



Cuaderno de
Investigación

Colección en
Gerencia e
Innovación
Organizacional

Modelo de
direccionamiento
estratégico para
PyMES

Autores
José Luis Botero Ardila



© **Universidad EAN**
Carrera 11 No. 78-47
Bogotá D.C., Colombia
2011

CONSEJO SUPERIOR

Cecilia Crissien de Perico

Presidenta

Carlos Mauricio Álvarez Cabrera
Primer Vicepresidente y Consejero

Egresado

Roque González Garzón
Segundo Vicepresidente

Consejeros

Hildebrando Perico Afanador
Presidente Honorario y Consejero Fundador
Carlos Alfonso Crissien Aldana
Consejero Fundador

Carlos Evelio Ramírez Cardona

Consejero Fundador

Álvaro Otto Rubio Salas

Consejero Vitalicio

Martha Lucía Ramírez

Consejera-Empresaria de la Mediana y Gran Empresa

Omar Alonso Patiño Castro

Consejero Representante de los Docentes

Jennifer Marcela Flórez Blanco

Consejera Representante de los Estudiantes

DIRECTIVAS

Rector

Jorge Enrique Silva Duarte

Vicerrector de Formación

José David Marín Enriquez

Vicerrector de Investigación

Carlos Largacha Martínez

Vicerrector de Planeación

Rubén Darío Gómez Saldaña

Vicerrectora de Extensión y

Proyección Social

María del Carmen Sanabria Carmona

Vicerrector Financiero y de

Recursos Físicos

Juan Enrique Castañeda Mateus

Prohibida la reproducción
parcial o total de esta obra sin autorización de la
Universidad EAN

La edición de este texto estuvo a cargo de la Vicerrectoría
de Investigación
Grupo Gestión del conocimiento

Revisión de estilo

Rocio Santofimio

Diagramación

Alcira Casas Borja

Botero Ardila, José Luis

Modelo de direccionamiento estratégico para Pymes [Recurso electrónico] /

José Luis Botero Ardila. -- Bogotá : Universidad EAN, 2010. -- (Colección en
Gerencia e Innovación Organizacional)

79 p.

ISBN: 978-958-756-002-2

1. Innovación tecnológica 2. Planificación estratégica 3. Pymes

658.4063 CDD

Contenido

Presentación.....	5
Direccionamiento estratégico para pymes.....	5
Modelo direccionamiento estratégico para pymes.....	7
Compañía.....	10
Direccionamiento estratégico.....	11
Gerencia del conocimiento y la innovación.....	12
Comercio exterior (importaciones y exportaciones):	12
Gerencia de mercadeo.....	13
Gestión financiera.....	13
Gerencia de operaciones.....	14
Gerencia del capital humano.....	14
Estructura y cultura organizacional.....	15
Gestión de la comunicación e información.....	16
Asociatividad.....	16
Gestión ambiental.....	17
Operacionalización del MMGO.....	17
Contexto. Oportunidades y amenazas.....	30
El análisis estructural.....	32
El análisis estructural, su elaboración y su aporte al direccionamiento estratégico de las Pymes.....	33
Fases del método.....	34

Determinación de la importancia y el grado de desarrollo de las variables Internas.....	39
MIDE – matriz de importancia y desarrollo.....	39
Variables externas que caracterizan el sector estudiado.....	42
Nivel de importancia de las variables externas y grado de dominio de la pyme sobre ellas.....	45
Nivel de importancia de las variables externas y grado de dominio de las mismas por parte de la pyme analida.....	47
El diseño de escenarios.....	50
El modelo prospectivo.....	52
Metodología.....	52
Análisis morfológico y espacio morfológico	
Estrategia.....	54
Misión.....	59
Visión estratégica.....	60
Estrategias.....	61
Mapa de direccionamiento y camino estrategico.....	62
Posición competitiva.....	64
Atractivo del mercado.....	65
Matriz de posicion competitiva.....	66
Matriz de atractivo del mercado.....	68
Procedimiento para la elaboración de esta matriz.....	68
Cuadro resumen de opciones estrategicas para su empresa.....	70
Opciones estrategicas.....	77
Bibliografía.....	78

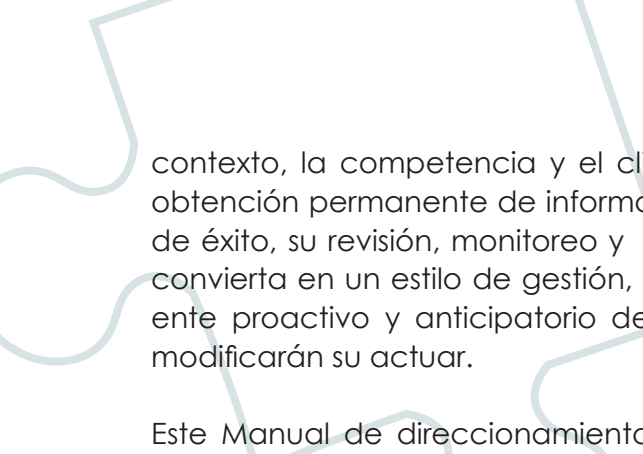
Presentación

Direccionamiento estratégico para PYMES

El direccionamiento estratégico se encuadra dentro de un estilo de dirección denominado Dirección Estratégica basado en la instrumentalización técnica y racional de un modelo de orientación estratégica para dirigir la empresa, mediante el cual se adoptan decisiones dirigidas a la obtención de los resultados deseados, dando lugar a lo que la empresa quiere lograr para constituir su propia visión o imagen futura.

Se puede concebir como Proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una empresa, obtienen analizan y procesan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar, adaptar y enfocar el direccionamiento estratégico y las estrategias que debe seguir a empresa.

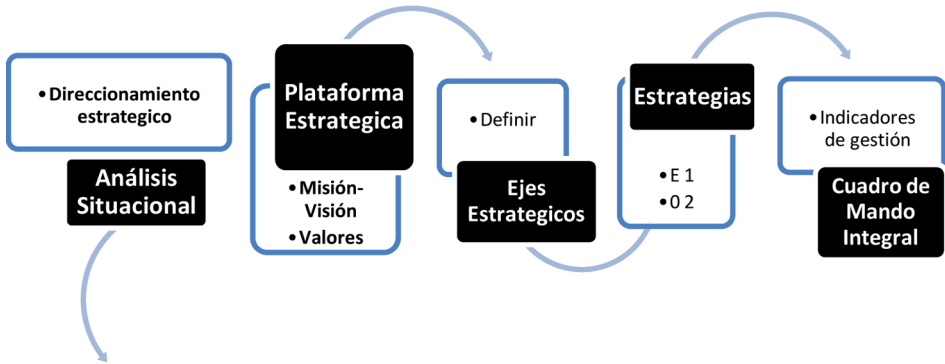
De manera concreta, es un proceso mediante el cual la empresa define su Visión estratégica a largo plazo y las estrategias para alcanzarla, a partir del análisis situacional de la compañía, el



contexto, la competencia y el cliente mediante un proceso de obtención permanente de información, sobre sus factores críticos de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos, para que se convierta en un estilo de gestión, el cual haga de la empresa un ente proactivo y anticipatorio de los hechos y tendencias que modificarán su actuar.

Este Manual de direccionamiento estratégico ha sido diseñado teniendo en cuenta el éxito de las grandes empresas al momento de decidir para donde vamos???, cuestión que parece estar al margen si se trata de Pymes, razón por demás no válida, para no pensar estratégicamente sobre todo cuando los recursos son escasos, esto implica que el empresario debe identificar y desarrollar estrategias de alto impacto y bajo costo, esto es precisamente lo que se pretende al entregar este modelo a las Pymes para hacerlas más competitivas.

Modelo de direccionamiento estratégico para PYMES



El objetivo de este modelo es proponer las orientaciones y las acciones estratégicas apoyándonos en las competencias de la empresa en función de los escenarios de su entorno general y concurrencial, teniendo en cuenta el enfoque de la Prospectiva que cumple la misión de anticiparnos a las circunstancias en que nos podríamos ver envueltos si tomásemos caminos equivocados.

El modelo que se propone aquí, inicia con la identificación de las capacidades distintivas de la organización de que involucran el direccionamiento estratégico, desde el reconocimiento de la plataforma estratégica de la empresa, constituida por los principios corporativos, la misión y la Visión de la organización hasta el direccionamiento estratégico de la misma y su correspondiente monitoreo a través de los indicadores de gestión. De esta manera el diagnóstico estratégico se inicia con el análisis situacional “Donde estamos” y hace donde queremos ir mediante una **Visión estratégica** “que implica conocer de manera prospectiva ¿Hacia dónde nos dirigimos desde aquí, en cuáles necesidades del cliente y segmentos del comprador necesitamos concentrarnos y cuál debe ser la configuración de negocios de la Compañía en los próximos..... años?”. Este marco de Visión estratégica indica las aspiraciones de la administración para con la Organización, proporcionando una vista panorámica de “en que negocios deseamos estar, hacia dónde nos dirigimos y la clase de compañía competitiva que se ha de crear”. Explica en forma detallada una dirección y describe el punto de destino.

Hay varios métodos que intentan medir la competitividad de la empresa entre ellos se destaca el Modelo de Modernización para la gestión de las organizaciones MMGO¹ propuesto por la Universidad EAN, en este caso será el que permita medir el perfil estratégico de la empresa.

Es posible identificar las capacidades distintivas de la empresa una vez se haya aplicado el modelo MMGO. Existen diferentes formas de averiguarlas, que van desde el análisis cualitativo hasta el modelo

¹ MMGO Modelo de Modernización para la Gestión de las organizaciones. U. EAN

cuantitativo propuesto por Fred David. El trabajo es dispendioso pero muy importante, toda vez que es responsabilidad de todo gerente ubicar en un plano cartesiano el punto de intersección para orientarse en la toma de decisiones.

En el análisis del contexto se tendrá en cuenta el método de creación de escenarios mediante el análisis prospectivo, para identificar las líneas estratégicas que debe emprender la empresa y definir las acciones que mejoren su posición competitiva, porque como lo afirma Michel Godet “La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción.”

Conocer y evaluar el entorno competitivo permite pensar estratégicamente sobre las condiciones de la Industria y Competitivas, que orientarán al empresario de manera adecuada si se logran resolver las siguientes preguntas: cuáles son las características económicas dominantes de la industria ¿Cómo es la competencia y qué tan poderosas son cada una de las cinco fuerzas competitivas ¿Cuáles son los impulsores del cambio en la industria y que impacto tendrán ¿Cuáles son las Compañías que ocupan las posiciones competitivas más fuertes y más débiles? ¿Qué medidas estratégicas es probable que tomen los rivales? ¿Cuáles son los factores clave que determinarán el éxito competitivo, en el entorno que se localiza la empresa? ¿Es atractiva la industria y cuáles son los prospectos para rendimiento superiores al promedio? Al analizar el mercado se debe empezar por estudiar al consumidor, pues este es el que indica a las empresas que tipo de productos son los que desea adquirir, debiendo decidir la empresa a qué precios venderlos, dónde y cómo hacer publicidad al producto, qué canales de distribución se emplearán.

La rápida evolución de los mercados exige el análisis permanente de los mismos, de cara a identificar y evaluar las oportunidades, es preciso establecer y utilizar un sistema de información de marketing. La clave reside en desarrollar y mantener un buen y actualizado sistema de inteligencia competitiva, finalmente no hay que olvidar la valoración de amenazas y oportunidades planteadas por los cambios en los factores y actores del entorno.

Los puntos a considerar en el análisis de mercado mas importantes deben responder a las siguientes preguntas ¿Cual es el mercado que quiero alcanzar? Quienes son sus clientes? ¿Cual es su principal problema en relación a su mercado? Quienes son sus competidores en este mercado? Cual es la participación de mercado de mis tres mas grandes competidores en el mercado? ¿Existe capacidad para crecer en ese mercado? ¿Cual es el tamaño de ese mercado? ¿Hay espacio para crecer? ¿La industria esta creciendo? Es estable? Saturada? ¿Declinando? En que se diferencia producto o servicio al de la competencia? ¿Como están las tasas de oportunidad y penetración del mercado? Cuales son los modelos de negocios de mis competidores en este mercado? ¿Cual es su ventaja competitiva en este mercado? Conociendo las respuestas a estas preguntas, no solamente lo ayudaran a si su producto o servicio es requerido, sino que le ayudará a encontrar las estrategias mas apropiadas para competir en ese mercado. En un contexto general, este análisis le permitirá conocer el atractivo del mercado y las líneas de acción mas indicadas según sea la posición competitiva de la empresa y el atractivo del mercado, el conocimiento de los competidores y los clientes, con el propósito de construir os escenarios apropiados para la compañía bajo las siguientes premisas ¿a que se debe anticipar la empresa? ¿En qué se debed adaptar? y ¿Cuál debe ser su enfoque o alineamiento estratégico? Se inicia el modelo midiendo y contextualizando la primera de las variables propuestas.

