

# Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo

**Hernando Jaimes Amorocho**  
*hernando.jaimes@unisucra.edu.co*

Investigador Principal. Economista, Universidad Jorge Tadeo Lozano (Bogotá). Especialista en finanzas, Universidad del Norte. Magister en Administración de Empresas, Universidad del Norte. Profesor Asistente de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Sucre

**Samir Arturo Bravo Chadid**  
*saturro@msn.com*

Administrador de Empresas, Universidad de Sucre. Estudiante de Maestría en Administración de Empresas, Universidad Nacional de Colombia. (Sede Bogotá).

**Aura Karina Cortina Ricardo**  
*aurakarina.cortina@gmail.com*

Administrador de Empresas, Universidad de Sucre.

**Carlos Miguel Pacheco Ruiz**  
*carlospachecoruiz@gmail.com*

Administrador de Empresas, Universidad de Sucre. Especialización en Gerencia de Proyectos, Universidad de Sucre.

**María Gabriela Quiñones Alean**  
*mariagabrielaalean@gmail.com*

Administrador de Empresas, Universidad de Sucre.

## Resumen

Las empresas hoy más que nunca se enfrentan al dilema de tener que planear para el largo plazo y a la vez enfrentarse a escenarios complejos e inestables, lo cual dificulta su estabilidad y crecimiento. Se ha construido un modelo de planeación que con un paradigma muy importante de la literatura administrativa, las Competencias Centrales (*Core Competences*), pretende crear ventajas competitivas que garanticen su viabilidad y le permita competir en una economía de mercado. Se propone un método sencillo para su implementación a partir de un diagnóstico inicial, la redefinición de la misión y la visión, el diseño de estrategias, el riesgo tanto interno como externo y la adopción y/o elaboración de indicadores que permitan monitorear el alcance en el tiempo de los objetivos estratégicos planeados. Su construcción se efectúa a partir de las condiciones específicas de las organizaciones y se convierte en la bitácora que acompañará la construcción de un futuro competitivo y exitoso.

**Palabras clave:** Planeación estratégica, competencias centrales, ventajas competitivas, estrategias, incertidumbre, complejidad, riesgo, indicadores de gestión, tablero de comando.



## Abstract

Companies now more than ever are faced with the dilemma of having to plan for the long term and simultaneously deal with complex scenarios and unstable, which hinders its stability and growth. It has built a model of planning that with a very important paradigm of literature administrative Skills Center (*Core Competences*), aims to create competitive advantages to ensure its viability and enable it to compete in a market economy. It proposes a simple method for its implementation from an initial diagnosis, redefinition of the mission and vision, designing strategies, risk both internally and externally and the adoption and / or development of indicators to monitor the extent to the time of the planned strategic objectives. Its construction is made from the specific conditions of organizations and becomes the logs that accompany building a competitive and successful future.

**Keywords:** Strategic planning, core competencies., Competitive advantages, strategies, uncertainty, complexity, risk, management indicators, board command.

## 1. EL POR QUÉ

La viabilidad de las empresas de hoy (sin importar, tamaño, actividad, sector) está determinada por la habilidad que tengan las organizaciones para evaluar y reaccionar a sus resultados inmediatos, vistos en el contexto de objetivos estratégicos de mediano y largo plazo. En otras palabras, lo que hoy se cosecha es fruto de la labor de mucho tiempo atrás que pudo planear las condiciones en que se desarrollaría el cultivo que hoy podemos recoger.

Planear y medir son elementos fundamentales para lograr resultados (consolidarse y crecer), que en una economía de mercado se traduce en subsistir de manera competitiva, sostenible y sustentable.

Los mapas estratégicos tratan de resolver el problema, sin embargo la cultura gerencial, sobre todo en las mediana, pequeñas y micro empresas no ha adoptado todavía la planeación estratégica y se prefiere la inmediatez de resultados, descuidando el largo plazo como herramienta (espacio/plataforma) de gestión; además, existe poca transferencia de este conocimiento a los miembros de la organización, incluida la dirección y la sofisticación que algunos consultores dan al tema, amén de los costos que implican en el mercado la contratación de este tipo de servicios, lo cual limita su aplicación.

En desarrollo de una investigación realizada en la Universidad de Sucre (Amorocho et al., 2007), se logró desarrollar un modelo de planeación de largo plazo que se denominó “Red Estratégica”, que, entre otras cosas, pretende ser un tablero de comando central, cuyo diseño parte y termina, se reconstruye, se rediseña, se reinventa en la empresa, de fácil construcción, por supuesto sin desconocer su entorno, que le permite a las organizaciones reconocerse y evaluarse en aras de alcanzar su visión, identificando o desarrollando sus competencias centrales, contando con instrumentos de medición y evaluación de las estrategias trazadas en la red. Este modelo se deja a disposición del sector empresarial y de la comunidad académica.

Los resultados están concentrados o representados en un modelo de Planeación Estratégica que fue diseñado con particularidades especiales, dependiendo de las condiciones de cada empresa.

Partiendo del conocimiento sobre las características comunes (afinidades) que tiene el modelo con una telaraña, se diseñó la Red Estratégica, que, al igual que en la naturaleza, se forma con hilos o radios que originan ejes telegráficos, interdependientes, que bien definidos y entrelazados pueden soportar toda su estructura, en procura de alcanzar los objetivos propuestos.

Se determinaron tres ejes claves y comunes para las empresas objeto de estudio, las cuales influyen en el desarrollo de potenciales competencias centrales (P.C.C.) y, cada una de ellas se constituye en fuente del éxito empresarial. Estas áreas, se denominan: *Recursos físicos y financieros*, *Recursos humanos y organizacionales*, y *Recursos de capacidad tecnológica*,

Los tres ejes seleccionados recogen o abarcan administrativa y estratégicamente los puntos sensibles sobre los que se arroja el enmallado de la red, por tener un impacto demostrado en la literatura estratégica y el desempeño organizacional.

