuando con la línea anterior David (2008), explica que la matriz FODA es una herramienta importante para la conciliación de los aspectos externos con los internos, facilitando a los gerentes desarrollar cuatro tipo de estrategias a partir del cruce o combinación de cada elemento. De esta forma se podría obtener estrategias FO, donde se combinan las fortalezas con las oportunidades, estrategias DO, producto del cruce entre las debilidades y las oportunidades, las estrategias FA que recogen las fortalezas y amenazas y finalmente, las estrategias DA donde se unen las debilidades con las amenazas.

Al final de este análisis cruzado del FODA, se obtendrá un listado de potenciales acciones estratégicas que no necesariamente implican su ejecución. Por ello, Torres Hernández (2014), afirma que una vez obtenido este listado de estrategias FO, DO, FA, DA, se debe priorizar u ordenar por importancia, utilizando una escala como por ejemplo: 1) no se debe poner en práctica, 2) se podría poner en práctica, 3) se debería poner en práctica y, 4) Se debe poner en práctica. Bajo este análisis, los líderes decidirán en conjunto cuales acciones se ejecutarán, aquellas clasificadas con 4 “se debe poner en práctica” son las que sirven de insumo para elaborar programas estratégicos. Igualmente explica este autor que este análisis se obtiene otra taxonomía de estrategias para dar origen a los proyectos estratégicos, que finalmente serán operados mediante actividades y tareas.

En síntesis, la tabla o matriz FODA sintetiza las condiciones de la organización en un listado corto que facilita al equipo de líderes comprender los temas clave que la empresa ha considerar cuando elabora su estrategia; es decir, que los líderes pueden mejorar sus fortalezas aprovechando algunas oportunidades o evitando amenazas. Del mismo modo, pueden estar atentos a sus debilidades internas y las amenazas externas para superarlas a través de su estrategia (Kaplan y Norton, 2008).

¿Cómo podemos competir mejor?

Implica la formulación de la estrategia del negocio. En este paso, explican los autores que los líderes ejecutivos de la organización formulan una estrategia que considera los siguientes temas: ¿En qué nichos competir?, ¿Qué propuesta de valor para el cliente diferencia al negocio?, ¿Cuáles son los procesos clave que crean la diferenciación en la estrategia?, ¿Cuáles son las capacidades del capital humano requeridas por la estrategia? y, finalmente, ¿cuáles son los facilitadores tecnológicos de la estrategia?

Formulación de la estrategia

En este punto, sostienen Kaplan y Norton (2008) que la disciplina formal del proceso de desarrollo de la estrategia se cruza con el arte de su formulación ya que, en este paso, los líderes deben decidir cómo alcanzarán su visión a partir del análisis actualizado, sus objetivos, temas, problemas críticos, oportunidades y amenazas.

Para Serna Gómez (2008), frente a las diversas opciones estratégicas que posee la empresa, el proceso de selección de aquellos proyectos que se estiman tendrán un resultado excepcional en pro del logro de la visión y que por ende formarán parte del plan a largo plazo, es lo que se conoce como formulación de la estrategia.

Desde otra perspectiva, David (2008) y D'Alessio (2008) coinciden al plantear la formulación de la estrategia como un proceso que tiene tres etapas: 1) entrada o insumos, 2) conciliación o emparejamiento y 3) salida o decisión. Sobre la base de este proceso explican que las herramientas desarrolladas en las fases anteriores de desarrollo de la estrategia, tales como: PESTEL, análisis de recursos y capacidades, 5 fuerzas de Michael Porter, entre otras, forman parte de la etapa de insumo para la formulación estratégica, mientras que el FODA, se incluye dentro de la segunda etapa donde se concilia o combinan las opciones estratégicas para finalmente, y sobre ellas, decidir el curso estratégico que se seguirá, es decir; seleccionar las estrategias.

Sobre la vinculación entre las diferentes herramientas contenidas en el proceso de formulación, afirma David (2008) que se requiere la integración de la intuición y el análisis, en tanto que son los estrategas los responsables de las decisiones estratégicas y no las herramientas analíticas, coincidiendo de esta forma con la opinión de Kaplan y Norton (2008) que se expresan sobre este proceso como la mezcla de la disciplina y el arte.