Compañía

Fortalezas y debilidades

El diagnóstico interno de la empresa será formulado a aplicando el **Modelo para la Modernización de la Gestión de Organizaciones de PYMES de Supervivencia a PYMES Innovadoras**²

² PRESENTACIÓN DEL MODELO Y SUS HERRAMIENTAS Por: Rafael I. Pérez Uribe y Andrés Velásquez Contreras. Agosto de 2006.

La línea de investigación sobre Pequeñas y Medianas Empresas de la Universidad EAN, desarrolló durante los últimos años el Modelo para la Modernización de la Gestión de Organizaciones (MMGO), cuyo objetivo fundamental es facilitar la reconversión gerencial de las PyMEs hacia organizaciones modernas, competitivas, centradas en la innovación y capaces de competir en un mundo global.

“Este modelo es una propuesta para las PyMEs o grandes empresas que actualmente tienen interés en construir un futuro promisorio; transformando y utilizando el conocimiento, incorporando y desarrollando tecnología y creando valor para todos los involucrados en la empresa (accionistas, empresario y su familia, trabajadores, directivos, clientes, proveedores, comunidad, gobierno, competencia, entre otros).”

Para comprender de manera mas precisa el modelo desarrollado por la EAN se toman de manera textual las definiciones empleadas por sus autores en cada uno de los componentes.

Direccionamiento estratégico³

El instrumento para la gestión estratégica de las PyMEs aquí propuesto, es distinto al de la gran empresa básicamente por los recursos tecnológicos que exige, el lenguaje que utiliza, la estructura y la cultura bajo la cual opera.

Todas las empresas tienen que comprar, transformar, vender y suministrar un bien o servicio. Por lo tanto, fuera de las diferencias de tamaño que determinan montos de inversión, culturas organizacionales y otras diferencias operativas, existe la posibilidad de plantear un instrumento general para el direccionamiento estratégico.

³ Para comprender de manera mas precisa el modelo desarrollado por la EAN se toman de manera textual las definiciones empleadas por sus autores en cada uno de los capítulos.

El empresario de hoy debe desarrollar los mecanismos para mantener el control de todas las operaciones, sin necesariamente estar involucrado en el día a día, debe hacer sugerencias y mantenerse informado; debe delegar en personal idóneo numerosas tareas y dedicarse a la gerencia a la innovación, a liderar y darle cuerpo a la planeación estratégica.

La implementación de un sistema de planeación participativo en la empresa, en primera instancia permite un cambio cultural y de pensamiento, una nueva forma de visualizar la empresa y a los que la conforman.

Gerencia del conocimiento y la innovación

Identificado el estado actual del elemento competitivo relacionado con el direccionamiento estratégico, evaluado y obtenida su calificación, el empresario deberá pasar a aplicar los instrumentos que le permiten evaluar su situación frente a la **gestión del conocimiento y el manejo de la comunicación y la información** dentro de la organización. Como lo ha señalado el Grupo de Investigación GPYMES-EAN en varios documentos, la gestión del conocimiento y el manejo de la comunicación y de la información se han convertido en elementos competitivos tan críticos para enfrentar el mundo de competencia globalizada, como el direccionamiento estratégico y el conocimiento del cliente

Comercio exterior (Importaciones y exportaciones):

Se evalúa en este componente organizacional, la existencia de una estrategia de exportaciones e importaciones definida y explícita, el insumo de información sobre los mercados y proveedores externos, la existencia de productos y servicios exportables e

insumos, servicios, productos y/o materias primas importables y como la empresa mide y recibe realimentación de esos mercados y-o proveedores para la toma de decisiones interna.

Gerencia de mercadeo

El enfoque comercial de los negocios, independiente de su tamaño, presenta unos lineamientos que comienzan con el concepto de Producción, dando a los negocios en un comienzo, preponderancia a los procesos que conducen a la obtención de los productos, bienes o servicios que se ofrecen a un mercado.

Como proceso evolutivo normal de las empresas, posterior a la fase cuyo foco es la producción, se da lo que es llamado la era de las Ventas, donde el enfoque se encuentra en actividades de oferta del producto, bien, idea o servicio; esta situación se da en el momento en el cual, una vez la producción está optimizada, no logra los volúmenes

esperados por la empresa. Es cuando se pregunta internamente, ¿qué hacemos ahora con los productos que estamos produciendo, si los hacemos bien, quién más nos puede comprar? Surge entonces, el concepto de mercadeo y el concepto comercial de los negocios orientados al cliente, los cuales pretenden satisfacer necesidades de una mejor manera que los competidores, generando valor y calidad en el proceso.

Gestión financiera

Es común afirmar que las empresas PyME, merced a su tamaño e infraestructura, son un tipo de organización caracterizada por inversiones relativamente pequeñas, lo cual les permite reaccionar de manera rápida e involucrarse en escenarios de integración, para competir con ventaja. Esa flexibilidad tan obvia solo existe en el campo teórico.

La realidad de la PyME Colombiana, parte del hecho de que la inversión pequeña en el contexto empresarial, implica para el empresario PyME una alta exposición de sus recursos propios.

Gerencia de operaciones

La gestión de operaciones ha tenido un desarrollo vertiginoso desde el advenimiento de Sistemas Integrales de la Gestión de la Calidad y del computador, se han desarrollado métodos cuantitativos más sofisticados y se ha fortalecido la teoría general de sistemas, que sirve como base. La gestión de operaciones apunta a resolver los problemas de producción y de logística.

La gestión exitosa de producción y logística deberá ser el resultado de un proceso sistemático de mejora continua basado en mediciones, indicadores y controles que orienten innovaciones, nuevas prácticas e inversiones. Finalmente, se insiste en que, procesos claros de comunicación basados en un sistema de información formal, facilitara y mejorar la toma de decisiones. Es necesario hacer la salvedad que ningún modelo por exigente o perfecto que sea alcanzara los resultados de excelencia, si las personas que los operan y dirigen no son de excelencia.

Gerencia del capital humano

Las condiciones sociales, económicas y culturales de este nuevo siglo hacen imprescindible que las empresas pequeñas y medianas sean altamente creativas, innovadoras, se adapten ágilmente a los cambios, sobrevivan y crezcan, y para lograrlo necesariamente deben contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada, que trabaje en busca del logro de la misión de la organización, pero que a la vez sienta que está logrando satisfacer sus deseos, expectativas y necesidades más profundas.

Lo que realmente se necesita son organizaciones donde quede para el hombre la posibilidad de ejercitar su intuición e iniciativa. Esta es una fortaleza de las pequeñas y medianas unidades de trabajo donde se da el mutuo reconocimiento y la experiencia directa; el tamaño reducido permite menos formalización y el control en toda la gente. En ellas es fácil llegar al punto donde se toman las decisiones que afectan a la gente, las condiciones y en última instancia a la organización.

Estructura y cultura organizacional

La estructura se refiere a un patrón de relaciones por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996)⁴, persiguen metas comunes. Es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización. De este patrón surgen los procesos, que son actividades secuenciales que dan vida al esquema de la organización por medio de la comunicación, la toma de decisiones y el desarrollo de la organización en sí.

Al lado de la puesta en marcha de la estructura está la cultura organizacional, que es el patrón de suposiciones básicas utilizado por individuos y grupos para desenvolverse en la organización y su medio ambiente (Gibson, Ivancevich y Donnelly, -2001-). Como lo explica Denison, "la cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales del sistema gerencial de una organización, así como al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan dichos principios básicos." (Denison, 1999).

⁴ STONER James; FREEMAN, Edward; y GILBERT JR, Daniel. (1996). Administración. Sexta edición. Prentice Hall. 1996. p.344

Gestión de la comunicación e información

Desde siempre, la comunicación ha sido un factor fundamental en las relaciones humanas, su valor e importancia ha sido reconocida desde el inicio de las tareas propias de colectivos que deseaban construir procesos conjuntos de cooperación y construcción de cultura y civilización.

Los negocios, son una forma de comunicación de bienes y servicios que logran su propósito, no sólo por la calidad de sus productos o por el capital o manejo financiero de la empresa. Aspectos tales como las ventas, el mercadeo, la publicidad y los procesos de transmisión de información exigen control y gestión en el campo de las comunicaciones.

Con el advenimiento de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información, herramientas fundamentales de la era del conocimiento, se ha hecho evidente la

necesidad de contar con mecanismos innovadores que le permitan al gerente y a su equipo directivo y ejecutivo valorar los indicadores de bienes intangibles tales como los documentos, las agendas de reunión o el manejo del flujo de información en su empresa.

Asociatividad

El objetivo de este componente es estimar el potencial asociativo de las pymes en diversas modalidades de asociatividad. Las PYMES se asocian conformando redes empresariales que constituyen la base productiva de una nación. La forma como se asocian no se puede establecer a priori, pero si se ha encontrado que uno de los criterios básicos es la capacidad que tiene cada una para brindar un valor agregado a las demás en una estrategia asociativa.

Gestión ambiental

A partir del año de 1993 con la creación del Ministerio del Medio Ambiente y la exigencia de requerir por parte de todas las empresas la llamada "Licencia Ambiental" se crea la inminente necesidad tanto en las empresas ya creadas como en las nuevas a disminuir o atenuar los impactos ambientales causados por las mismas dentro de su actividad productiva.

El DAMA (Departamento Técnico Ambiental del medio Ambiente), institución creada como ente de control dentro de la jurisdicción del Distrito Capital empezó a exigir el cumplimiento de la mencionada Licencia Ambiental para las grandes empresas, y en las PYMES de mayor impacto ambiental, con el fin de buscar disminuir el impacto ambiental dentro de la ciudad. Sin embargo a la fecha hay muchas empresas que es necesario que implemente medidas que busquen atenuar este impacto. La Escuela de Administración de Negocios preocupada por esta problemática da a conocer esta guía que busca contribuir en este tema a la ciudad en primera instancia y al país, en el sector empresarial de las PyME.

Operacionalización del MMGO

Estadios de desarrollo: Las organizaciones pasan por lo general por distintos estadios o niveles de crecimiento, en términos de la capacidad gerencial, de recursos y de infraestructura. Se han definido cuatro estadios, pudiéndose establecer una escala basada en cuartiles (0 – 100: 0-25; 25-50; 50-75 y 75-100) al interior de cada uno:

Características generales de los diferentes estadios de desarrollo de las organizaciones

Nombre del estadio	Descripción
<p>ESTADIO 1 (0-25)</p>	<p>Procesos informales, gerencia autoritaria (feudal), estrategias implícitas, en mercados locales cautivos, conocimiento reposa en el gerente, orientación al producto y no al mercado, productos de bajo valor agregado, en supervivencia, baja productividad, funcionales, escasa especialización, artesanal y empírica, pocos profesionales en la gestión de la empresa, mercado local, contabilidad orientada al cumplimiento de normas</p>
<p>ESTADIO 2 (25-50)</p>	<p>procesos en construcción, junta directiva o de socios poco funcional, gerencia que escucha algunos de sus colaboradores, con avances en la contratación de profesionales, ausencia de instrumentos modernos de gestión, orientación a la producción, mercado local ampliado, contabilidad formalizada y principios de presupuestación, estrategias no documentadas, cumplimiento de lo estrictamente legal, elementos de diseño de producto o servicio</p>
<p>ESTADIO 3 (50-75)</p>	<p>Empresa en la cual los cargos críticos de la empresa son profesionales, formalizada, trabajando en mejoramiento continuo, comenzando con ISO, orientación a las ventas, mercado regional y nacional, área de finanzas formalizada, direccionamiento estratégico implementado, mercado de países cercanos formalización de procesos y cultura organizacional de bienestar, junta directiva en operación, métodos para desarrollar nuevos productos o servicios, productos y servicios mejorados</p>

<p>ESTADIO 4: (75-100)</p>	<p>Desarrollo, seguimiento y aprendizaje de las mejores practicas en gestión: organizaciones que aprenden a aprender, innovadora, gerenciando y generando conocimiento, empresa en aprendizaje continuo, en mantenimiento de iso u otro sistema, haciendo benchmarking, flexible, procesos técnicamente definidos de acuerdo a los componentes organizacionales, orientación al mercado, orientación a la creación de valor, análisis prospectivos con sistema de indicadores, inserción global, cultura organizacional de armonía y generando calidad de vida, investigación y desarrollo explicita, productos y servicios diferenciados</p>
---------------------------------------	---

En cada estadio a su vez hay tres situaciones: I, D y M (inicio, desarrollo y maduración). El inicio indica que el nivel es incipiente, esta comenzando a trabajar determinado descriptor. El desarrollo, significa que la empresa ya tiene algo en el descriptor en cuestión. En maduración, la empresa tiene completo el descriptor que se esta analizando.

