

Marco conceptual de planificación estratégica para la pequeña y mediana empresa

RESUMEN

El propósito fundamental de esta investigación fue proporcionar un marco conceptual de planificación estratégica, que permite a los altos ejecutivos de una empresa liderar este proceso en su organización.

Esta propuesta integra y extiende modelos y teorías de diferentes autores con una perspectiva sistémica, holística, e integral y utiliza conceptos de inteligencia de negocios y minería de datos.

El método propuesto puede aplicarse de forma top-down, a la organización en su conjunto, o a una unidad estratégica de negocio "SBU", y/o finalmente a una unidad funcional.

Es un procedimiento en etapas, secuencial, con iteraciones. Que consiste en nueve fases: 1) Fundamentos del sistema en estudio; 2) Analizar y evaluar posicionamiento estratégico de cada uno de los modelos de negocios en la situación actual; 3) Diagnóstico estratégico; 4) Determinar y analizar escenarios futuros; 5) Revisar y declarar la Misión y Visión; 6) Analizar y evaluar los cambios necesarios para implementar la visión estratégica; 7) Determinar los objetivos estratégicos y estrategias; 8) Diseñar y desarrollar sistemas de control; 9) Establecer el plan de desarrollo y el presupuesto de la organización.

Esta propuesta revisa algunos modelos de planificación estratégica que se han presentado como paradigmas diferentes, que enfatizan distintas dimensiones de la estrategia, pero todos ellos se pueden enriquecer y complementar entre sí. Además, el procedimiento ha evolucionado con el tiempo, con las aplicaciones que se realizaron en diferentes tipos de organizaciones en Chile.

Palabras claves: Inteligencia de negocios, estrategia, planificación estratégica, modelos de negocios.

INTRODUCCIÓN

Las decisiones estratégicas se vuelven cada vez más complejas, producto de la globalización, los entornos dinámicos y turbulentos y los cambios tecnológicos. En general, el acelerado cambio de la sociedad está configurando una serie de desafíos que los directivos de las organizaciones deben enfrentar. Para lograr conducir esta situación se tiene que emplear planificación estratégica, la cual debe proveer un método y las herramientas analíticas de cómo seleccionar el posicionamiento estratégico de la organización y sus modelos de negocios.

En este documento se presenta un marco conceptual estratégico, el cual es el corazón de la actividad de una organización. Esta propuesta surge de la revisión de diversa

literatura y la experiencia en su aplicación en instituciones públicas y privadas. Es un método que puede ser utilizado de una manera simple, sistemática y práctica para la formulación de la estrategia de una organización.

Revisando los clásicos en estrategia, se puede comenzar con Ansoff (1964, 1983,1998), quien define la estrategia como un proceso de formulación elusiva y abstracta. Y puede concebirse como un conjunto de medidas que involucran el funcionamiento de la organización (Ansoff, 1987). Ansoff recomienda considerar los efectos del ambiente externo. A partir de esto, se deben desarrollar normas que tienen que ver con los recursos utilizados, los productos a vender, el mercado objetivo y el desarrollo de ventajas ante los competidores. Además, Ansoff (Ansoff, 1998), plantea que se deben tener en cuenta los procesos internos que se relacionan con la razón de ser de la organización.

Por otro lado, David (David, Conceptos de administración estratégica, 2003) muestra la estrategia como la capacidad de formular, implementar y evaluar las decisiones concernientes a la interfuncionalidad que le permite alcanzar los objetivos a largo plazo de la organización. También, plantea la necesidad del análisis de las oportunidades y amenazas del entorno a la organización en base a las tendencias del comportamiento de cambios políticos, económicos, sociales, demográficos, tecnológicos, ambientales, entre otros aspectos (David, 2009). A su vez, los aspectos internos resultan de vital importancia; las debilidades y las fortalezas resultan claves al momento de la formulación de la estrategia (David, 2003, 2009).