Los hilos o radios de la red son soportes estratégicos potencializadores de características esenciales en las empresas, que son flexibles y se pueden amoldar a las situaciones del campo empresarial. En el modelo existen estrategias que, dependiendo de los objetivos y necesidades de cada empresa, se enmarcan, clasifican y aplican a un caso específico de la investigación. Otras estrategias, por el contrario, se recomiendan en las cuatro empresas, al encontrar en ellas condiciones y necesidades similares.

Dentro del marco del planteamiento del problema de nuestra investigación, se quiere responder a cuatro preguntas que se consideran válidas tanto para el entorno regional (cuatro casos de medianas empresas en el departamento de Sucre), como en el nacional. Estas son:

1. “¿Cómo evaluar si los ejes sobre los cuales se construyó la organización son los adecuados para asumir un papel que le permita subsistir, crecer y consolidarse?”
2. “¿Cómo establecer estrategias que le permitan a las organizaciones permanecer en los escenarios turbulentos de nuestra época y le

permitan seguir compitiendo en una economía globalizada? ¿Qué riesgos involucran esas estrategias y cómo minimizarlos?

3. “¿Cómo descubrir las competencias centrales de las empresas colombianas que harán posible su permanencia en la actual economía? ¿Sus competencias son o se pueden transformar en ventajas competitivas?
4. “¿Disponen las empresas de indicadores de gestión que les permita una evaluación permanente de sus logros o fracasos en tiempo real, para que la gerencia pueda tomar mejores decisiones y redireccionar sus estrategias para conseguir los objetivos trazados?

## 2. SOPORTE TEÓRICO

La investigación se propuso proporcionar herramientas para que las empresas inicien un proceso de modernización de la “Gestión” dentro de sus compañías, partiendo de dos elementos: **la planeación estratégica** y la consecución de ventajas competitivas desarrollando **competencias centrales**. Para ello, se siguió el pensamiento de Prahalad y Hamel (1995), quienes creen que para que una competencia sea considerada fuente de ventaja competitiva debe tener las siguientes características: **Valiosa**: Ayuda a la empresa a neutralizar peligros o aprovechar las oportunidades; **Costosa de imitar**: las otras empresas no pueden desarrollarlas con facilidad; **Rara**: son poseídas por algunos de los competidores actuales o potenciales, e, **Insustituible**: no tienen equivalente estratégicos.

La planeación estratégica se ha enriquecido con la teoría denominada **gestión del conocimiento**. Laura Zapata Cantú (2001, p. 18), en su estudio sobre el tema, presenta los autores que han contribuido a nutrir esta teoría, expuesta principalmente por Nonaka Takeuchi (1995), Kogut Zander (1992), Szulanski (1996), Fiddler (2000) y Gupta y Govindarajan (2000), cuyo planteamiento señala que el conocimiento de la empresa es el único recurso inimitable y fuente potencial de ventaja competitiva. El supuesto básico de este enfoque es que las empresas están constituidas sobre un cúmulo de conocimientos. Por su parte, la escuela japonesa considera en esta teoría que “las organizaciones deberían ser estudiadas a través de sus procesos internos, es decir, desde el punto de vista de cómo éstas crean y transfieren conocimiento.” (Amorocho et al., 2007, p 18)

La autora (con base en Nonaka y Takeuchi (1995), Grant (1996), Prusak (1997), Wiig (1997), Boisot (1999) y Drew (1999), describe la teoría de los recursos y capacidades (gestión del conocimiento) apuntando al conocimiento como el creador y sostenedor de ventaja competitiva: “Cada empresa cuenta con su propio y único inventario de conocimientos, con su propia historia, cultura y conjunto de rutinas organizativas. Si las habilidades y el conocimiento de los individuos son obtenidos y aprovechados en forma eficiente, esto puede posibilitar el desarrollo de una posición ventajosa y sostenida para la organización que sea extremadamente difícil de imitar por sus competidores.” (Amoroch et al., 2007, p 9)

Alcanzar competencias centrales en las organizaciones es desarrollar ventajas competitivas necesarias para la sostenibilidad, el crecimiento y el desarrollo, tanto en el mercado local como en el internacional; por esa razón, cada esfuerzo dirigido a mejorar la toma de decisiones, construye el camino que es necesario recorrer hacia su consecución.

Sin embargo, en el presente existen turbulencias en los entornos que hacen de la planeación estratégica una herramienta de alta complejidad y de permanente observación; pensar en ambientes macroeconómicos estables, legislaciones permanentes, mercados cercanos, no dejan de ser postulados ingenuos que falsean la realidad y, por tanto, desvían la construcción del futuro. “Aunque no actúe, la organización participa en todo momento de la trama compleja de su entorno. El no actuar es una forma de participar” (Manucci, 2006 p. 15).

Es importante tener en cuenta los aportes de Manucci al respecto. Este trabajo recoge, en parte, sus preocupaciones para hacer gestión en las organizaciones bajo condiciones complejas e inestables. Los primeros años de este siglo XXI son una muestra de que las variables no siempre responden a relaciones causa – efecto; los sistemas interactúan unos con otros, en entornos cambiantes y en tiempos muy cortos: “No se puede controlar la dinámica del entorno para adecuarla a las condiciones del plan corporativo” (Amoroch et al., 2007, p 22).