Capítulos: Es posible asociar los capítulos a los componentes organizacionales, elementos competitivos y/ o a macro procesos organizacionales. Son los mencionados anteriormente:

- Seguimiento y Comprensión del Entorno
- Dirección estratégica
- Gestión del conocimiento
- Comunicación e información
- Gestión de mercadeo
- Importaciones y exportaciones
- Gestión financiera
- Gestión de operaciones
- Gestión humana
- Estructura y cultura organizacional.
- Asociatividad
- Gestión ambiental

Variables: Las variables son determinantes de cada uno de los capítulos, como se muestra a continuación.

Tabla No 1. Componentes y variables organizacionales del MMGO

Componentes organizacionales	Variables
Seguimiento y comprensión del entorno	
Planeación y estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Principios de planeación • Sistema de finalidades (Misión, Visión y Objetivos) • Valores corporativos • Estrategias
Gestión de mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación de la empresa hacia el mercado • Planeación y control del mercadeo • Investigación de mercados • Comportamiento del consumidor y segmentación • Estrategia de producto o servicio • Estrategia de precio • Estructura y estrategia de distribución • Estrategias de ventas • Estrategia de comunicación • Servicio al cliente
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Participación y compromiso • Desarrollo y reconocimiento • Creación de un entorno vital para todos los trabajadores

<p>Estructura organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos para la estructura • Manuales y estandarización • Control sobre la estructura • Competencias acorde con la estructura • Evolución de la estructura • Cohesión de la estructura
<p>Gestión producción</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de la producción de bienes y/o prestación de servicios • Procesos de producción de bienes y/o prestación del servicio • Relación entre ventas y plan de operaciones • Plan de operaciones y capacidad • Gestión de calidad • Plan de operaciones, fallas y errores • Programación de producción • Control de operaciones • Control de procesos • Relación entre ventas y plan de operaciones • El sistema de operaciones • Conocimiento de la capacidad • Desempeño y resultado
<p>Finanzas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión • Financiación • Rentabilidad • Información • Instrumentos • Procesos

<p>Gestión humana</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estructuración, seguimiento y evaluación del plan de gestión humana • Reclutamiento • Selección • Contratación • Inducción • Capacitación • Entrenamiento • Promoción • Evaluación de desarrollo • Compensación • Bienestar social • Manejo laboral • Salud ocupacional
<p>Exportaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La preparación para los mercados externos • El talento humano orientado al exterior • Estrategia de la empresa para exportar • Conocimiento y análisis de la competencia internacional • Diferenciación del producto • Diferenciación del producto • Flujos de información y control
<p>Importaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Importación justo a tiempo (jit) el • Control de calidad a las importaciones • Normas técnicas • Análisis de proveedores • Política de importaciones. • Trámites logística de importación • Flujos de información y control

<p>Logística</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación logística • Relaciones internas y externas • Administración de materiales • Organización • Control logístico • Gerencia de logística • Competencia logística • Indicadores logísticos • Sistema de información
<p>Asociatividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión en el sector y /o en la cadena productiva • Confianza que genera la empresa • Factores de compromiso perfil gerencial para la asociatividad • Factores también importantes de éxito en la asociatividad
<p>Comunicación e información</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Información datos y conocimiento • Indicadores pragmáticos tic
<p>Innovación y conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gente para la innovación • Proceso de innovación • Relaciones • Organización para la innovación • Tecnologías de soporte • Medición de la innovación • Cultura innovadora
<p>Medio ambiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Residuos sólidos • Aguas residuales • Emisiones atmosféricas • Materias primas y/o insumos • Salud y seguridad industrial • Análisis del ciclo de vida del producto • Sistema de gestión ambiental • Manejo ambiental • Registros y documentos

Descriptorios: Son afinamientos analíticos mayores, son fracciones de una variable, por ejemplo: En reclutamiento se observa que hay tres descriptorios en el orden vertical:

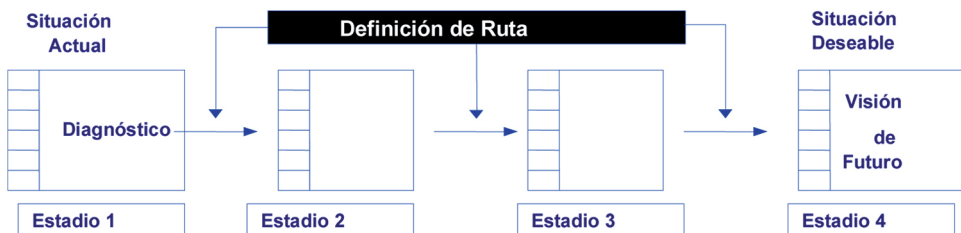
- Documentación de las fuentes alternas donde se obtiene el personal necesario.
- Procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales y
- Mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.

En el orden horizontal esta variable contiene a su vez los descriptorios en ascenso, desde el nivel 1 hasta el 4 de mejores practicas.

Nótese que en cada estadio están las tres situaciones (I, D y M – explicadas anteriormente en los estadios) en que se podrían encontrar los respectivos descriptorios.

En el modelo, a partir del estadio 1, se define la ruta que se debe seguir para alcanzar estadios superiores, haciendo un recorrido por los diferentes capítulos y bajo un exhaustivo análisis de las diferentes variables que se encuentran teorizadas (descriptorios), nos permitirá encontrar la curva de gestión.

Figura No 1. Definición de ruta



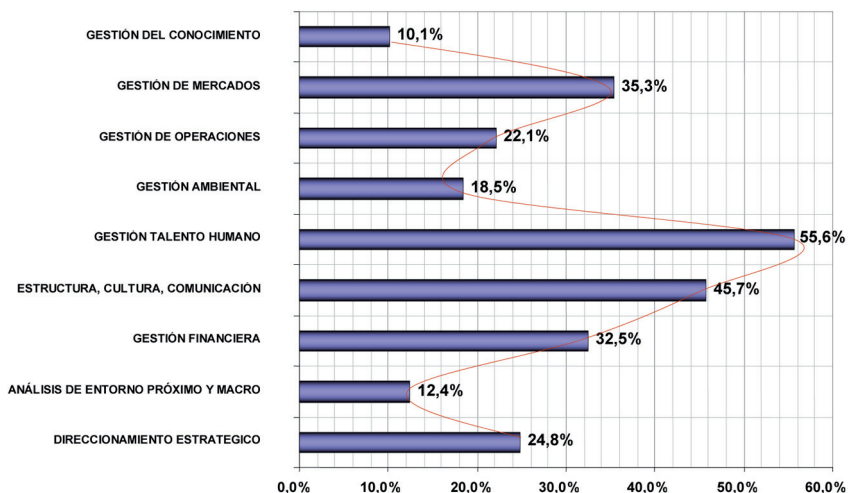
Encontrado el mapa de gestión de la empresa, le permitirá al empresario diseñar su ruta, priorizando cada elemento táctico analizado y logrará pasar de un estadio inferior a uno superior mediante cambio planificado. (Figura No. 4)

A las variantes que se encuentran en los estadios inferiores, se les aplicará definición de ruta (estrategias) para lograr llevarlas a estadios superiores e ir de este modo encontrando una sola identidad de gestión en un estadio determinado. A este proceso sistémico, lo denominamos mejoramiento continuo de gestión en PyMES innovadoras.

Figura No 2. Curva de desempeño general



EMPRESA X - CURVA DE DESEMPEÑO GENERAL



Direccionamiento estratégico

PONDERACIONES:		0,08	0,17	0,25	0,33	0,42	0,50	0,58	0,67	0,75	0,83	0,92	1,00	
PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN	Estadio 1	I	D	M		Estadio 2	I	D	M		Estadio 3	I	D	M
	La gerencia se concentra en la ejecución y el control de procesos operativos.				Se establecen programas semanales y se verifica su cumplimiento.						La gerencia hace la medición de su desempeño con base en pronósticos, planes y presupuesto.			La empresa ha formulado escenarios futuros y evaluado su probabilidad a más de un año.
	Tienen personas capacitadas en planeación.				Se estimula la participación, la innovación y la creatividad encaminada a la planeación.						La alta dirección conoce y esta capacitada en técnicas para construir el futuro.			Existe alineamiento total entre los requerimientos de la empresa y los de su personal.
	El uso de indicadores es mínimo.				Se cuenta con indicadores de desempeño y resultados, se usan para tomar acciones correctivas.						La empresa cuenta con un sistema de auditoría e indicadores estratégicos o Cuadro de Mando Integral.			Se cuenta con un sistema de valoración de escenarios; simulación o algún modelo matemático.

Con el propósito de adecuar la evaluación de la posición competitiva de la empresa, una vez sea conocido el diagnóstico mediante la aplicación de la matriz MMGO, se construye la matriz de evaluación de factor interno propuesta por Fred David con observación de los siguientes 5 pasos.

- 1.** Enumerar los capítulos internos claves identificados en el diagnóstico de la MMGO. Solo tenga en cuenta los que fueron evaluados para la empresa.
- 2.** Asigne una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Los factores considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
- 3.** Asigne la calificación obtenida a cada capítulo. Tenga en cuenta que las calificaciones se basan en el diagnóstico de la empresa, mientras que la ponderación de los capítulos se basan en la industria.
- 4.** Multiplique el valor ponderado de cada capítulo por su respectiva calificación.
- 5.** Sume los valores ponderados de cada capítulo para determinar el valor ponderado total de la empresa. A partir de este valor se conocerá la posición competitiva de la empresa, esto se refiere a las ventajas distintivas.

La tabla No 2 muestra de manera práctica el desarrollo de la matriz de posición competitiva para una empresa con aplicación del modelo MMGO.

Tabla No. 2. Posición competitiva empresa

CAPITULOS Diagnosticados	Ponderación*	Calificación**	Valor ponderado ***
Dirección estratégica			
Gestión del conocimiento			
Comunicación e información			
Gestión de mercadeo			
Importaciones y exportaciones			
Gestión financiera			
Gestión de operaciones			
Gestión humana			
Estructura y cultura organizacional.			
Asociatividad			
Gestión ambiental			
TOTAL	1.00		

*Se refiere al peso o grado de importancia para competidor en la industria asignado la empresa.

** Se refiere al valor obtenido por el capítulo una vez se aplicó el diagnóstico.

*** Es el valor obtenido por cada capítulo según su ponderación y calificación.

Direccionamiento estratégico												
Ponderaciones:	0,08	0,17	0,25	0,33	0,42	0,50	0,58	0,67	0,75	0,83	0,92	1,00
Desempeño*	1			2			3			4		

*Calificación obtenida por cada capítulo

Una vez realizado el análisis situacional de la empresa con aplicación del modelo MMGO se puede observar el perfil de posición competitiva de la empresa analizada.



Sin importar el número de capítulos que haya incluido, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado débil de 1.0 a fuerte de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio, los resultados mayores a 2.5 indican que la empresa es poseedora de una fuerte posición competitiva interna, mientras que los valores por debajo de 2.5 muestran una posición competitiva interna débil.

Contexto

Oportunidades y amenazas

Diagnostico estratégico externo corresponde al proceso de análisis que trata de identificar las principales variables que identifican las fuerzas del entorno y las internas que pueden ayudar o no al logro de los objetivos definidos. Las variables que identifican las fuerzas del entorno se analizan en el marco del horizonte de la prospectiva que como lo indica Michel Godet "La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción", o sea qué oportunidades y amenazas se observan en el horizonte dado; mientras las variables que identifican las fuerzas internas se analizan desde el presente, desde el ahora, es decir, desde las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.

Dado que la prospectiva y la estrategia son generalmente indisolubles, el marco del contexto empresarial se analizará, desde la prospectiva toda vez que se busca la generación e estrategias que cumplan con los requerimientos de anticipar, adaptar y enfocar como gestión estratégica.