La estrategia como un proceso es uno de los supuestos de Mintzberg (Mintzberg, Crafting strategy, 1987), y en este sentido la imagen tradicional de planificación estratégica distorsiona la creación de estrategias organizacionales efectivas que orienten a la organización a mejores situaciones. Mintzberg en su artículo «Crafting strategy», escribe que las estrategias pueden tener 2 puntos de partida: la formulación de la estrategia puede desarrollarse como respuesta a una situación cambiante en el entorno o en la misma organización, o ser producto de un proceso deliberado de elaboración, seguido y complementado por la implementación (Mintzberg y Waters, 1985; Mintzberg, Ahstrand y Lampel, 1998; Mintzberg, 1987).

De acuerdo a Michael Porter (Porter, Competitive Strategy, 1980) (Porter, Competitive Advantage, 1985) , hay dos determinantes básicos de la rentabilidad de una organización: la estructura de la industria y el posicionamiento competitivo de la organización en esa industria. Esto se puede estudiar con la aplicación del modelo de las cinco fuerzas (este marco captura los elementos claves de la industria que explican su grado de atractivo). La posición competitiva establece las bases para lograr una ventaja competitiva sustentable, que se determina al compararse contra sus competidores claves. El modelo de la cadena de valor es una guía para evaluar el posicionamiento competitivo de la organización. Los modelos de Porter, proveen un método que permite realizar una revisión sistemática de la estructura de la industria y el posicionamiento competitivo. Pero destaca la rivalidad y la exagerada competencia, además de ver al

comprador en un conflicto con la organización, cuando el cliente debe ser el centro de la estrategia.

En el marco estratégico de la Visión Basada-en-Recursos de Hamel y Prahalad (Hamel & Prahalad, *The Core Competence of the Corporation*, 1990), ellos establecen que la fuerza central de una organización o sus ventajas competitivas dependen de sus recursos (activos físicos e intangibles, financieros, por ejemplo) y sus capacidades internas. Pero no ofrecen un marco o guía para identificarlos. Según Hax (Hax A. , 2010) este paradigma funciona bien para explicar cómo una organización ha logrado ventajas competitivas (ex post), pero no explica como adquirirlas.

La planificación estratégica, es el proceso de decidir anticipadamente qué se hará y de qué manera, la selección de objetivos estratégicos, estrategias y acciones para lograrlos. Según Peter Drucker (Drucker, 2004) sin un plan estratégico no se sabe a dónde ir o por qué se quiere llegar allí. Por ello, tampoco importa por qué se ha llegado allí.

Como se puede ver, hay varios paradigmas importantes que presentan los principios de planificación estratégica, comenzando con el posicionamiento competitivo, como lo propuso Michael Porter (Porter, *Competitive Advantage*, 1985) (Porter, *Competitive Strategy*, 1980), en el Harvard Business School en los 80s. La vista de la firma basada en recursos (Hamel & Prahalad, *Compitiendo por el futuro*, 1998) (Hamel & Prahalad, *The Core Competence of the Corporation*, 1990) que evoluciona durante los 90s. El modelo Delta de Arnoldo Hax y Dean Wilde (Hax & Wilde, 2003) (Hax A. , 2010), que ubican al cliente en el centro de la estrategia, y definen que la esencia de la estrategia es lograr el “customer bonding”.

El modelo “Delta” de Hax (Hax A. , 2010) es una importante ayuda a la identificación de las competencias existentes y deseadas de una organización. También propone tres posicionamientos estratégicos fundamentales: “mejor producto”; “solución integral al cliente” y “sistema cerrado” en el “triángulo” (que significa evolución y transformación), y ocho estrategias básicas las cuales guían tanto en la evaluación de los recursos y capacidades actuales, y también permite detectar las capacidades requeridas en el futuro para desarrollar una estrategia exitosa.

En el artículo de Aguirre (Aguirre, 2015) se realiza una interesante discusión sobre inteligencia estratégica y su importancia en las organizaciones. En el artículo de Mora et. Al. (Mora, Vera, & Melgarejo, 2015), se presenta una revisión más completa de la evolución del concepto de estrategia. Ellos también plantean que el estratega debe profundizar de manera periódica y replantearse constantemente los paradigmas organizacionales. Además, su experiencia se fortalecerá en la medida en que lo incierto del entorno y la organización misma, construya contextos alejados de las situaciones comunes y cada vez más desafíen la estrategia dada la discontinuidad y la ruptura de los cambios que se susciten.