Bajo este contexto, las estrategias deben adaptarse de manera rápida so pena de perder la oportunidad de sus resultados. “Pero en la dinámica de la trama actual, no hay garantías de permanencia de ninguna estrategia en

el tiempo. La mayor competencia de un proyecto estratégico es la propia incertidumbre que generan su implementación y su desarrollo en el devenir de los acontecimientos.” (Amorocho et al., 2007, p. 18).

Alcanzar un desarrollo sostenible implica la utilización de estrategias flexibles, adecuadas al entorno cambiante, medibles y controlables, de ahí que sea importante partir de la definición de estrategia: “Es la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr estas metas”. (Chandler, 1992, p. 196). Siguiendo a Sarmiento del Valle y Jaimes Amorocho (2003) “[...] Permite deducir que la estrategia busca crear una posición competitiva favorable en un sector o subsector; intenta establecer una posición provechosa y sostenible ante las fuerzas que determinan la competencia. Por ello, la esencia de la formulación de una estrategia consiste en relacionar a una empresa con el medio ambiente con el cual interactúa; de ahí que las estrategias sean diversas y dependan de las características de la organización, el comportamiento del mercado, los consumidores, las empresas competidoras, entre otros factores” (Sarmiento del Valle, 2003, p. 2 ).

La evolución del conocimiento en todas las áreas conlleva a que hoy sean más cambiantes los ambientes y, que por tanto, las organizaciones ya no solo están expuestas a riesgos internos (quiebra, obsolescencia en sus procesos, por ejemplo), sino que también las afectan los sucesos externos (tratados de libre comercio, inversión extranjera directa, tasas de interés y tasas de inflación de otros países, solo por mencionar algunos), de ahí que se deba incorporar el riesgo como componente esencial en el proceso de planeación.

Cuando se trazan estrategias estas deben verse reflejadas en objetivos estratégicos. A la par de esto, se debe dar un enfoque sistémico a la gestión, es decir que a través de actividades se consigan resultados con los que se alcancen objetivos, que conduzcan a las organizaciones a alcanzar su visión y que lleven a la generación y/o conservación de competencias centrales.

De acuerdo con Kaplan y Norton (1992), no se puede controlar lo que no se puede medir. De ahí que para poder lograr todos los objetivos

organizacionales es necesario la creación de un sistema de medición. Por consiguiente, tal como lo presenta Néstor Díaz Granados (2007), “¿Qué debemos medir? Todo lo que genera, agrega y crea valor”. También se debe medir lo que podría crear valor y claro lo que destruye valor.

En planeación estratégica, que incluye el largo plazo, es fundamental la evaluación y el control, solo así se puede maniobrar para sortear los cambios de las variables, o de su comportamiento, y efectuar los ajustes necesarios a las estrategias para conseguir resultados.

Hoy se conocen técnicas de planeación estratégica que de alguna manera tratan estos asuntos; por ejemplo, los mapas estratégicos, como el *Balanced Scorecard*, de Robert Kaplan y David P. Norton (1992), conocido como Cuadro de Mando Integral (CMI). Según el modelo, las organizaciones tienen que repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias: “Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su performance”.

De acuerdo con lo anterior, se propone una herramienta de gestión que ayude al gerente a la identificación de las estrategias que ha de emplear la organización para lograr el éxito, medidas en su riesgo y con indicadores que permitan evaluarlas; se trata de operativizar la planeación, socializarla para que se convierta en parte de la cultura organizacional. A este instrumento se le ha denominado “Red Estratégica”.

### 3. CONSTRUCCIÓN DE LA RED

Muchas empresas poseen misión y visión institucional y hacen esfuerzos por alcanzarla pero no de manera sistémica, lo cual produce equivocaciones y a veces el abandono de metas de largo plazo, lo que las coloca a la deriva en un futuro que no son capaces de comprender ni abordar con éxito.

Para la construcción de la red se deben utilizar encuestas, entrevistas semi-estructuradas, observación directa y documentos internos de las diferentes áreas de la empresa.



### 3.1 Encuestas

Las encuestas se deben utilizar para elaborar el diagnóstico inicial (anexo 1); la diligencian los gerentes con los responsables de las áreas involucradas, y allí se registran datos básicos de la compañía. Además de proporcionar información general (nombre, direcciones, registro mercantil, antigüedad, número de empleados, totales activo pasivo y patrimonio, entre otros), se pregunta acerca de la gestión operativa, es decir, nivel tecnológico poseído, seguridad industrial, calidad en la gestión comercial, mercado, ventas, personal del área, productos, publicidad, por mencionar algunos. En la gestión financiera indaga sobre sistemas contables, responsabilidad ante impuestos, estados financieros, entre otras preguntas; la gestión logística comprende compras, despachos, almacenamiento, y finalmente datos generales administrativos, es decir, afiliaciones a parafiscales, personal por dependencia, nivel educativo y procesos de selección.

Para todas las actividades mencionadas se indaga acerca de la existencia de procesos documentados por áreas y la existencia y uso de indicadores de gestión.

La encuesta es de mucha utilidad, ya que sirve no solo como instrumento de recolección de datos, sino que orienta las entrevistas y a la observación y dota al equipo que diseña de un conocimiento previo al momento de interactuar con directivos y empleados de las empresas seleccionadas.

### 3.2 Entrevistas semi-estructuradas

“Una de las fuentes de información más importantes del estudio de casos es la entrevista. Por medio de ella, individuos claves para la investigación pueden aportar datos y opiniones sobre el fenómeno de estudio. El entrevistado es un informante y, además de proveer aspectos relevantes, sugiere fuentes adicionales que puedan corroborar la evidencia” (Yin, citado por Zapata, 2001, p. 41-42). Se deben utilizar con los gerentes y con personal clave de las diferentes áreas de la organización. En cada caso se deben efectuar visitas en distintos días, con duración aproximada de una hora cada una, grabadas en audio.