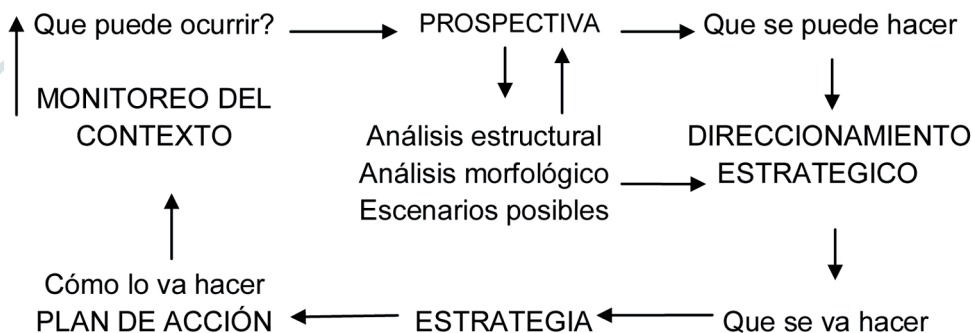
“La herencia acumulada en análisis estratégico es muy considerable, el análisis clásico en términos de amenazas y oportunidades provenientes del entorno general, nos muestra que no se puede limitar, en nombre del beneficio a corto plazo, sólo al análisis del entorno competitivo como podríamos deducir de la lectura de las primeras obras de Michael Porter. Las múltiples incertidumbres, que sobre todo pesan a largo plazo en el contexto general, nos muestran el interés de la construcción de escenarios globales para esclarecer la elección de las opciones estratégicas y asegurar la perennidad del desarrollo⁵”

La metodología estratégica de Marc Giget (1998), es el punto de partida para establecer los límites entre la exploración o análisis de entorno y las capacidades distintivas de la empresa, que llevarían a establecer la propuesta en el marco de los escenarios posibles. De manera gráfica el encuentro entre prospectiva y estrategia, explica la aplicación del análisis del entorno a partir de la prospectiva y la construcción de escenarios posibles, que puedan definir las opciones estratégicas para el empresario una vez haya visualizado el futuro dado por los hechos y tendencias que enmarcarán el accionar de las empresas y que lo afectará frente a estas 4 acciones posibles.

- Esperar y sufrir el cambio
- Combatir el cambio
- Prepararse para el cambio
- Provocar los cambios deseados

⁵ Tomado de: La caja de herramientas de la prospectiva Estratégica problemas y métodos por: Michel Godet. Abril de 2000. Pag. 3

La línea de rumbo estratégico se presenta en el siguiente esquema.



Fuente: El autor preparado para el estudio

El análisis del contexto estará enmarcado en la línea de rumbo estratégico y se apoyará en el método de análisis estructural, morfológico⁶ y la creación de escenarios considerado ser muy útil para estimular la anticipación y adaptación a los cambios del entorno y las capacidades de la empresa, ayudan a identificar los vectores de direccionamiento estratégicos delimitados en el campo de los escenarios posibles. Se trata, por consiguiente, de una herramienta de apoyo a la estrategia y de observación del entorno a largo plazo que tiene como objetivo la identificación temprana de aquellos hechos y tendencias que pueden tener un gran impacto para las empresas a través de las variables ambientales claves y su correspondiente posición competitiva a través de la evaluación de las capacidades identificadas en el modelo de modernización para la gestión de las organizaciones MMGO. Diseñado por la Universidad EAN.

El análisis estructural

Es una herramienta de estructura de orientación estratégica que brinda la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos (al menos los más significativos o relevantes) (Godet, 2007). Tiene como objetivo primordial identificar la estructura de las relaciones entre

⁶ Formalizado por el investigador americano F. Zwicky

las variables cualitativas, cuantificables o no, que caracterizan el sector estudiado de la pyme en cuestión, mediante el uso de una matriz que interconecte todos los componentes de ese sector y que permita identificar sus variables esenciales.

El análisis estructural, su elaboración y su aporte al direccionamiento estratégico de las Pymes

De forma específica el análisis estructural permite establecer las variables internas y externas que bajo la concepción asumida por el consultor o quien desarrolle el estudio se considera relevante.

Ahora bien, dependiendo del marco teórico es posible que un mismo sistema de análisis tenga diferentes variables relevantes, que deben ser definidas previamente por los que intervengan en el estudio.

En el caso de la presente propuesta, el análisis estructural realizado busca identificar y considerar todas aquellas variables que fueran sustantivas en la definición y explicación del sector de las Pymes, considerando desde una perspectiva amplia las variables definidas por LA MMGO y en lo concerniente al ambiente externo por las variables genéricas que influyen en la mayoría de las organizaciones cualquiera que sea sus ámbito de negocio.

Para el análisis estructural se establecerán las variables esenciales del sector de las pymes, las cuales fueron tenidas en cuenta con base en el análisis de los procesos del entorno que demarcan mayor influencia en ellas.

El método tiene como objetivo obtener las principales variables ambientales claves esenciales, identificar su evolución en el sector con el fin de identificar los hechos y tendencias que tienen mayor capacidad de incidir sobre las variables, así como para filtrar y obtener espacios útiles para el análisis morfológico y la determinación de escenarios. Idealmente el análisis estructural se

realiza con la participación de un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos del sector en cuestión, pero en este caso se adapta de manera clara y sencilla, con el propósito de que el empresario pueda aplicarlo a su empresa de manera autónoma o si lo prefiere en compañía de un experto.

Fases del método

- Aplicación diagnóstica del MMGO al Pyme.
- Identificación de las variables ambientales (externas) claves del sector de la pyme.
- Seleccionar fuentes de información sobre las variables ambientales.
- Predecir la información en hechos y tendencias.
- Construir las matrices MIDI y MIDE.
- Construir los escenarios y el espacio morfológico a apropiado.

Identificación, selección y determinación de las variables Internas e externas del sector al que pertenece la Pyme

Esta fase lo que busca es identificar las relaciones entre las variables que caracterizan al sistema de la Pyme con su entorno (variables externas) y las variables internas claves definidas en el proceso de aplicación de la MMGO.

Una vez establecidas las variables se internas y externas, se define con claridad y de manera precisa su significado clasificándolas en:

Tabla No 3. Variables internas y externas

Variables internas	Variables externas
Planeación y estrategia	Fuerzas Económicas
Gestión de mercados	Fuerzas sociales, culturales y demográficas

Cultura organizacional	Fuerzas políticas, legales y gubernamentales
Estructura organizacional	Fuerzas tecnológicas
Gestión producción	Fuerzas competitivas
Finanzas	
Gestión humana	
Exportaciones	
Importaciones	
Logística	
Asociatividad	
Comunicación e información	
Innovación y conocimiento	
Medio ambiente	

El nombre y conceptualización de las variables han sido establecidas por el autor para las variables externas teniendo en cuenta que se pueden generalizar para todos los sectores de la Pymes, las variables internas se establecieron y definieron teniendo en cuenta el MMGO de la Universidad EAN. Estas definiciones y variables pueden ser modificadas a criterio de quien haga el estudio de direccionamiento estratégico para la Pyme.

A continuación se presentan las variables internas y su definición de acuerdo al MMGO.

Tipo de variable	Variable interna	Definciones
Planeación y estrategia	1	<ul style="list-style-type: none"> • Principios de planeación • Sistema de finalidades (misión, visión y objetivos) • Valores corporativos • Estrategias

Gestión de mercados	2	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación de la empresa hacia el mercado • Planeación y control del mercadeo • Investigación de mercados • Comportamiento del consumidor y segmentación • Estrategia de producto o servicio • Estrategia de precio • Estructura y estrategia de distribución • Estrategias de ventas • Estrategia de comunicación • Servicio al cliente
Cultura organizacional	3	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Participación y compromiso • Desarrollo y reconocimiento • Creación de un entorno vital para todos los trabajadores
Estructura organizacional	4	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos para la estructura • Manuales y estandarización • Control sobre la estructura • Competencias acorde con la estructura • Evolución de la estructura • Cohesión de la estructura
Gestión producción	5	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de la producción de bienes y/o prestación de servicios • Procesos de producción de bienes y/o prestación del servicio • Relación entre ventas y plan de operaciones • Plan de operaciones y capacidad • Gestión de calidad • Plan de operaciones, fallas y errores • Programación de producción • Control de operaciones • Control de procesos • Relación entre ventas y plan de operaciones • El sistema de operaciones • Conocimiento de la capacidad • Desempeño y resultado

Finanzas	6	<ul style="list-style-type: none"> • inversión • financiación • rentabilidad • información • Instrumentos • Procesos
Gestión humana	7	<ul style="list-style-type: none"> • Estructuración, seguimiento y evaluación del plan de gestión humana • Reclutamiento • Selección • Contratación • Inducción • Capacitación • Entrenamiento • Promoción • Evaluación de desarrollo • Compensación • Bienestar social • Manejo laboral • Salud ocupacional
Exportaciones	8	<ul style="list-style-type: none"> • La preparación para los mercados externos • El talento humano orientado al exterior • Estrategia de la empresa para exportar • Conocimiento y análisis de la competencia internacional • Diferenciación del producto • Diferenciación del producto • Flujos de información y control
Importaciones	9	<ul style="list-style-type: none"> • Importación justo a tiempo (jit) el • Control de calidad a las importaciones • Normas técnicas • Análisis de proveedores • Política de importaciones. • Trámites logística de importación • Flujos de información y control

Logística	10	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación logística • Relaciones internas y externas • Administración de materiales • Organización • Control logístico • Gerencia de logística • Competencia logística • Indicadores logísticos • Sistema de información
Asociatividad	11	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión en el sector y /o en la cadena productiva • Confianza que genera la empresa • Factores de compromiso • Perfil gerencial para la asociatividad • Factores también importantes de éxito en la asociatividad
Comunicación e información	12	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Información datos y conocimiento • Indicadores pragmáticos tic
Innovación y conocimiento	13	<ul style="list-style-type: none"> • Gente para la innovación • Proceso de innovación • Relaciones • Organización para la innovación • Tecnologías de soporte • Medición de la innovación • Cultura innovadora
Medio ambiente	14	<ul style="list-style-type: none"> • Residuos sólidos • Aguas residuales • Emisiones atmosféricas • Materias primas y/o insumos • Salud y seguridad industrial • Análisis del ciclo de vida del producto • Sistema de gestión ambiental • Manejo ambiental • Registros y documentos

Las 14 variables presentadas y definidas corresponden a las variables internas, es decir aquellas que afectan la posición competitiva de la Pyme, que estando bajo el control de la gerencia tienen una incidencia importante sobre ciertas decisiones, acciones que esta tome.

Determinación de la importancia y el grado de desarrollo de las variables Internas

Para establecer la importancia y el grado de desarrollo o dominio de las variables internas se propone la elaboración de la matriz de importancia y desarrollo de las variables internas (MIDE)⁸.

MIDE – matriz de importancia y desarrollo

Importancia del componente organizacional	Alta	A	B
	Baja	C	D
		Débil	Fuerte
		Desempeño Actual ⁹	

En esta matriz se distinguen cuatro zonas a saber:

Zona A: Componentes organizacionales importantes con débil desempeño.

Zona B: Componentes organizacionales importantes con fuerte desempeño.

Zona C: Componentes organizacionales con baja importancia, con desempeño débil.

Zona D: Componentes con baja importancia que presentan desempeño fuerte.

En la matriz MIDE en el eje de las X se muestra el desarrollo actual del componente que se valora débil para valores de 1 (más débil), y 2. Se considera un desempeño actual fuerte para valores de 3 y 4 (el más fuerte). Por su parte, en el eje de las Y se presenta la importancia del componente organizacional para su desempeño

⁸ Tomada y adaptada de W Toro 2004.

⁹ Tome el dato del diagnóstico del MMGO

competitivo dentro del sector de la PYME, con una valoración similar a la antes indicada. Entre los límites de la valoración 2 y 3 se establecen las divisiones verticales y horizontales que permiten definir las 4 zonas antes descritas.

Es importante hacer notar que para cada variable interna (componente) se debe definir la relación de importancia y desarrollo que permiten asignar la valoración entre 1 y 4, según sea el caso lo cual se efectúa mediante las tablas siguientes.

Desempeño Actual	Debil		Fuerte	
	1	2	3	4
Importancia del componente organizacional	Debil		Fuerte	
	1	2	3	4

Tabla No 4. Definiciones de variables internas relacionadas con la PYME

VARIABLE INTERNA	Vi	Importancia*	Desempeño**	
Planeación y estrategia	1			
Gestión de mercados	2			
Cultura organizacional	3			
Estructura organizacional	4			
Gestión producción	5			
Finanzas	6			
Gestión humana	7			
Exportaciones	8			
Importaciones	9			

Logística	10			
Asociatividad	11			
Comunicación e información	12			
Innovación y conocimiento	13			
Medio ambiente	14			

**la importancia debe ser asignada por el empresario en relación al desempeño requerido para competir.

**El desempeño se refiere al valor obtenido en la aplicación de la matriz MMGO

Nivel de importancia de las variables internas y grado de desempeño de las mismas por parte de la pyme analizada

Mide – matriz de importancia y desempeño (Variables Internas)

*Importancia de la variable interna para la PYME	Fuerte	4				
		3				
	Debil	2				
		1				
			1	2	3	4
			Debil (Debilidad)		Fuerte (Fortaleza)	
		**Desempeño actual				

Para realizar el análisis antes descrito se procede para cada una de las variables internas a establecer la importancia y el desempeño de esa variable al interior de la PYME.