Metodología

Este trabajo se desarrolló desde el enfoque epistemológico fenomenológico interpretativo, pues se trata de una investigación de tipo analítica con diseño documental bibliográfico bajo el método hermenéutico dialéctico, partiendo de la revisión de textos especializados, libros, artículos, documentos online, entre otros, que se vinculan al objetivo de estudio, lo que facilitó la determinación de categorías orientadas al entendimiento de la integración de las diferentes herramientas en el proceso de formulación de la estrategia bajo el enfoque del Sistema Integrado de Gestión Estratégica.

Se tomaron como unidades de análisis las diferentes posturas de los expertos contenidas en las obras de su autoría relacionadas con el proceso de planificación estratégica y el uso del Cuadro de Mando Integral como modelo de gestión estratégica de negocios. Esto significó la construcción del instrumento de recolección de datos mediante una matriz de registro, acompañado de la aplicación de la técnica de revisión documental.

En cuanto al análisis de los datos, la contrastación de aportes sobre el fenómeno abordado y, con esta, la interpretación de los discursos que permitieron la creación de categorías emergentes que se describen como lineamientos operativos, se realizó mediante la técnica de análisis de contenido sobre la base de la triangulación de fuentes.

Reflexiones Finales

Producto del ejercicio hermenéutico interpretativo sobre las fuentes que se asumieron como unidades de análisis, a continuación, se presentan las reflexiones alcanzadas respecto a la aplicación de las herramientas para la formulación de la estrategia bajo el enfoque del SIGE.

Los expertos afirman que la declaración de misión describe el propósito de la organización en términos de su identidad, así como también a que se dedica en términos de las necesidades que busca satisfacer. Sin embargo, Mourkogiannis (2006) y Sinek (2018) son del pensar que el propósito de la organización realmente trasciende a la declaración de misión, en tanto que lo consideran como un elemento inspirador y moral que permite conducir a todos en la organización hacia destino deseado desde la perspectiva del rol que la organización pretende ejercer en la sociedad.

En todo caso, los autores reconocen que la declaración de la misión y/o propósito de la organización es un elemento clave, e incluso, de partida en la formulación de la estrategia del negocio, aunque no expresan con claridad cómo es que esta declaración interviene o aporta insumos prácticos a la construcción de la estrategia de la entidad.

En referencia a los valores organizacionales, los autores coinciden en el carácter de guía de conducta y límites de actuación que representan éstos para la organización, de donde se deriva la importancia de su construcción y socialización como base de la cultura empresarial. Del mismo modo, resaltan la necesidad de contar con estas declaraciones para el desempeño gerencial y, en consecuencia, necesarios para el desarrollo de la estrategia empresarial. No obstante, su aplicación práctica en el contexto de la planificación estratégica no es abordado de manera explícita, pues solo se aduce a su carácter rector de conducta sin especificar cómo se traduce éste en la praxis de la estrategia.

Al referirse a la declaración de visión, es posible afirmar que existe convención respecto de que la visión es el principal elemento de carácter estratégico en la organización, pues refleja el estado que la empresa desea alcanzar en el futuro, descrita en términos inspiradores y que delimiten específicamente dónde se compite y cómo. Ahora bien, existen dos aspectos en los que autores citados no convergen o, al menos, no lo expresan con contundencia. Se refiere a, en primer lugar, el carácter semipermanente -Francés *dixit*- de la declaración de visión. Buena parte de los expertos asumen la visión como un gran sueño al que se intenta llegar pero no se establece, ni se insinúa, que tiene un plazo para llegar a ella, sino que se podría pensar que es un sueño permanente que nunca se materializa, asociándolo de esta forma, tal vez, a un concepto más aspiracional como es el caso del propósito de la organización; de hecho, Serna Gómez (2008) dice que la visión le proporciona a la organización un propósito que debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución.

En contraste con este último, Francés (2001) y Kaplan y Norton (2008) no vacían en advertir que la declaración de la visión debe contar con un horizonte de tiempo, para, entre otros beneficios, brindar a los colaboradores el sentido de urgencia estratégica de lograr lo que se desea.

El otro aspecto sobre el cual no se tiene claridad entre los aportes de los autores es el referente a la especificidad y el nivel de detalles que debe proporcionar la visión. En este sentido, Serna Gómez (2008) es enfático al sostener que la visión no se expresa en términos numéricos, mientras que Kaplan y Norton (2008) sugieren que debe expresarse igualmente un indicador claro del éxito, lo que permite inferir que a los fines estratégico se hace necesario traducir de cierta forma la declaración de visión en métricas. Ahora bien, lo que no expresan los autores de esa postura es cómo traducir la declaración de visión -que debe estar expresada en términos inspiradores- en indicadores clave de éxito que sean claros y objetivos para todos los que participan del desarrollo estratégico y la ejecución.