Con todos los miembros de la empresa (entrevistado o no) se realiza una charla para enterarlos del objeto del trabajo, para tratar de lograr que los empleados (en particular los entrevistados) se despojen de prevenciones que puedan influir en los resultados de la investigación. Siguiendo la metodología de Zapata Cantu, las entrevistas se conducen con base en un protocolo (anexo 2) diseñado para asegurar la consistencia de los datos, ya que es necesario establecer la situación actual y las perspectivas a futuro que cada uno de los participantes tiene de la empresa.

### 3.3 Observación directa

“La técnica de la observación provee información adicional sobre el objeto de estudio al permitir obtener datos sobre aspectos que son más fáciles de percibir visualmente que a través de la comunicación oral. Para Yin (1995) las observaciones pueden corresponder a actividades de recolección de datos formales o casuales” (citado por Zapata, 2001, p. 41-42). La oportunidad de compartir con todos los miembros de la organización y mirar de manera desprevenida e imparcial los procesos, el clima organizacional que se vive, las relaciones interpersonales, las lealtades, las satisfacciones, las frustraciones, los errores gerenciales vistos desde la base, las raíces profundas dejadas por los fundadores visionarios, es una experiencia enriquecedora que permite aportar mucho a la planeación de las empresas y a sus directivos a quienes se invita a construir su nuevo futuro.

Siguiendo a Yin (1995), la observación se debe realizar sin protocolos, procurando que las personas no se sintieran observadas, ya que cuando esto ocurre, por lo general, cambia su conducta habitual; en lo posible se debe hacer la observación cuando se espera a una persona para la entrevista, cuando se realiza visita a las instalaciones y en momentos diferentes, tratando en lo posible pasar desapercibidos por los observados.

### 3.4 Documentos

En las empresas se solicitan documentos que provienen de las diferentes dependencias, partiendo de la información que se recibió en la encuesta diagnóstico. Se revisan los manuales que existen, los procesos documentados, los indicadores utilizados, y se hace un análisis financiero con base en los

estados financieros principales (balance general, estado de resultados, estado de flujo de caja) en una serie mínima de los tres últimos años, aplicando en ellos los indicadores tradicionales para conocer liquidez, actividad, rentabilidad, endeudamiento, crecimiento y eficiencia.

### 3.5 Validación de información

“Recolectar información de diversas fuentes, personas o sitios, utilizando una variedad de métodos reduce el riesgo de que las conclusiones reflejen solamente las predisposiciones o las limitaciones de un método en específico, lo que permite obtener una mejor evaluación de la validación y generalización de los resultados” (Maxwell, 1996; citado por Zapata, 2001, p. 41-42)

Con el fin de asegurar credibilidad (elemento básico), se elaboran informes en los cuales se plasma un diagnóstico inicial y se proponen los primeros diseños de estrategias inmediatas, de mediano y largo plazo, acompañadas de los riesgos internos y externos percibidos y estudiados, y la propuesta de instrumentos de medición de los objetivos estratégicos. Una vez enriquecido por la dirección de la organización, se produce la presentación del documento final.

Quienes participan, elaboran un informe de diagnóstico a los gerentes, documento que es sometido a revisión de los administradores y su equipo, y posteriormente discutido con el grupo encargado de diseñar la Red. Una vez aceptado y corregido con los representantes de la empresa, se oficializa el documento y pasa a ser parte de la historia documental de la organización.

A partir de ese momento se inicia otra etapa del diseño; todos los miembros del grupo inician un nuevo ejercicio que consiste en investigar el sector al que pertenece la empresa, a explorar el entorno tanto sectorial como general, a indagar las tendencias económicas de la región (planes de desarrollo, estudios regionales), a conocer y evaluar el plan de desarrollo del gobierno y, en general, las tendencias nacionales que puedan tener efectos sobre la organización estudiada. El entorno internacional también es explorado porque en las etapas de consolidación y crecimiento empresarial todas las

empresas, de una manera u otra, participarán en un mercado más allá de sus fronteras, lo que hace que acuerdos de libre comercio, participación en comunidades económicas y políticas, y todas aquellas variables que desde el exterior puedan influir en la empresa, sean consideradas para poder trazar derroteros que faciliten su ingreso a este mercado en condiciones de competitividad.

Culminada esta fase, se entrega un segundo documento. Este ya es un preliminar de lo que será el informe final; en este se redefine (si es el caso) la misión y la visión, y se entregan las estrategias que el grupo ha considerado serán los gestores de la viabilidad futura de la empresa, que al final conseguirá desarrollar competencias centrales. Igualmente, se somete a la validación de la empresa y en reuniones posteriores se logra tener ya definiciones concretas de lo que será el plan estratégico de cada empresa en particular.

En conclusión, la validación es siempre participativa y compartida por la organización, no de otra manera se podría comprometer a la compañía a considerar su red como la bitácora para su transito al futuro.

#### 4. ELABORACIÓN, LA ACCIÓN

A esta altura del proceso se tienen identificadas las áreas claves de la compañía, todas enmarcadas en los ejes centrales de la red (*Recursos físicos y financieros, Recursos humanos y organizacionales, y Recursos de capacidad tecnológica*), y se trazan entonces las estrategias que se van a desarrollar en tres ambiente: el primer núcleo, estrategias de aplicación inmediata; un segundo núcleo, estrategias secuenciales encaminadas a obtener resultados de consolidación, y el tercero, que apunta al crecimiento y desarrollo y obtención de Competencias Centrales<sup>1</sup>.