Conocidas la importancia y el desempeño actual que tiene la empresa sobre las variables internas se puede definir en profundidad las orientaciones estratégicas.

Variables externas que caracterizan el sector estudiado

En esta fase lo que busca es identificar las relaciones entre las variables que caracterizan al sistema de la Pyme con su entorno (variables externas) Utilizando la misma metodología que para las variables internas, se identifican las variables externas que más relación tienen con el objeto del sector estudiado, en especial con las variables ambientales claves.

Tabla No 5. Variables que caracterizan el sector estudiado

Tipo de variables	VE	Componentes	Definición
Fuerzas Económicas	15	Nivel de actividad	Es la dinámica de las actividades productivas expresada en la producción de la economía medida por medio del Producto Interno Bruto, su tasa de crecimiento y las variables asociadas a este, como el consumo, la inversión, las exportaciones, tendencias de desempleo, , tendencia de las personas a gastar, tratados de libre comercio.

Fuerzas Económicas	16	Política de regulación de la economía	Son las orientaciones del Estado a través de sus poderes que definen ciertas características de intervención por parte de diferentes entidades a las actividades privadas con ciertos propósitos, generalmente justificados por el interés general, como son las tasas de inflación, tasas de interés, tasa fiscales.
	17	Marco normativo de supervisión, permisos y evaluación a las actividades económicas de las Pymes	Conjunto de disposiciones establecidas por el Estado para normar, aprobar, supervisar y evaluar actividades económicas, de la Pymes.
Fuerzas demográficas sociales y culturales	18	Cambios en gustos y preferencias	Conjunto de comportamientos y actitudes que afectan el modo de vivir de las personas , incluso sus valores y creencias.
	19	Estilos de vida.	
	20	Distribución del ingreso	
	21	Desempleo	
	22	Política del país	Se refiere al uso o asignación de poder por parte del gobierno o los legisladores que afectan a la industria de las pymes.
	23	Cambios en la política fiscal y monetaria	
	24	Regulaciones gubernamentales	

Fuerzas tecnológicas	25	Adelantos tecnológicos	Se refiere a los cambios y descubrimientos tecnológicos que producen un fuerte impacto en las empresas y el mercado
	26	Automatización de procesos	
	27	Automatización de la información	
	28	Velocidad en el desarrollo tecnológico	
Fuerzas competitivas	29	Barreras de entrada y salida del mercado	Se refiere a aquellos factores determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad, el servicios y la rivalidad del sector.
	30	Productos sustitutos	Son aquellos productos que satisfacen la misma necesidad pero con tecnologías diferentes o inferiores
	31	Poder de negociación de proveedores y compradores	Fuerzas externa que ejercen según grado de contracción.
	32	Intensidad de los competidores	

Nivel de importancia de las variables externas y grado de dominio de la pyme sobre ellas

Para establecer la importancia y el grado de desarrollo o dominio de las variables externas se propone la elaboración de la matriz de importancia y cambio de las variables externas (MIDO)¹⁰.

Estas variables externas se analizan y presentan gráficamente sobre un plano (Matriz de Importancia y Dominio – MIDO). Se evaluó el grado de dominio que actualmente tiene la Pyme analizada sobre los mismos. En el eje de ordenadas se representa la importancia de los cambios; en el eje de las abscisas, el dominio actual. La estructura de este plano es la siguiente

Mido – matriz de importancia y dominio

Importancia del cambio	Alta	A	B
	Baja	C	D
		DEBIL (Amenaza)	FUERTE (Oportunidad)
		Dominio Actual	

En esta matriz se distinguen cuatro zonas a saber:

Zona A: Los cambios críticos, retos de futuro: son los cambios importantes que no se dominan actualmente.

Zona B: Cambios importantes bien controlados.

Zona C: Cambios con baja importancia que no se dominan, no es grave

Zona D: Cambios poco importantes que se controlan es, sin duda, de aquellos que a menudo se habla demasiado

En la matriz MIDO en el eje de las X se muestra la importancia del cambio de la variable que se valora débil para valores de 1 (más

¹⁰ Tomada y adaptada de W Toro 2004.

débil), y 2. Se considera un dominio actual fuerte para valores de 3 y 4 (el más fuerte). Por su parte, en el eje de las Y se presenta la importancia del cambio para competir en la industria dentro del sector de la PYME, con una valoración similar a la antes indicada. Entre los límites de la valoración 2 y 3 se establecen las divisiones verticales y horizontales que permiten definir las 4 zonas antes descritas.

Es importante hacer notar que para cada variable externa (variable ambiental clave) se debe definir la relación de importancia del cambio y dominio sobre la variable que permiten asignar la valoración entre 1 y 4, lo cual se efectúa mediante las tablas siguientes.

Dominio Actual	Debil		Fuerte	
	1	2	3	4

Importancia del cambio	Debil		Fuerte	
	1	2	3	4

Tabla No 6. Definiciones de variables externas relacionadas con la PYME

Variable externa	*Importancia del cambio	**Dominio actual
Fuerzas Económicas		
Fuerzas sociales, culturales y demográficas		
Fuerzas políticas, legales y gubernamentales		
Fuerzas tecnológicas		
Fuerzas competitivas		

*la importancia debe ser asignada por el empresario en función de influencia de la variable para el desempeño de la Pyme.

**El dominio actual se refiere al valor asignado a la variable según sea considerada como una amenaza o oportunidad e indica con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor.

Nivel de importancia de las variables externas y grado de dominio de las mismas por parte de la pyme analizada.

Mido – matriz de importancia y dominio (Variables Externas)

*Importancia del cambio	Fuerte	4				
		3				
	Debil	2				
		1				
			1	2	3	4
			DEBIL (Amenaza)		FUERTE (Oportunidad)	
	**Dominio actual					

Para realizar el análisis antes descrito se procede para cada una de las variables externas a establecer la importancia del cambio expresada en tendencias y el dominio de esa variable en el entorno de la PYME. Por otra parte, se incluye la valoración presente y potencial de cada variable para las categorías importancia y dominio, valores que luego se emplean para elaborar la matriz.

Conocidas la importancia del cambio y el dominio actual que tiene la empresa sobre las variables claves del entorno se puede definir en profundidad las orientaciones estratégicas.

El análisis morfológico y la construcción de escenarios

El análisis morfológico permite seleccionar un sub espacio por medio de la elección de las variables más importantes establecidas en el análisis estructural. A partir de ello se definen los escenarios con las variables que representan los aspectos más significativos y sensitivos para la Pyme analizada.

El análisis morfológico ha sido utilizado ampliamente en previsión tecnológica, por considerarlo en el direccionamiento estratégico muy útil mediante un análisis de prospectiva para la construcción de escenarios mediante la identificación de las variables demográficas, económicas, técnicas, sociales u organizativas ya que para cada una de esas variables o cuestiones clave para el futuro se pueden identificar un cierto número de hipótesis o respuestas posibles.

El método de construcción de escenarios que se presenta, busca explorar el campo de los posibles y reducir la incertidumbre al momento de tomar decisiones y definir estrategias, como complemento al análisis estructural previo.

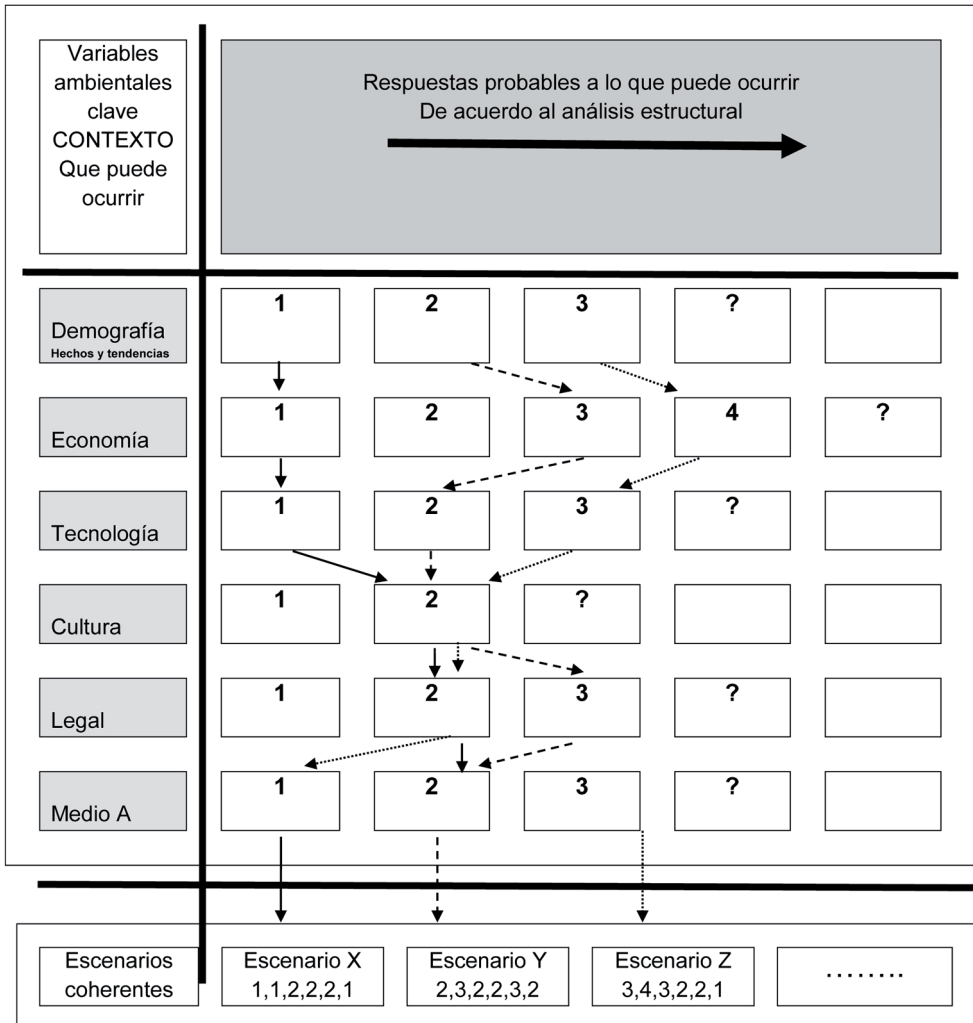
El análisis morfológico requiere la elaboración de diferentes hipótesis de futuro para cada variable estratégica o clave, definidas en el análisis estructural, con las cuales se componen los diferentes escenarios eligiendo, para cada variable, una de las hipótesis previamente identificadas. De esta manera se obtiene un número razonable de escenarios posibles entre los cuales se elige uno o varios "deseables" que se denominan "apuesta" porque constituyen el futuro por el cual "apuesta" la empresa y a su vez sustentan la estrategia elegida.

Un escenario es: "un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de la situación origen a la situación futura"¹¹.

¹¹ J.C. Bluet y J. Zemor (1970).

En la Tabla No 6 se presenta el diseño general para la construcción del espacio morfológico y la construcción de escenarios.

Tabla No 6. Construcción del espacio morfológico y la construcción de escenarios



Fuente: Adaptado de Michel Godet.

El encadenamiento, es decir, la combinación asociando una hipótesis de cada una de las cuestiones no es otra cosa que un escenario. El espacio morfológico define muy exactamente los futuros posibles.

El encadenamiento, es decir, la combinación asociando una hipótesis de cada una de las cuestiones no es otra cosa que un escenario. El espacio morfológico define muy exactamente los futuros posibles.

El diseño de escenarios

El planeamiento basado en escenarios va al encuentro de los desafíos y las reflexiones estratégicas para el empresario. Sin un claro propósito o direccionamiento, pueden construirse demasiados escenarios y su contenido no relacionarse directamente con los problemas estratégicos importantes que probablemente se enfrentarán en el futuro.

Un escenario es una imagen de futuro que supone una descripción de lo que pasaría si llegase a ocurrir, e involucra algunas veces la precisión de los estadios previos que se habrían recorrido, desde el presente hasta el horizonte de tiempo que se ha elegido.

Para que el diseño de escenarios sea válido debe tener las siguientes condiciones según Michael Godet:

- (a) Coherencia:** Implica que debe estar articulado de manera razonable y lógica respecto a las preguntas claves y las tendencias del entorno.
- (b) Pertinencia:** Significa que los estadios previos deben estar articulados al tema principal y no a otro concepto.
- (c) Verosimilitud:** Las ideas que contenga el relato deben pertenecer al mundo de lo creíble.