Finalmente, aunque algunos de estos modelos han sido presentados como paradigmas distintos, porque ellos enfatizan diferentes dimensiones de la estrategia, estos se pueden enriquecer y complementar unos con otros y con elementos adicionales.

El propósito fundamental de esta investigación fue proporcionar un marco conceptual de planificación estratégica, que integra y extiende modelos y teorías de diferentes autores con una perspectiva sistémica, holística, e integral.

POSICIONAMIENTO ESTRATEGICOS Y ESTRATEGIAS

Después de estudiar el modelo “delta” de Hax (Hax A. , 2010), se propone una extensión considerando un nuevo posicionamiento estratégico denominado **nuevos mercados**. En este posicionamiento la filosofía es la vinculación con los clientes, los no clientes y la innovación. El paradigma del rombo queda constituido por los tres posicionamientos estratégicos del modelo delta, además del posicionamiento nuevos mercados, esto es:

1. **Mejor Producto:** Cuya filosofía es la industria como un todo o un segmento como foco central de la estrategia. En este vértice del rombo se distinguen las estrategias de: Liderazgo en costo, Diferenciación y Concentración. Este posicionamiento estratégico considera las estrategias básicas de Michael Porter (Porter, Competitive Strategy, 1980) (Porter, Competitive Advantage, 1985). Para lograr la estrategia de liderazgo en costo hay que utilizar economías de escala, simplificar el producto y los procesos, con mercados amplios y competitivos. La estrategia de diferenciación es crear un producto que el cliente lo percibe de alto valor y único.
2. **Nuevos Mercados:** La filosofía fundamental es desarrollar productos nuevos o mercados nuevos, donde la competencia no es tan relevante, si la vinculación con los clientes, los no clientes y la innovación. En este vértice las estrategias son: Reingeniería de producto, Desarrollo de nuevos productos y Desarrollo de mercado (Crear y capturar nueva demanda, aprovechando las cosas que tienen en común los no clientes, o reconstruir las fronteras del mercado). Por ejemplo, en la estrategia de **reingeniería de producto**, se puede considerar el caso del Cirque du Soleil. Su éxito fue sustentado en la creación de un nuevo mercado que hizo que la competencia se convirtiera en irrelevante. Y su negocio no crece a costa de los consumidores habituales de los circos competidores, sino que por el contrario, su espectáculo se dirige a un nuevo grupo de consumidores adultos dispuestos a pagar una entrada sustancialmente más cara a fin de ver un espectáculo que no tiene precedentes. La estrategia de **desarrollo de nuevos productos** para el mundo, consiste en construir algo que no existe, inventar satisfactores nuevos, como en su momento lo fueron el teléfono celular, el fax, la Internet®, etcétera. Las Industrias están sujetas al efecto de tendencias externas que afectan sus negocios a través del tiempo (Internet®, el movimiento global a favor de la protección del medio ambiente o la responsabilidad social). Mirar las tendencias, preguntándose cómo van a modificar el valor del cliente, y como van a impactar el modelo de negocio de la industria, facilita la

creación de un *desarrollo de mercado* (por ejemplo, el mercado de la música digital en Internet®).

3. Solución Integral al Cliente: La filosofía fundamental es la vinculación con el “Cliente” (Hax & Wilde, 2003) (Hax A. , 2010), productos hecho a la medida, con las estrategias: Redefinir la experiencia cliente, Amplitud horizontal e Integración del cliente.
4. Sistema Cerrado: En este posicionamiento estratégico se mantiene la vinculación con el cliente con el apoyo de empresas complementadoras (Hax & Wilde, 2003) (Hax A. , 2010) y las estrategias son: Estándar de propiedad, Mercado dominante, Acceso restringido.