Para cada núcleo se identificaron (según diagnóstico) las estrategias que desarrollarán las áreas claves de la empresa; a esas estrategias se les debe someter a un análisis de riesgo a que estén expuestas (internos y externos),

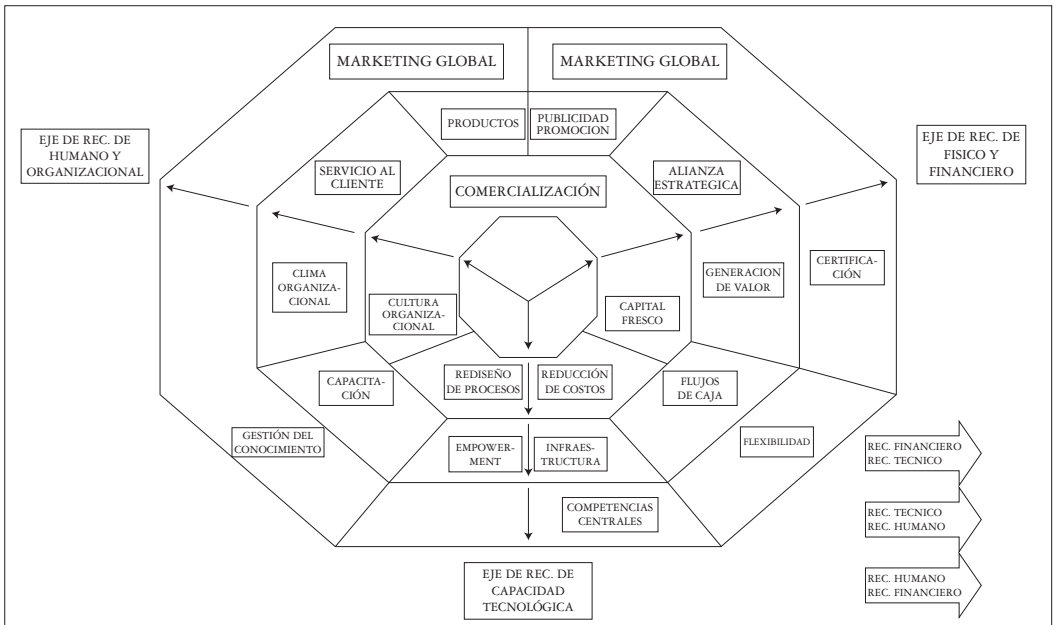
---

<sup>1</sup> La evolución actual de los acontecimientos reta la consecución de resultados estratégicos, al ordenamiento cronológico.

y posteriormente se le diseñan indicadores que permitan en tiempo real monitorear los alcances o redireccionar las acciones cuando sea pertinente.

Ya en el plano interno de cada área se tienen objetivos estratégicos (macroprocesos), es decir, los resultados finales que se requieren cumplir, monitorear y controlar, porque de ellos depende el alcance de la visión institucional. Ahora se deben establecer los objetivos de los procesos (objetivos de resultados); estos son propósitos específicos que se quieren lograr en un tiempo determinado, expresados en forma cualitativa y cuantitativa y, por último, las actividades que interrelacionadas constituirán los objetivos operativos; estos constituyen las operaciones del día a día, y que posibilitan el cumplimiento de los objetivos de resultados, que a la vez llevan al cumplimiento de los objetivos estratégicos .

Como etapa final se ilustra la red; en ella se tiene la perspectiva de la organización tanto en el corto, mediano y largo plazo. Cada *link* abre a los objetivos de resultados y un nuevo *link* abre los objetivos operativos; cada etapa posee los indicadores que permiten verificar su cumplimiento.



Fuente: Elaborada por los autores.

Gráfico 1. Red estratégica

Ahora, la compañía posee una herramienta, que compartida con todos los miembros de la empresa (incluida su junta directiva), invita a recorrer el difícil camino de la construcción de futuro; solo los vigías estratégicos<sup>2</sup> podían conducir la empresa a cumplir su misión y alcanzar su visión, solo que para ese entonces ya habrá una nueva... y seguirá la acción estratégica.

## Referencias

- Administración del conocimiento: [http://www.logos.upb.edu.co/~silas/know-how/Admon\\_Conocimiento.htm](http://www.logos.upb.edu.co/~silas/know-how/Admon_Conocimiento.htm) Consultado: Septiembre de 2008.
- Álvarez, M. de L. (2003) Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Revista Contaduría y Administración*. UNAM, 209. Ciudad de México, D.F.
- Hermida, J. Sierra R. Y Kastica, E. (1.992), *Administración y estrategia*, Buenos Aires: Ed. Machi.
- Díaz Gradados, N. (2007). Seminario Diseño, elaboración y análisis de indicadores e índices de gestión [memorias], América Empresarial, Universidad Autónoma de Occidente, Barranquilla.
- Hamel, G. Prahalad, C.K. Citados por Morales González, M. A. Pech Vázquez, J. L. (2000, abril-junio). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista Contaduría y Administración*, 197, Ciudad de México D.F.
- Jarillo, J. C. (1996). *Dirección estratégica*. 2ª ed., Bogotá: McGraw Hill.
- Manucci, M. (2006). *La estrategia de los cuatro círculos, diseñar el futuro en la incertidumbre del presente*, Bogotá: Norma S.A.
- Morales González, M. A. & Pech Vázquez, J. L. (2000, abril-junio). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. Ciudad de México. *Revista Contaduría y Administración*, 197.
- Sarmiento Del Valle, S. & Jaimes Amoroch, H. (2003). Estrategias empresariales en épocas de crisis, el caso de seis empresas de Barranquilla, *Documentos*, 19. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- Wheelen, L. T. & Hunger J. D. (2007). *Administración estratégica y políticas de negocios*, 10ª ed., México: Pearson.