No existe identidad con respecto a la tipología de los escenarios pues hay diferentes conceptos al respecto, sin embargo para efectos de aplicación del modelo se considera pertinente tener en cuenta los tipos de escenarios y sus interpretaciones.

Hay tres tipos de escenarios:

1. Escenarios posibles: todo lo que se puede imaginar a partir del análisis empírico o estudio detenido de las principales tendencias del entorno.

2. Escenarios realizables: todo lo que es posible teniendo en cuenta las capacidades y restricciones de la empresa y las oportunidades del mercado.

3. Escenarios deseados: se encuentran en alguna parte dentro de lo posible pero no son todos necesariamente realizables, por lo que deben ser escogidos a partir de la reflexión estratégica de la gerencia.

A su vez, los escenarios pueden clasificarse según su naturaleza o probabilidad como:

1. Escenarios tendenciales: Corresponden al análisis e interpretación de las tendencias del entorno de la empresa.

2. Escenario referencial: es el escenario más probable, sea que corresponda a una tendencia o no.

Para efectos de clasificación y teniendo en cuenta la naturaleza de las Pymes se recomienda tener en cuenta el escenario de naturaleza tendencial.

La riqueza de un ejercicio prospectivo reside en la detección y diseño de los escenarios alternos, por la razón siguiente:

El escenario posible nos indica para dónde vamos. Pero para dónde vamos no es necesariamente para dónde queremos ir. Los escenarios tendenciales y referenciales nos señalan que existen además otros rumbos y caminos, cuyo análisis nos facilita escoger el mejor.

La elección entre varias alternativas de futuro hace parte de la teoría expuesta por otro de los fundadores de la Prospectiva, el filósofo Bertrand de Jouvenel para quien el futuro no se puede reducir a una realidad única y lineal, que sería a donde nos conduciría el escenario de las tendencias, sino que es necesario concebirlo como una realidad múltiple, de tal manera que estando en el presente, podemos asumir que existe, no uno sino muchos, futuros posibles, los que Jouvenel denomina "futuribles"¹²

De esta manera, el diseño de los escenarios obtiene la función de un instrumento para generar estrategias y tomar decisiones de lo que podría ocurrir y de lo que se debe hacer.

El modelo prospectivo

Todo proceso prospectivo tiene como punto de máximo interés el diseño de un escenario tendencial o referencial.

Puesto que el trabajo de los escenarios supone conocer las variables que los integran. Es indispensable realizar una fase previa para identificar los componentes de que constarán los escenarios. Estos componentes han quedado definidos en las variables internas y externas de la etapa desarrollada en el análisis estructural.

Asimismo, como el diseño de escenarios tiene como propósito elegir el más útil y provechoso, la etapa siguiente será la determinación de estrategias encaminadas a alcanzarlo.

Metodología

Para la construcción de los escenarios de la pyme estudiada y su entorno) se utiliza el método de Análisis Morfológico, el cual es una forma simple para hacer un barrido del campo de los escenarios posibles. El principio del análisis morfológico es descomponer en entorno de la pyme estudiada en variables ambientales claves.

¹² DE JOUVENEL, Bertrand. "L'art de la conjecture", Éditions du rocher, Paris, 1964.

Estas variables deben ser tan independientes como sea posible y han de poder explicar la totalidad del entorno que afecta la pyme estudiada.

El inventor del análisis morfológico, F. Zwicky, pretendía ayudar a identificar nuevos productos o procesos ignorados hasta el momento, haciendo un barrido del campo de los escenarios posibles. En este modelo se busca la construcción de estrategias en función de los hechos y tendencias que marcan los escenarios posibles.

En la tabla 7, se presenta la descomposición de los posibles escenarios en sus respectivos componentes, y en las hipótesis iniciales de comportamiento de los mismos. Para la enunciación de las hipótesis de cada componente se debe tener en cuenta la siguiente metodología:

- Identificar las variables claves del entorno de la pyme.
- Buscar información en fuentes primarias y secundarias.
- Analizar la información.
- Predecir la información.
- Generar las hipótesis posibles. (espacio morfológico).
- Construir el escenario referencial.
- Proponer la estrategia más coherente.

Asimismo, como el diseño de escenarios tiene como propósito elegir el más útil y provechoso, la etapa siguiente será la determinación de estrategias encaminadas a alcanzarlo.

Teniendo en cuenta la fase del análisis estructural y con base en las variables externas y componentes se ha diseñado las siguientes tablas XXX y XXX para la construcción de los escenarios posibles y la proyección de estrategias apropiadas según sea el escenario o escenarios que se escojan.

Análisis morfológico y espacio morfológico

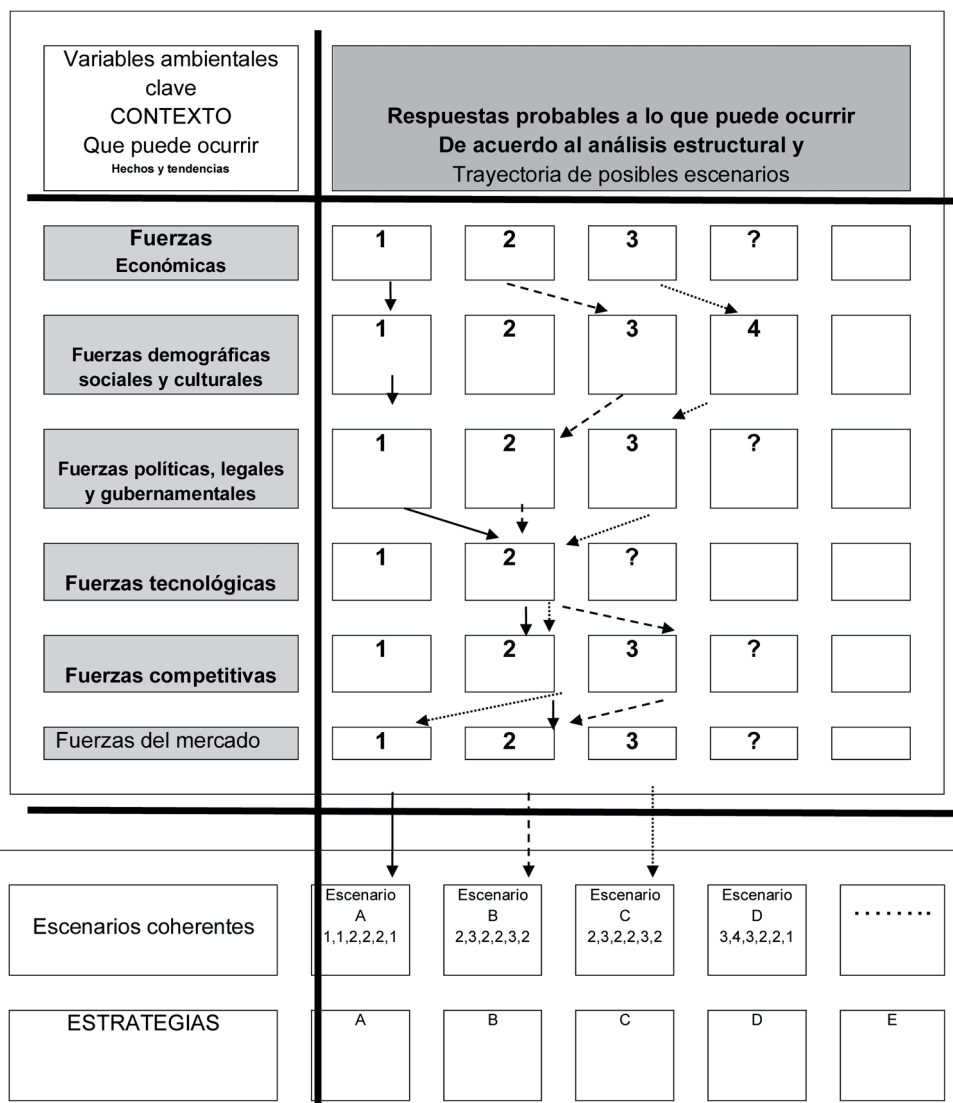
Se presenta de forma sencilla la construcción del análisis y espacio morfológico mediante la siguiente tabla

¹³ Autor del modelo de escenarios

Tabla No 7. Análisis morfológico Estrategia

Variables	Componentes		Respuestas probables a lo que puede ocurrir De acuerdo al análisis estructural	
Económicas	1. Nivel de actividad económica del país	2. Política de regulación de la economía		
	3. Marco normativo de supervisión, permisos y evaluación a las actividades económicas de las Pymes	4.		
Fuerzas demográficas y sociales y culturales	1. Cambios en gustos y preferencias	2. Estilos de vida		
	3. Distribución del ingreso	4. Desempleo		

Fuerzas políticas, legales y gubernamentales	Política del país	2. Cambios en la política fiscal y monetaria		
	3. Regulaciones gubernamentales	4.		
Fuerzas tecnológicas	1. Adelantos tecnológicos	2. Automatización de procesos		
	3. Automatización de la información	4. Velocidad en el desarrollo tecnológico		
Fuerzas competitivas	1. Barreras de entrada y salida del mercado	2. Productos sustitutos		
	3. Poder de negociación de proveedores y compradores	4. Intensidad de los competidores		



¹⁴ M. Godet (2000) considera estos escenarios como piezas indispensables a la hora de apostar por una estrategia

Por estrategia se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, teniendo en cuenta que la misma debe ser anticipativa de los hechos y tendencias que se visulizan a través del análisis estructural y la creación de escenarios por un lado y por el otro debe responder a las adaptaciones necesarias en cualquiera de las áreas funcionales de la empresa, con el fin de buscar el enfoque que haga mas competitivas las pymes

Tener un propósito estratégico implica tener una visión sobre el futuro, debe permitir orientar, descubrir y explorar. El sentido de la orientación estratégica debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué empresa queremos ser? y ¿Adónde queremos llegar? Una de las claves empresariales es tener claro el negocio actual y futuro ya que no se puede decidir sin saber a donde se quiere llegar.

Teniendo en cuenta el modelo propuesto se acoge la definición que presenta IGOR ANSOFF " La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencia naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro".

De la misma forma la estrategia desde el concepto del modelo es vista como lo plantea HENRY MINTZBERG como plan y como patrón definidas por él como " un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consciente y Funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado, y por lo tanto la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea ésta intencional o no."

Los tres primeros grandes pasos del pensamiento y anticipación estratégica están orientados por la plataforma estratégica de la empresa como son, la declaración de Valores, Misión y Visión. Aún cuando representan aspectos bastantes conocidos en los últimos

ejercicios de orientación estratégica propuesta a la Pymes , cabe destacar el valor significativo de estas formulaciones y su lugar central dentro de la gestión estratégica.

La declaración de valores, nos refiere en este caso a los plasmados en el código de ética o de conducta de la organización, o aquellos modos de conducta deseados que forman la cultura organizacional es decir como se hacen las cosas aquí, sino que se refieren a Los Valores Estratégicos que representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro.

Estos valores, dejan ver los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial y que se pueda convertir en una ventaja competitiva, entonces estaremos hablando del valor estratégico de la empresa. La aclaración de valores entonces Tener un acuerdo claro y abierto sobre estos valores para establecer las prioridades significativas de la organización.

Una lista de valores estratégicos es un material de consulta al alcance de la mano al poner en marcha la estrategia. Existe un número muy grande de factores que podrían considerarse valores estratégicos. Unos son más estables y universales mientras otros tienen un carácter más bien situacional, es decir son apropiadas a las circunstancias del entorno que mueve a las organizaciones. Para su buen uso la organización debe concentrarse en ocho a diez valores centrales y que estos sean los que ostenten el mayor impacto sobre su futuro.

Se listan algunos valores estratégicos que se considera útiles para el desempeño competitivo de las pymes.

Compromiso con el cliente: Este valor implica una posición de compromiso total con el cliente satisfaciendo todas sus necesidades y expectativas de manera que se constituya en la base del patrimonio moral de la empresa.

Excelencia operacional: El concepto de eficacia de los procesos ocupa en el presente un lugar de primera fila dentro de la ges-

ción empresarial. Ser excelente, ágil y confiable en sus procesos se constituye en un valor estratégico para la mayoría de las empresas.

Capacidad de aprendizaje: es un valor estratégico considerado universal que implica pasar de la Solución de Problemas al Aprendizaje Organizacional, que se constituye en valores agregados para los clientes internos y externos.

Recursos Humanos: Las colaboradoras son el activo más importante y si se asume su desarrollo y bienestar total, este valor puede tener un carácter marcadamente estratégico.