En cuanto al uso de las herramientas PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, resulta claro que los insumos producidos por ésta alimentan la dimensión externa del análisis FODA en tanto que pasen por un proceso de valoración y priorización para refinar aquellos elementos clave que constituyen las oportunidades y amenazas para la empresa.

No obstante, Porter (2008) sugiere que su análisis orienta a los líderes a tomar algunas opciones estratégicas, lo que podría significar que representa insumo para seleccionar una estrategia competitiva o incluso para determinar objetivos estratégicos.

Por su parte, el análisis estratégico interno procura la evaluación de los recursos y capacidades de la empresa que, de acuerdo con su calidad y competitividad, se constituyen en fortalezas o debilidades para la empresa frente a su situación de mercado. Resulta indiscutible entonces que la aplicación de cualquiera de las herramientas identificadas en la fundamentación teórica concluirá en una lista de

recursos y capacidades que, luego de ser evaluada su competitividad, será determinada su condición de fortaleza o debilidad, y por lo tanto integrarán la dimensión interna del análisis FODA.

En el mismo orden resulta concluyente que, el análisis FODA es mucho más que un listado resumido de factores que describen la situación interna y externa de un negocio, sino que sirve como herramienta para la determinación de acciones estratégicas que la organización podría emprender para alcanzar su visión. Tal como explican los autores, las estrategias o acciones derivadas de la combinación de elementos internos y externos del FODA, ofrecen a los líderes un abanico de opciones a emprender, que luego de ser priorizadas, se convierten en un insumo importante para la formulación de programas e iniciativas de carácter estratégico facilitando el logro de los objetivos.

En cuanto al proceso para la formulación estratégica, parece ser clara la coincidencia de los autores respecto de que es, en esencia, un acto de reflexión colectiva y el ejercicio de la toma de decisiones por parte de los líderes responsables de la dirección del negocio. Para facilitar este proceso, se sirven de las herramientas analíticas antes descritas para obtener opciones estratégicas (insumos) y combinarlas para encontrar o seleccionar el cambio que les conduzca al logro de su visión.

Es importante mencionar que, para algunos autores, la formulación de la estrategia consiste en la determinación de objetivos a largo plazo, sin embargo, esto podría verse como el paso siguiente con el cual se materializa la decisión estratégica tomada, es decir, el producto final o salida del proceso de formulación, dando inicio así a la fase de planificación de la estrategia. El proceso de formulación de la estrategia no debe minimizarse o enforzarse a la sola definición de objetivos estratégicos, toda vez que el mayor esfuerzo de los estrategas está en la reflexión y la toma de decisiones sobre la base de las herramientas analíticas que darán origen a los objetivos, y que incluso, el último paso de redacción de objetivos podría quedar en mano de los especialistas o consultores en gestión estratégica disponibles en la empresa.

A la luz de las reflexiones anteriores resulta irrefutable la necesidad de contar con un procedimiento que integre las diferentes herramientas para la formulación o desarrollo de la estrategia empresarial.

Referencias Bibliográficas

- Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica, fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill.
- Choque, R. (2011). *Planeamiento Estratégico y el Cuadro de Mando Integral en la gestión pública*. Concytec.
- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico, un enfoque de gerencia*. Pearson Educación.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (11a ed.). Pearson Educación.
- Francés, A. (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Ediciones IESA.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., y Hoskisson, R. E. (2015). *Administración Estratégica. Competitividad y Globalización, Conceptos y Casos*. Cengage Learning Editores.
- Iborra, M., Dasí, Á., Dolz, C., y Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Ediciones Paraninfo.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium*. Ediciones DEUSTO.
- Martínez Pedrós, D., y Milla Guitiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz Dos Santos, S.A.
- Mourkogiannis, N. (2006). *Purpose: The starting point of great companies*. St. Martin's Press LLC.

- Planellas, M., y Muni, A. (2015). *Las decisiones estratégicas: Los 30 modelos más útiles*. Editorial Conecta.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a a estrategia. *Harvard Business Review América Latina*, 78-95.
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. 3R Editores.
- Sinek, S. (2018). *Empieza con el porqué*. Ediciones Urano.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., y Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica, Teoría y Casos* (18a ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración Estratégica*. Grupo Editorial Patria.
- Wheelen, T. L., y Hunger, J. D. (2013). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Pearson Educación.