---

<sup>2</sup> En la actualidad el grupo de investigación está trabajando acerca de sus cualidades, competencias, formación, entre otras características.

Zapata Cantu, L. E. (2001). *La gestión del conocimiento en pequeñas empresas de tecnologías de la información*, Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa\\_estrat%C3%A9gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico)

## Anexo No 1

### Encuesta de Diagnóstico

| NOMBRE DE LA EMPRESA                  |  |
|---------------------------------------|--|
| 1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA      |  |
| Razón social                          |  |
| Representante legal                   |  |
| NIT                                   |  |
| Dirección                             |  |
| Teléfono                              |  |
| Fax                                   |  |
| Celular:                              |  |
| Correo electrónico                    |  |
| Página Web                            |  |
| Antigüedad                            |  |
| Número de Empleados                   |  |
| Productos o servicios                 |  |
| Activos (\$)                          |  |
| Pasivos (\$)                          |  |
| Patrimonio (\$)                       |  |
| 2. FECHA DE DIAGNÓSTICO               |  |
| Periodo de recolección de información |  |
| Fecha de realización                  |  |
| Fecha de recepción                    |  |
| Fecha de proceso                      |  |

|                                                                                                  |  |       |  |      |    |  |    |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------|--|------|----|--|----|--|--|
| Tecnología                                                                                       |  |       |  |      |    |  |    |  |  |
|                                                                                                  |  |       |  |      |    |  |    |  |  |
| ¿Cómo calificaría su nivel tecnológico?                                                          |  |       |  |      |    |  |    |  |  |
| Alto                                                                                             |  | Medio |  | Bajo |    |  |    |  |  |
| ¿Utiliza algún <i>software</i> en sus procesos?                                                  |  |       |  |      | Si |  | No |  |  |
| ¿Posee personal de alta capacitación tecnológica?                                                |  |       |  |      | Si |  | No |  |  |
| ¿Lo necesitaría?                                                                                 |  |       |  |      | Si |  | No |  |  |
| ¿La empresa tiene indicadores de gestión en tecnología?                                          |  |       |  |      | Si |  | No |  |  |
| ¿Cuáles?                                                                                         |  |       |  |      |    |  |    |  |  |
| ¿Existen procedimientos documentados?                                                            |  |       |  |      | Si |  | No |  |  |
| ¿Cuáles?                                                                                         |  |       |  |      |    |  |    |  |  |
|                                                                                                  |  |       |  |      |    |  |    |  |  |
|                                                                                                  |  |       |  |      |    |  |    |  |  |
| Seguridad industrial                                                                             |  |       |  |      |    |  |    |  |  |
| ¿La empresa posee programas de seguridad industrial, medicina del trabajo e higiene ocupacional? |  |       |  |      |    |  |    |  |  |
|                                                                                                  |  |       |  |      | Si |  | No |  |  |
| ¿Está conformado y funcionando el comité paritario?                                              |  |       |  |      | Si |  | No |  |  |
| ¿Tiene indicadores de gestión en seguridad industrial?                                           |  |       |  |      | Si |  | No |  |  |
| ¿Cuáles?                                                                                         |  |       |  |      |    |  |    |  |  |
| ¿Existen procedimientos documentados?                                                            |  |       |  |      | Si |  | No |  |  |
| ¿Cuáles?                                                                                         |  |       |  |      |    |  |    |  |  |
|                                                                                                  |  |       |  |      |    |  |    |  |  |
|                                                                                                  |  |       |  |      |    |  |    |  |  |
| Calidad                                                                                          |  |       |  |      |    |  |    |  |  |
| ¿Existen programas de control de calidad?                                                        |  |       |  |      | Si |  | No |  |  |
| ¿Poseen alguna certificación de calidad?                                                         |  |       |  |      | Si |  | No |  |  |
| ¿Cuáles?                                                                                         |  |       |  |      |    |  |    |  |  |
| ¿La empresa tiene indicadores de gestión en calidad?                                             |  |       |  |      | Si |  | No |  |  |



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LARGO PLAZO:  
UNA NECESIDAD DE CORTO PLAZO