Ética: Todos esperamos y necesitamos confiar en que estamos frente a alguien que opera éticamente su empresa, es decir, con transparencia, sinceridad, compromiso y la responsabilidad social que le corresponde según sea su escala de actividades.

Calidad: Es un valor determinado de antemano. No cabe pensar su ausencia en el mercado altamente competido con exigente de parte de los clientes.

Imagen: Es importante para la empresa ser identificada por sus rasgos distintivos o liderazgo. El valor Imagen conlleva a la identificación de todos los elementos visibles y no visibles que generan información para los clientes constituyéndose en el posicionamiento con sentido para el mercado.

Innovación: Es un valor que tiene asociados altos costos y riesgos ya sean estos tecnológicos o comerciales. Implica conocer y entender los cambios en los hábitos gustos y preferencias, algunas veces con ideas no comprobadas pero que hacen parte de la anticipación estratégica que debe tener una empresa sobresaliente.

Seguridad: Es un valor estratégico en aquellas industrias donde se requiere de la confiabilidad del saber hacer de la empresa.

Diversión: Cada vez más las empresas encuentran productivo que sus lugares de trabajo sean vistos por los clientes, empleados o ambos como lugares divertidos.

Ambiente: Como la Seguridad, este valor será de extrema importancia para las industrias con fuerte impacto en el medio ambiente, ya sea a través de sus productos o procesos.

La declaración de valores estratégicos es en sí un logro significativo para la empresa, pero es tan sólo un paso muy importante en la gestión estratégica. Una vez se tengan definidos los valores estratégicos es importante concentrarse en el correcto planteamiento de la misión y visión de la empresa de la empresa.

Misión

Expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Es el propósito duradero de la empresa y marca la dirección a seguir en lo referente a las necesidades a satisfacer, los clientes, la tecnología y los valores estratégicos que servirán de guía para el accionar de la empresa.

La formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una Organización de otras parecidas.

La Misión identifica el alcance de las operaciones o las actividades de una Organización en los aspectos del producto y del mercado, las necesidades a satisfacer, los clientes, la tecnología y los valores estratégicos que servirán de guía para el accionar de la empresa. La Misión indica la manera como una Organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. La Misión de la Empresa es la definición del negocio; esta definición debe condicionarme al logro de la Visión.

En general la misión debe describir

- En que negocio estamos
- El propósito
- Los clientes
- Los productos (servicios)
- El mercado
- Elementos diferenciales (tecnología, recurso humano.)

Visión estratégica

Una Visión estratégica indica las aspiraciones de la administración para con la Organización, proporcionando una vista panorámica de “en que negocios deseamos estar, hacia dónde nos dirigimos y la clase de compañía que estamos tratando de crear”. Explica en forma detallada una dirección y describe el punto de destino. “¿Hacia dónde nos dirigimos desde aquí, en cuáles necesidades del cliente y segmentos del comprador necesitamos concentrarnos y cuál debe ser la configuración de negocios de la Compañía en los próximos..... años?”, corresponde al pensamiento y anticipación estratégica de quien dirige la organización y responde a los cambios del entorno.

Como lo propone Jhon Baker la visión tiene unas características especiales a saber, que deben ser tenidas en cuenta al momento de formularla.

- Es formulada por los líderes de la Organización
- Amplia y detallada
- Integradora
- Coherente y consistente
- Dimensión de tiempo
- Positiva y alentadora
- Clara y entendible por todos
- Debe ser difundida interna y externamente
- Debe ser realista y posible.

Estrategias

Para el presente trabajo se define la estrategia como el objetivo y las acciones que es necesario realizar para lograr el “escenario o escenarios apuesta”

El punto de partida de la estrategia arranca el proceso mediante la creación de unos **valores estratégicos** una **Visión** aglutinadora y una clara **Misión corporativa**.

La elaboración de la estrategia tiene lugar mediante la traducción de las ideas expresadas en la misión y visión en aspectos específicos tanto internos (desarrollo de capacidades) como externos (comprensión del entorno), se trata, en definitiva, de llevar a cabo un propósito estratégico, que cumpla con los principios de la estrategia propuestos en el modelo a saber: anticipación, adaptación y enfoque.

En la nota titulada ¿Qué es Estrategia? del Profesor Michael Porter publicada en la Revista INCAE, Vol. X, N°1, 1997, pp 35-52. En la misma el Profesor Porter plantea las diferencias entre Eficacia Operativa y Estrategia, los requerimientos para que una estrategia se constituya en una ventaja competitiva sustentable, la vinculación entre estrategia y crecimiento rentable y el papel de los líderes en la definición e implementación de las políticas estratégicas empresariales.

Para el profesor Porter no existe una clara la falta de distinción entre eficacia operativa y estrategia. No obstante tanto la eficacia operativa como la estrategia son esenciales para un desempeño superior. La eficacia operativa (EO) significa ejecutar actividades similares “mejor” que los rivales. Incluye la eficiencia, pero no se limita a ella En contraste, el posicionamiento estratégico significa ejecutar actividades “diferentes” de la de los rivales, o ejecutar actividades similares en “formas diferentes”.

La competencia de eficacia operativa amplía la frontera de productividad, elevando los estándares para todos, este hecho se puede considerar como una ventaja competitiva interna,

sin embargo, aunque esa competencia produce un aumento absoluto de la eficacia operativa, no produce una mejora relativa para nadie si no se desarrollan ventajas competitivas externas es decir con significado para el mercado .

El objetivo es permitir a los gerentes de las Pymes, la posibilidad de la elección del modelo de estrategias, que con mayor precisión se adapte a las condiciones de empresa, posición competitiva, sector, entorno y momento en el horizonte de tiempo.

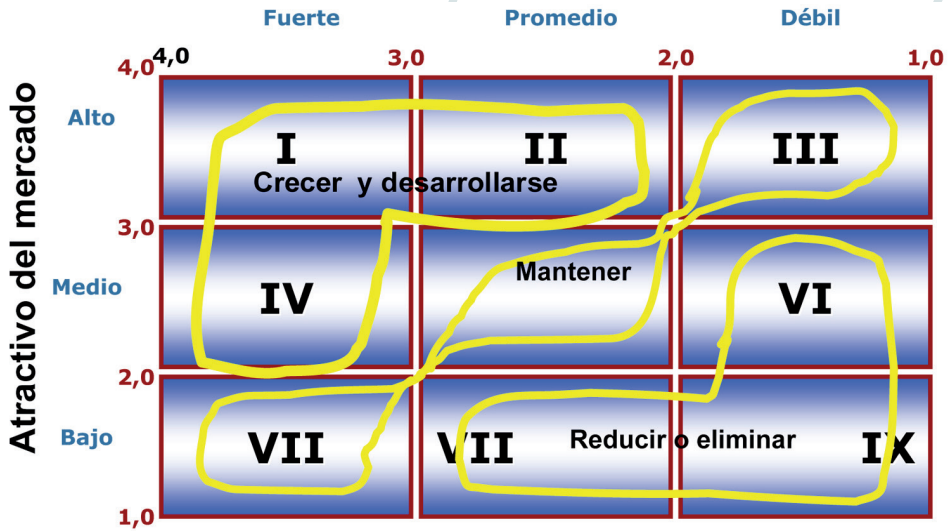
Mapa de direccionamiento y camino estratégico

Un Enfoque de Estrategia Empresarial

Hablar de direccionamiento y camino estratégico, implica conocer muy bien las dos variables estratégicas de cualquier negocio como son. La posición del negocio y el atractivo del mercado, existen diferentes formas de averiguarlas respectivamente, que van desde el análisis cualitativo hasta el modelo cuantitativo propuesto por Fred David. El trabajo es dispendioso pero muy importante toda vez que es responsabilidad de todo gerente ubicar en un plano cartesiano el punto de intersección que lo orienta en la toma de decisiones. Una vez conocido el punto referido se proponen para la toma de decisiones, tres opciones estratégicas que van desde el crecimiento intensivo hasta la reducción o eliminación del negocio o unidad estratégica de negocio y en últimas mantenerse en el mercado puede también ser una estrategia. Para una posición intermedia se recomienda la penetración del mercado o el desarrollo de productos.

De manera grafica con la figura 1, se muestran las diferentes orientaciones por las que puede optar un gerente al momento de tomar decisiones, simultáneamente se preparó un modelo que refiere las diferentes situaciones encontradas, el objetivo y la estrategia respectiva y el cómo y la acción estratégica.

**Figura No 3. Matriz de Direccionamiento Estratégico
Posición Competitiva de la empresa**



Fuente: El Autor

El direccionamiento estratégico no solo debe ser una buena intención, sino el resultado de confrontar como está la empresa (matriz MIDE y de posición competitiva) y cual es la situación del entorno o que tan atractivo puede llegar a ser para la empresa el mercado. (Matriz MIDO y análisis estructural).

Diversificarse, integrarse o crecer intensivamente, estas opciones solo se pueden Crecer al interior del mercado de referencia, al interior de la industria o por fuera dela industria pueden ser opciones estratégicas que se deben evaluar si el gerente conoce el atractivo (situación del entorno) y la posición competitiva (análisis Interno), veamos los principales factores que componen estas dos grandes variables:

Posición competitiva

- Participación en el mercado.
- Ventaja diferencial.
- Capacidad Gerencial.
- Capacidad Financiera.
- Capacidad Tecnológica.
- Capacidad Administrativa.
- Capacidad Comercial.
- Capacidad de Investigación y Desarrollo.

Atractivo del mercado

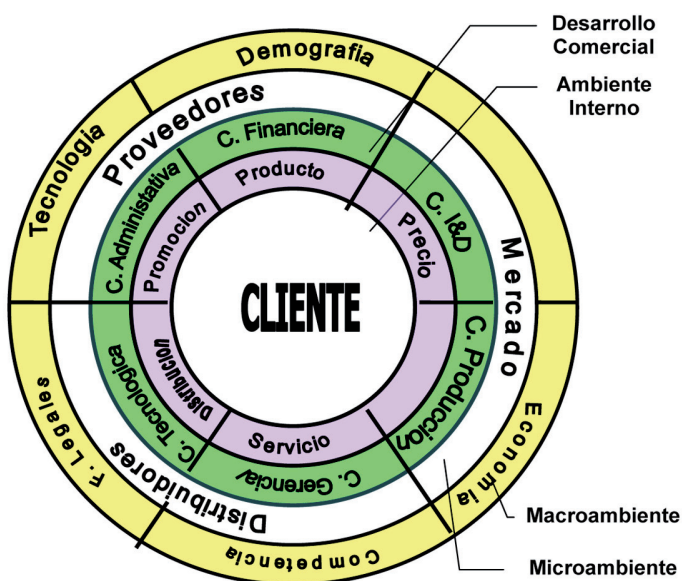
- Tasa de crecimiento del mercado.
- Tamaño del mercado.
- Barreras de entrada y de salida.
- Número y tipo de competidores.
- Requisitos tecnológicos.
- Cambios demográficos.
- Ciclo económico.
- Factores culturales y sociales.
- Factores políticos y legales.
- Poder de negociación de proveedores.
- Poder de negociación de distribuidores.
- Poder de negociación de los consumidores.

Las variables relacionadas anteriormente, permiten comprender los ambientes que rodean a todas las Pymes cualquiera que sea su sector y en menor o mayor grado explican en parte el éxito o fracaso de las mismas. Es tarea importante conocer las tendencias y mega tendencias que afectarán a la organización, para predecir de manera objetiva el futuro que

le puede esperar a la organización que se preside. Y con generar una estrategia anticipativa de los hechos que afectarán la empresa

ya sea de manera positivo o negativa. La figura 2, enmarca de manera práctica los ambientes que rodean a la organización, desde las variables controlables que corresponden al micro ambiente y que dan información precisa sobre a la posición competitiva de una empresa, hasta las variables del macro entorno que afectan a todas las organizaciones y que dependiendo de su evolución y comportamiento se pueden constituir en amenazas u oportunidad

Figura No 3. Macro, micro y ambiente interno de la organización



Fuente: El autor

Teniendo en cuenta los diferentes ambientes que rodean a la organización y tomando como modelo las matrices expuestas por Fred David (paginas 187 - 189), y teniendo en cuenta las variables para medir el atractivo del mercado y la posición competitiva, a continuación se ilustra el procedimiento para definir el direccionamiento estratégico que puede seguir la empresa en conjunto, veamos:

Matriz de posición competitiva

La matriz de posición competitiva, resume las fortalezas y debilidades de la organización en los aspectos claves internos en el desempeño total de la firma:

Dirección estratégica. Gestión del conocimiento. Comunicación e información. Gestión de mercadeo. Importaciones y exportaciones. Gestión financiera. Gestión de operaciones. Gestión humana. Estructura y cultura organizacional. Asociatividad. Gestión ambiental.