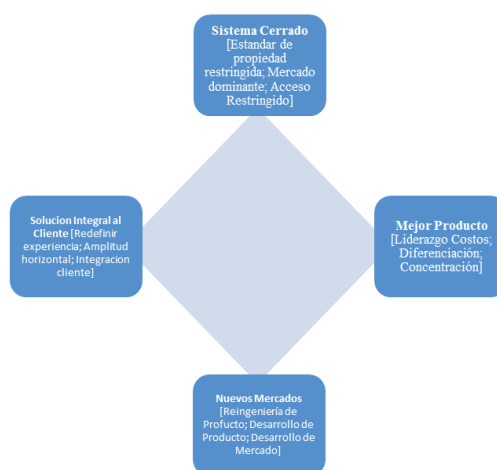


Figura N° 1: Esquema Estrategias Fundamentales de la Organización, Paradigma Rombo.
Fuente: Elaboración propia.

5. Una vez que se hace el análisis de cada modelo de negocios de la organización, hay que establecer su posicionamiento estratégico y su estrategia fundamental. Esto consiste en pensar en el corazón de las estrategias y radica en determinar de qué manera específica dicho negocio va a competir en su mercado. ¿Por qué me prefiere un cliente?; una vez que me ha preferido, ¿por qué debiera seguir haciéndolo?, son dos preguntas cuyas respuestas constituyen la esencia del éxito de cualquier organización y están en el origen de la definición de sus objetivos.

Un modelo de negocios es la esencia lógica de cómo una organización gana dinero a través de un conjunto coherente de proposiciones de valor, que le permiten tener éxito en la conquista de clientes, proveedores, aliados estratégicos, empleados e inversionistas, y en la comercialización de productos y servicios, de forma rentable y sustentable. Alexander Osterwalder (Osterwalder & Pigneur, 2011) propone como modelo de negocios a “Canvas”, que establece las siguientes preguntas básicas: ¿Quién? La cual considera los segmentos de clientes, medios de comunicación, distribución y relacionamiento. La demanda del producto. ¿Qué? El valor agregado que se le ofrece al cliente, los productos y experiencias. ¿Cómo? La infraestructura operacional y actividades fundamentales, los recursos necesarios y las capacidades, y las redes de aliados estratégicos. ¿Cuánto? Los aspectos financieros del negocio, dado por los

ingresos, las inversiones necesarias y costos directos e indirectos de la actividad. Se pueden estimar estos parámetros y construir un flujo efectivo de caja y calcular algunos parámetros financieros, como el VAN, TIR etc. También se puede hacer análisis de sensibilidad y riesgos (Saavedra, 2013), para los parámetros críticos ocupando modelo de MonteCarlo.

MÉTODO CONCEPTUAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El método propuesto se considera como un proceso dinámico, continuo y recursivo. Se puede aplicar de forma top-down, es decir, a la organización como un todo, luego a las unidades estratégicas de negocios “UEN” y finalmente a las unidades funcionales.

Se compone de un esquema gráfico (ver figura N° 2), el cual representa el proceso.



Figura N° 2: Esquema del Proceso Planificación propuesto.

Fuente: Elaboración propia.

Y un procedimiento que se realiza de manera secuencial en cascada con iteración. Este se compone de un conjunto de etapas y actividades que se realizan (de forma secuencial o simultánea) con el propósito de generar el plan estratégico de la organización (ver figura N° 3).

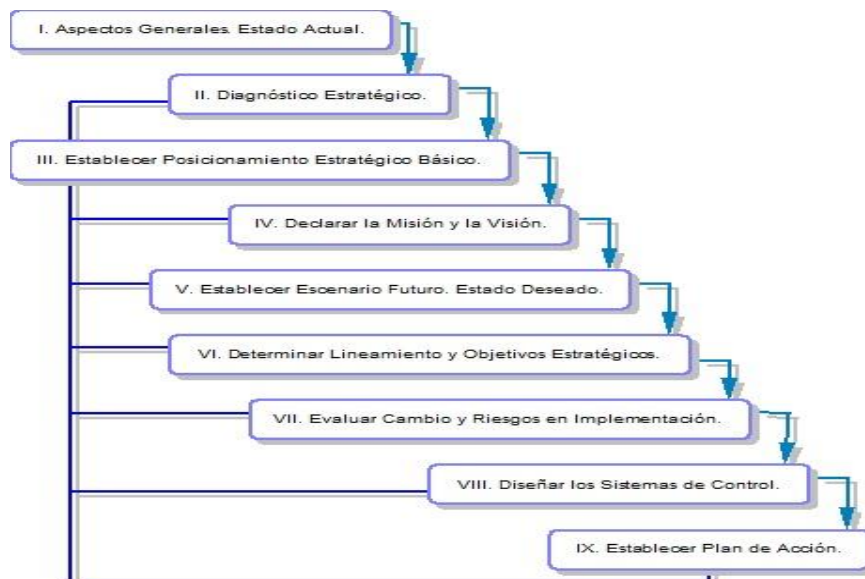


Figura N° 3: Etapas del procedimiento de planificación estratégica propuesto.