---

|                                                               |  |            |  |          |  |           |  |    |  |    |  |
|---------------------------------------------------------------|--|------------|--|----------|--|-----------|--|----|--|----|--|
| ¿Cuáles?                                                      |  |            |  |          |  |           |  |    |  |    |  |
|                                                               |  |            |  |          |  |           |  |    |  |    |  |
| ¿Existen procedimientos documentados?                         |  |            |  |          |  |           |  | Si |  | No |  |
| ¿Cuáles?                                                      |  |            |  |          |  |           |  |    |  |    |  |
|                                                               |  |            |  |          |  |           |  |    |  |    |  |
|                                                               |  |            |  |          |  |           |  |    |  |    |  |
| <b>Gestión comercial</b>                                      |  |            |  |          |  |           |  |    |  |    |  |
| Las ventas que realiza la empresa son a nivel:                |  |            |  |          |  |           |  |    |  |    |  |
| Local                                                         |  | Regional   |  | Nacional |  | Internal. |  |    |  |    |  |
| El mayor volumen de clientes actuales de la empresa son:      |  |            |  |          |  |           |  |    |  |    |  |
| Mayoristas                                                    |  | Minoristas |  |          |  |           |  |    |  |    |  |
| ¿Los precios de sus productos son competitivos en el mercado? |  |            |  |          |  |           |  | Si |  | No |  |
| ¿Utiliza la empresa publicidad?                               |  |            |  |          |  |           |  | Si |  | No |  |
| ¿Las ventas se realizan a través de vendedores de la empresa? |  |            |  |          |  |           |  | Si |  | No |  |
| ¿La empresa utiliza indicadores de gestión comercial?         |  |            |  |          |  |           |  | Si |  | No |  |
| ¿Cuáles?                                                      |  |            |  |          |  |           |  |    |  |    |  |
| ¿Existen procedimientos documentados?                         |  |            |  |          |  |           |  | Si |  | No |  |
| ¿Cuáles?                                                      |  |            |  |          |  |           |  |    |  |    |  |
| ¿Cuántos vendedores tiene la empresa?                         |  |            |  |          |  |           |  |    |  |    |  |
| ¿Cómo esta segmentado su mercado para los vendedores?         |  |            |  |          |  |           |  |    |  |    |  |
|                                                               |  |            |  |          |  |           |  |    |  |    |  |
|                                                               |  |            |  |          |  |           |  |    |  |    |  |
|                                                               |  |            |  |          |  |           |  |    |  |    |  |
| ¿Cuáles son sus mayores competidores?                         |  |            |  |          |  |           |  |    |  |    |  |
|                                                               |  |            |  |          |  |           |  |    |  |    |  |
|                                                               |  |            |  |          |  |           |  |    |  |    |  |
| ¿Cuál es la política de descuentos?                           |  |            |  |          |  |           |  |    |  |    |  |
|                                                               |  |            |  |          |  |           |  |    |  |    |  |
|                                                               |  |            |  |          |  |           |  |    |  |    |  |

|                                                      |                  |  |    |   |
|------------------------------------------------------|------------------|--|----|---|
| ¿Existe departamento comercial o de ventas?          | Si               |  | No |   |
| <b>Gestión Financiera</b>                            |                  |  |    |   |
| ¿La empresa lleva contabilidad financiera?           | Si               |  | No |   |
| ¿La empresa lleva contabilidad de costos?            | Si               |  | No |   |
| ¿La empresa posee un <i>software</i> contable?       | Si               |  | No |   |
| ¿Presenta los cinco estados financieros básicos?     | Si               |  | No |   |
| ¿Con qué periodicidad?                               | ANUAL – A DIC 31 |  |    |   |
| ¿Presenta estados financieros especiales?            | Si               |  | No |   |
| ¿Cuáles?                                             |                  |  |    |   |
| ¿Con qué periodicidad?                               |                  |  |    |   |
| ¿La empresa lleva presupuesto?                       | Si               |  | No |   |
| ¿La empresa es responsable de IVA?                   | Si               |  | No |   |
| ¿La empresa es de Régimen Común?                     | Si               |  | No |   |
| ¿La empresa es responsable de ICA?                   | Si               |  | No |   |
| ¿La empresa es auto retenedora?                      | Si               |  | No |   |
| ¿La empresa tiene indicadores de gestión financiera? | Si               |  | No |   |
| ¿Cuáles?                                             |                  |  |    |   |
| ¿Existen procedimientos documentados?                | Si               |  | No |   |
| ¿Cuáles?                                             |                  |  |    |   |
|                                                      |                  |  |    |   |
|                                                      |                  |  |    |   |
| <b>Gestión Logística</b>                             |                  |  |    |   |
| Compras                                              |                  |  |    |   |
| ¿Existe departamento de compras?                     | Si               |  | No |   |
| ¿Existe Kardex de proveedores?                       | Si               |  | No |   |
| ¿Qué porcentaje de sus proveedores son nacionales?   |                  |  |    | % |
| ¿Qué porcentaje de sus proveedores son extranjeros?  |                  |  |    | % |

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LARGO PLAZO:  
UNA NECESIDAD DE CORTO PLAZO

---

|                                                             |    |  |    |  |
|-------------------------------------------------------------|----|--|----|--|
| ¿La empresa posee almacén?                                  | Si |  | No |  |
| ¿Existen procedimientos documentados?                       | Si |  | No |  |
| ¿Cuáles?                                                    |    |  |    |  |
| ¿Maneja <i>software</i> de inventarios?                     | Si |  | No |  |
| ¿La empresa tiene indicadores de gestión logística?         | Si |  | No |  |
| ¿Cuáles?                                                    |    |  |    |  |
|                                                             |    |  |    |  |
|                                                             |    |  |    |  |
| <b>Despacho</b>                                             |    |  |    |  |
| ¿Dónde realiza la entrega del producto?                     |    |  |    |  |
| En bodega                                                   |    |  |    |  |
| Se despacha al cliente                                      |    |  |    |  |
| Con flota propia                                            |    |  |    |  |
| ¿Comercializa al exterior?                                  | Si |  | No |  |
| Exporta directamente                                        | NO |  |    |  |
| A través de una Comercializadora Internacional              | NO |  |    |  |
| ¿Existen procedimientos documentados?                       | Si |  | No |  |
| ¿Cuáles?                                                    |    |  |    |  |
|                                                             |    |  |    |  |
|                                                             |    |  |    |  |
| <b>Gestión Administrativa y Legal</b>                       |    |  |    |  |
| ¿La empresa se encuentra inscrita en la Cámara de Comercio? | Si |  | No |  |
| Con registro No.                                            |    |  |    |  |
| ¿Es aportante a E.P.S?                                      | Si |  | No |  |
| ¿Es aportante a F.P.J?                                      | Si |  | No |  |
| ¿Es aportante a A.R.P?                                      | Si |  | No |  |
| ¿Tiene afiliado sus empleados a una caja de compensación?   | Si |  | No |  |
| El numero de empleados son ( cantidad)                      |    |  |    |  |