Esta matriz forma parte esencial del marco analítico de la formulación de la estrategia y ofrece respuesta a cuatro importantes preguntas acerca de la posición estratégica de la firma y su orientación en la toma de decisiones.

Procedimiento para la elaboración de la matriz

1. Cuales son la fortalezas y limitaciones claves de la organización?
2. Cual es al importancia relativa de cada fortaleza o debilidad (ponderación)?
3. Cada factor representa?

Una debilidad mayor (Calificar con =1)

Una debilidad menor (Calificar con =2)

Una fortaleza menor (Calificar con = 3)

Una fortaleza mayor (Calificar con =4)

4. Cual es el resultado total ponderado de la empresa, que se obtiene del análisis? El resultado está por encima o por debajo del promedio de 2.50? Una calificación por encima, significa que la firma presenta una posición competitiva fuerte o media, por lo que estrategias de crecimiento intensivo serian apropiadas para este caso.

Tabla No 8. Matriz de Posición Competitiva

Empresa:			
Capítulos Diagnosticados	Ponderación*	Calificación**	Valor Ponderado***
Dirección estratégica			
Gestión del conocimiento			
Comunicación e información			
Gestión de mercado			
Importaciones y exportaciones			
Gestión financiera			
Gestión de operaciones			
Gestión humana			
Estructura y cultura organizacional.			
Asociatividad			
Gestión ambiental			
TOTAL	1.00		

*Se refiere al peso o grado de importancia de la variable para competidor en la industria.

** Se refiere al valor obtenido por el capítulo una vez se aplicó el diagnóstico MMGO

*** Es el valor obtenido por cada capítulo según su ponderación y calificación.

Adaptado de Fred David. Gerencia Estratégica

Los pesos y valores apropiados deberían ser asignados por los estrategas o por el grupo de gerentes encargados de la auditoría interna.

Matriz de atractivo del mercado

La Matriz de Atractivo del Mercado resume las Amenazas y Oportunidades que presentan los factores claves del entorno como son:

- Tasa de crecimiento del mercado, Tamaño del mercado, Barreras de entrada y salida, Número y tipo de competidores, Requisitos tecnológicos, Cambios demográficos, Ciclo económico, Factores culturales y sociales, Factores políticos y legales, Poder de negociación de proveedores, Poder de negociación de distribuidores y Poder de negociación de los consumidores

La matriz forma parte esencial del marco analítico de la formulación de la estrategia y ofrece respuesta a cuatro importantes preguntas, acerca de la posición estratégica externa de la empresa y su orientación en la toma de decisiones.

Procedimiento para la elaboración de esta matriz

1. Cuales son las Amenazas y Oportunidades medioambientales que enfrenta la firma?
2. Cual es la importancia relativa de cada Amenaza y oportunidad para el desempeño total de la firma?
3. Cada factor representa?
Una Amenaza mayor (Calificar con =1)
Una Amenaza menor (Calificar con =2)
Una Oportunidad menor (Calificar con = 3)
Una Oportunidad mayor (Calificar con = 4)
4. Cual es el resultado total ponderado de la firma, que se obtiene del análisis?. El resultado está por encima o por debajo del promedio de 2.50? Una calificación por encima significa que la firma se mueve en un mercado atractivo por lo tanto estrategias de tipo crecimiento intensivo pueden ser apropiadas.

Tabla No 9. Matriz de Aaractivo del mercado

Empresa:			
Factores Externos Claves	*Ponderación	**Calificación	***Valor ponderado
•			
•			
•			
•			
•			
•			
total	1.00		

*Se refiere al peso o grado de importancia de la variable para competidor en la industria.

** Se refiere al valor obtenido por la variable para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor.

*** Es el valor obtenido por cada variable ambiental clave según su ponderación y calificación.

Adaptado de Fred David. Gerencia Estratégica.2007 Pearson Prentice Hall

Los pesos y valores apropiados deberían ser asignados por los estrategas o por el grupo de gerentes encargados de la auditoria interna.

Según sea la situación encontrada, en el siguiente cuadro se propone, el objetivo, la estrategia el cómo y la acción estratégica para lograrla.

El Gerente estratégico puede utilizar una o más estrategias a la vez.

Cuadro resumen de opciones estratégicas para su empresa

Para crecer al interior del mercado de referencia

<p>Situación encontrada: objetivo estrategia</p>	<p>Posición competitiva fuerte, atractivo del mercado alto</p> <p>Crecimiento intensivo</p> <p>Penetración del mercado (Aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales)</p>
<p>Como</p>	<p>Accion estrategica</p>
<p>• Desarrolle la demanda primaria Buscando hacer crecer el mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Usos más frecuentes. • Más consumos por ocasión. • Ofrecer nuevos usos
<p>• Aumente la participación del mercado. Atrayendo compradores de la competencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el producto o los servicios ofertados. • Reposicionar la marca. • Reducir el precio. • Mejorar la distribución. • Organizar acciones de promoción

<p>• Gane mercados: Mediante una estrategia de adquisición o por la creación de empresa conjunta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de una empresa competidora para tomar su cuota de mercado. • Creación de una empresa conjunta para controlar una cuota de mercado. Alianza.
<p>• Defienda la posición de mercado: Proteger la cuota de mercado poseída (red de clientes, red de distribuidores, imagen) reforzando el marketing operacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras menores de producto y reposicionar. • Estrategia defensiva de precio. • Aumentar la red de distribución. • Refuerzo o reorientación de promociones.
<p>• Racionalice el mercado: Reorganizar los mercados con bajo crecimiento reducir costos y aumentar eficacia del marketing operativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concentrarse en los segmentos más rentables. • Recurrir a distribuidores más eficaces. • Reducir el número de clientes, fijando exigencias de cantidades mínimas por pedido. • Abandonar de forma selectiva ciertos segmentos.
<p>• Organice el mercado: Intentar mejorar la rentabilidad de la actividad del sector antes de control</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer reglas o directrices en las prácticas competitivas con el apoyo de los poderes públicos. • Crear organizaciones, para informar a los mercados. • Buscar acuerdos sobre reducción o estabilización de la producción.

<p>Situación encontrada: Objetivo Estrategia</p>	<p>Posición competitiva fuerte, atractivo del mercado alto</p> <p>Crecimiento intensivo</p> <p>Desarrollo del mercado (Aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales)</p>
<p>Como</p>	<p>Accion estrategica</p>
<p>• Identifique nuevos segmentos: dirigirse a nuevos segmentos de usuarios en el mismo mercado geográfico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Introducir un producto industrial en un mercado de consumo. • Vender el producto a otro grupo de compradores situándolo de forma diferente. • Introducir el producto en otro sector industrial.
<p>• Busque nuevos canales de distribución: introducir el producto en otro canal de distribución suficientemente distinto a los circuitos existentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir en otros canales. • Desarrollar la venta directa. • Generar franquicias. • Buscar nuevos segmentos de consumidores.

<p>Situación encontrada: objetivo estrategia</p>	<p>Posición competitiva fuerte, atractivo del mercado alto</p> <p>Crecimiento intensivo</p> <p>Desarrollo del mercado (Aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales)</p>
<p>Como</p>	<p>Acción estratégica</p>
<p>• Adicione características: Añadir funciones o características al producto de manera que se extienda a nuevos segmentos del mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la polivalencia de un producto añadiendo funciones. • Añadir un valor social o emocional a un producto utilitario. • Mejorar la seguridad o el confort de un producto
<p>• Amplíe la gama de productos: Desarrollar nuevos modelos, nuevos tamaños o varias versiones del producto correspondientes a diferentes niveles de calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar nuevas presentaciones, formas o composiciones • Aumentar la línea de productos.
<p>• Reformule una línea de productos: Restablecer la competitividad de productos obsoletos o inadaptados, replazándolos por productos mejorados en el plano funcional o tecnológico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Introducir una nueva generación de productos mejorados. • Lanzar una gama de productos ecológicos, compatibles con el entorno. • Mejorar la estética de los productos

<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad: Mejorar la forma en que un producto ejerce las funciones, formando parte de un conjunto de atributos 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar panel de atributos deseables por diferentes grupos de compradores. • Establecer normas y programas de calidad en función de las necesidades de los clientes.
<p>Situación encontrada: objetivo estrategia</p>	<p>Posición competitiva débil hacia media, Atractivo del Mercado Alto</p> <p>Construya selectivamente</p> <p>Integración horizontal y hacia Adelante (controlar competidores y distribución)</p>
<p>Como</p>	<p>Acción estratégica</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezca la posición competitiva Absorber o controlar los competidores mas representativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Neutralizar a un competidor que amenace el negocio. • Alcanzar economías de escala. • Tener acceso a redes de distribución o a segmentos de compradores • Vender la unidad de negocio si no mejora su posición competitiva.

<p>Situación encontrada: objetivo estrategia</p>	<p>Posición Competitiva Fuerte, Atractivo del Mercado Medio hacia Abajo</p> <p>Mantener y reenfocar con gestión selectiva</p> <p>Diversificación concéntrica, de conglomerado y horizontal, alianzas estratégicas.</p>
<p>Como</p>	<p>Acción estratégica</p>
<p>• Desarrollar productos relacionados (diversificación concéntrica)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar nuevos productos que compensen las estacionalidades. • Ofrecer los productos a precios altamente competitivos.
<p>• Desarrollar productos no relacionados (Diversificación de conglomerado) Entrar en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales, tanto en el plano tecnológico como en el comercial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar nuevos productos aprovechando las oportunidades de mercado y la posición competitiva dominante.
<p>• Desarrollar productos nuevos no relacionados para clientes actuales (Diversificación horizontal)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrar en nuevos negocios aprovechando el posicionamiento de la empresa con los clientes actuales.

<p>Situación encontrada: objetivo estrategia</p>	<p>Posición competitiva Débil, Atractivo del Mercado Medio hacia Bajo Asociación Reducción o cerrar</p> <p>Asociación, reducción, venta</p>
<p>Como</p>	<p>Accion estrategica</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Asociarse Cuando las capacidades distintivas se complementan • Reducirse Cuando la organización es uno de los competidores mas débiles en la industria • Venta Cuando las estrategias de asociación, reducción, no han sido fructíferas 	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer las estrategias en sus escenariosmas optimistas y en su orden, asociación, reducción y venta.

Situación encontrada: objetivo estrategia	Posición competitiva media, atractivo del mercado Medio Asociación Reducción o cerrar Asociación, reducción, venta.
Como	Accion estrategica
Buscar un socio que le complemente actividades donde no se es fuerte	Alianza estratégica, concentre actividades en áreas pequeñas o venda la empresa si no muestra señas de mejoramiento.

Opciones estrategicas

Se describen las diferentes opciones estratégicas por la que puede optar la gerencia según sea la posición competitiva y el atractivo del mercado. Es importante tener en cuenta la dirección de la flecha, pues se sugiere que ese sea el camino a seguir.

Empresa		POSICION COMEPTIVA		
		Fuerte	Media	débil
ATRACTIVO DEL MERCADO	Alto	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">1</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">2</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">3</div> </div> <p>Crecimiento Intensivo</p>		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">4</div> <p>Crecimiento Selectivo</p>
	Medio	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; text-align: center;">5</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; text-align: center;">7</div> <p>Mantenerse</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; text-align: center;">6</div>
	Bajo	Crecimiento Diversificado		<p>Asóciese Reduzca operaciones, venta o cierre</p>

Bibliografía

- La caja de herramientas de la prospectiva Estratégica problemas y métodos por: Michel Godet. Abril de 2000.
- PRESENTACIÓN DEL MODELO MMGO Y SUS HERRAMIENTAS Por: Rafael I. Pérez Uribe y Andrés Velásquez Contreras. Agosto de 2006.
- SCHWARTZ P., "La planification stratégique par scénarios", Futuribles, nº 176, mai 1993.
- GODET M., Scenarios and strategic management, Butterworth, 1987. Traduction de Prospective et planification stratégique, Económica 1985.
- GODET M., "Manuel de prospective stratégique", Dunod, 2 tomes 1998. (tome 1: u neindiscipline intellectuel, tome 2: l'art et la méthode).
- O.C. FERRELL. Estrategia de marketing. Editorial Thomson segunda edición 2003.
- SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores.
- Becker, Harold S. "Constructing and Using Scenarios: An Aid to Strategic.



Misión

"Contribuir a la formación integral de la persona y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos".

Visión

"Ser líder en la formación de profesionales, reconocidos por su espíritu empresarial".

Carrera 11 No. 78-47 Bogota D.C.
Telefono: 5936464 Ext. 1469 - 1455
Bogotá D.C. - Colombia - Sur América