Etapas del procedimiento de planificación estratégica propuesto:

Etapa N° 1: Aspectos fundamentales del sistema en estudio: Aquí se realizan las siguientes actividades: a) Describir el sistema y su entorno, utilizando un enfoque sistémico. (Se pueden contestar las siguientes preguntas: ¿Qué somos?, ¿Qué hacemos?), b) Estudiar el mercado objetivo. Se puede utilizar un proceso de segmentación (Saavedra, 2013) (Samueli, Pastel, & Bruce, 2007). Este consiste en dividir un mercado heterogéneo en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. Empleando técnicas de clúster, con algoritmos de: Clúster de dos etapas; k-Medias; Jerárquicos, etc. También se puede aplicar Business Intelligence (Samueli, Pastel, & Bruce, 2007) (Wooldrige, 2006). El cual es un proceso de extracción de datos, desde una base de datos interna y/o externa a la organización y luego el análisis de estos, para extraer información susceptible de usar para tomar decisiones y acciones de negocios informadas. Asociado a este proceso se utilizan técnicas y software de (Samueli, Pastel, & Bruce, 2007): Redes Neuronales (MLP, Mapas auto organizativos), Árboles de decisión (CART, ID3, C4.5, CHAID), Regresiones lineal y logística, Reglas de asociación, Lógica difusa, etc. Los softwares utilizados, pueden ser: Software Oracle, SAS, SPSS, Data Engine; SPSS Clementine, Matlab, etc. y c) Determinar los modelos de negocios actuales (utilizando el modelo “CANVAS” de (Osterwalder & Pigneur, 2011)).

Etapa N° 2: Analizar y evaluar los posicionamientos estratégicos de cada modelo de negocios. Utilizando el esquema del triángulo de Hax (Hax A. , 2010), o el rombo, se debe ubicar cada modelo de negocio presentado en la etapa anterior. Cada modelo (aplicando CANVAS (Osterwalder & Pigneur, 2011)), tiene asociado un posicionamiento estratégico y estrategia fundamental. Y puede ser analizado y evaluado calculando sus respectivos flujos e indicadores económicos.

Etapa N° 3: Diagnóstico estratégico de la organización, que considera las siguientes actividades:

1. ***Análisis Externo***, que consiste en estudiar el entorno del sistema. Este se divide en un macro-entorno y micro-entorno o sector industrial.

i. Las principales variables exógenas y no controlables en el macro-entorno, son denominadas variables PESTA, que consideran:

Aspectos Políticos y Legales: comprenden factores como la política fiscal y monetaria del país, legislación laboral, tributaria y comercial. Que impactan o pueden impactar el desarrollo de la empresa o del sector industrial.

Aspectos Económicos: variables económicas que inciden en los resultado de la organización. Entre ellas se encuentran indicadores macroeconómicos (tales como, tasas de interés, de inflación, de cambio, tendencia del PIB, IMACEC, etc.).

Aspectos Sociales: en el entorno se generan cambios sociales y la organización se debe adaptar a los impactos de estas transformaciones. Como por ejemplo: Estilos de vida diferentes, cambios en los gustos, esperanza de vida y natalidad, inmigración y emigración, políticas de seguridad social.

Aspectos Tecnológicos: descubrimientos y desarrollos científicos y tecnológicos y su impacto en la actividad de la organización.

Aspectos Ambientales y Ecológicos: por ejemplo: políticas ambientales y de contaminación.