|                                                            |    |  |    |  |
|------------------------------------------------------------|----|--|----|--|
| Administrativos ( cantidad)                                |    |  |    |  |
| Operativos (cantidad)                                      |    |  |    |  |
| Contratados directamente por la empresa ( cantidad)        |    |  |    |  |
| A través de empresas de servicios temporales (cantidad)    |    |  |    |  |
| ¿Cuál es el nivel académico de los empleados?              |    |  |    |  |
| Educación primaria (Cantidad)                              |    |  |    |  |
| Educación secundaria (Cantidad)                            |    |  |    |  |
| Educación Universitaria (Cantidad)                         |    |  |    |  |
| Educación de postgrado (Cantidad)                          |    |  |    |  |
| ¿Se realizan procesos de selección?                        | Si |  | No |  |
| ¿Se realizan procesos de capacitación?                     | Si |  | No |  |
| ¿Existen procedimientos para el manejo del recurso humano? | Si |  | No |  |
| ¿Cuáles?                                                   |    |  |    |  |
| Los organismos de dirección de la organización son:        |    |  |    |  |
| GERENTE                                                    |    |  |    |  |
| ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y CONTABLE                        |    |  |    |  |
| ¿La empresa tiene indicadores de gestión administrativa?   | Si |  | No |  |
| ¿Cuáles?                                                   |    |  |    |  |

## Anexo No 2

### PROTOCOLO DE LA ENTREVISTA

Entrevistado No \_\_\_\_\_

Estudios: \_\_\_\_\_

Experiencia laboral: \_\_\_\_\_

#### Sensibilización sobre el instrumento

El entrevistador debe explicar al entrevistado la necesidad de identificar los riesgos a que está expuesta la empresa y los mecanismos para minimizarlos; contar con indicadores de gestión y construir estrategias que le permitan evaluar y controlar el logro de sus objetivos propuestos e identificar o construir *Competencias Centrales* con el fin de permanecer en un escenario económico turbulento y cambiante como el nuestro.

El entrevistador hará una breve presentación de la investigación al entrevistado, le aclarará que los resultados se manejarán de forma general y no habrá identificación personal de los entrevistados, de forma que los datos suministrados permanecerán anónimos y serán tratados con estricta confidencialidad. Si se considerara que alguna pregunta no debe ser respondida por razones personales o laborales se está en toda libertad de omitirla. La entrevista se grabará para recuperar las expresiones originales y como evidencia de la investigación.

Aclararle a la persona entrevistada que puede preguntar sin ningún temor, el o los términos que no comprenda.

#### Exploración sobre competencias centrales

- ¿Cuál es el recurso más valioso que posee la empresa?
- ¿Por qué?
- ¿Qué ventaja(s) le ha generado a la empresa?
- ¿Cómo lograron ese recurso valioso?
- ¿Qué tiempo lleva ese recurso siendo valioso?
- ¿Conoce usted si la competencia tiene ese recurso?
- ¿Considera que ese recurso es exclusivo de su empresa?

## Procesos

- ¿Considera que la empresa posee procesos innovadores?
- ¿Cuáles?
- ¿Quiénes han participado en el diseño de los procesos innovadores?
- ¿La innovación procede de desarrollo de procesos o de la tecnología usada?
- ¿Cree usted que esos procesos innovadores le otorgan a la empresa una ventaja competitiva?
- ¿Qué otros procesos destacaría usted de la organización?
- ¿Por qué?

## GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO

### Síntesis y creación de conocimiento interno

Dentro de la empresa ¿Cómo surge una idea creativa o una innovación?

¿Qué tan importante es esto para su empresa? ¿Por qué?

¿Cuál es la forma habitual de generar conocimiento interno en la empresa?

¿La gerencia fomenta, estimula entre sus trabajadores la generación de ideas innovadoras?

### Adquisición de conocimiento externo

¿Cuál ha sido el último proceso, actividad o sistema externo que se ha implementado en la empresa?

¿Por qué se ha implementado del exterior?

¿Con qué frecuencia se da este tipo de adquisición? ¿Qué otras formas existen?

¿Quién(es) interviene(n) en la toma de esta decisión?

### Transferencia del conocimiento

¿De qué forma adquiere la empresa este proceso, actividad o sistema externo?

¿Cuál es el procedimiento a seguir?

¿La empresa ha realizado o piensa realizar, alianzas estratégicas, Joint Ventures, fusiones?

**Observar si:**

- Existe ambiente de trabajo que propicie la generación de conocimiento
- Existen buzones de sugerencias, comités formales o informales con participación de directivos y empleados.
- Existe un conocimiento de formación previo de la empresa para la adquisición.
- Existen mecanismos de adaptación para asimilar el conocimiento exterior y cambiar la forma de actuar de la empresa.

**Medios de comunicación utilizados para la transferencia del conocimiento**

¿Quiénes participan?

¿Se utilizan medios, como carteleras, memorandos, videoconferencias, etc.?

**Observar si:**

- Es la misma persona la que adopta y la que actúa como fuente de la transferencia del conocimiento.
- ¿De qué forma se transfiere un conocimiento creado internamente?
- ¿Qué elementos considera que faciliten o impidan la transferencia del conocimiento externo adoptado?
- ¿Qué elementos considera que faciliten o impidan la transferencia del conocimiento interno?

**GENERALES**

¿Qué considera que su empresa hace excepcionalmente bien con respecto a la creación y transferencia del conocimiento?

¿Qué considera se debe mejorar?

¿Qué más podría aportar de su empresa con respecto a la creación y transferencia del conocimiento?

¿Cómo se evita la fuga de conocimiento?

Copyright of *Pensamiento & Gestión* is the property of Fundacion Universidad del Norte and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.