- ii. El micro-entorno está expresado por factores críticos externos a la organización, propios del sector industrial en el que participa. Estos inciden en sus resultados. Los principales elementos que conforman el micro-entorno, son: las organizaciones de la competencia, los proveedores, los clientes y/o consumidores, las empresas que desean entrar al sector industrial y las organizaciones que ofrecen productos sustitutos y productos complementadores, los empleados y la comunidad en general. Uno de los modelos más utilizados para analizar el micro-entorno es el desarrollado por el profesor Michael Porter (Porter, *Competitive Strategy*, 1980), conocido como el modelo de las cinco fuerzas competitivas y que es extendido por Hax (Hax A. , 2010) al incorporar las empresas complementadoras y cambiando la filosofía de rivalidad a uno de colaboración.
- iii. En el proceso de análisis externo se determina las variables críticas externas, que tienen influencia en términos de facilitar o restringir el logro de los objetivos. Hay situaciones en el entorno que representan una *Oportunidad* que la organización puede aprovechar. También puede existir situaciones que representan una *Amenazas* para la organización. Por ejemplo, en el sector de transporte terrestre se presenta actualmente niveles decrecientes de rentabilidad. Las razones de esta situación son: evolución negativa de la demanda y los elevados aumentos del precio del combustible. Por lo cual, esto representa una *Amenaza* para las empresas del sector. El comportamiento de esta variable crítica precio del combustible, se debe estudiar con especial atención, por ejemplo, con modelos econométricos. Con esta información, una empresa puede luego definir su estrategia, comprar opciones en el mercado de futuros y administrar los riesgos asociados a esta variable (ver figura N° 5).

De esta forma se puede deducir y justificar las Oportunidades y Amenazas de una organización (ver figura N° 4).

Figura N° 4: Tabla Factores Críticos Externos: Oportunidades y Amenazas.

Variables externas	Presente							Futuro								
	Escala			Factores Externos		Grado de Pertinenci	Añe	Escala			Factores Externos		Grado de Pertinenci	Añe		
	Sin Relevanci	Poco relevant	Neutro	Es relevant	Muy relevante			Oportunidad	Amenaza	Sin Relevanci	Poco relevant	Neutro			Es relevant	Muy relevante
PIB					x	x	2						x		x	
IMACEC			x			x	2								x	
IPC	x					x	2									
Demanda		x				x	1									
Precio Petroleo			x				3									
Empleo				x			2									
Sueldos				x	x	x	1									
Concentración				x		x	1									



Figura N° 5: Variable Externa, precio combustible (Amenaza).

- b. **Análisis Interno**, en esta etapa del diagnóstico estratégico se compara la organización con el líder de la industria como lo indica Michael Porter (Porter, Competitive Advantage, 1985), para deducir las ventajas competitivas. Se observan cada una de las funciones de la cadena de valor y su gestión, los recursos claves y se analizan los indicadores financieros respectivos. La comparación de las actividades pueden ir, desde la programación de compras hasta el servicio postventa, pasando por el aprovisionamiento, planificación y gestión de la operación, almacenaje, diseño, embalaje, etiquetaje, clasificación y distribución física. Se utilizan los estados financieros y su evolución. Se incluyen Índices de Liquidez, Índices de Endeudamiento, Índices de Rentabilidad, Índices de Cobertura e Índices de Valoración. El método utilizado para hacer el análisis financiero es: i) Análisis de muestra representativa: Se compara con el competidor clave o con el promedio de la industria; ii) Análisis de series temporales: Se compara rendimiento actual y pasado. Cualquier cambio significativo, de un año a otro puede ser una *señal* importante; y iii) Análisis combinado.

Con este análisis se descubren los factores fundamentales internos que distinguen a la organización de su competencia. Se deducen y justifican las Fortalezas (que es una ventaja competitiva) y Debilidades (una desventaja competitiva) de una organización (ver figura N° 7). El comportamiento de las variables cuantitativas críticas y controlables, se pueden explicar a través de modelos de Business Intelligence y de minería de datos (Samueli, Pastel, & Bruce, 2007).

Figura N° 6: Tabla de Factores Internos: Fortalezas y Debilidades

Variables Internas	Presente								Futuro								
	Escala			Factores Internos		Grado de	Anexo	Escala			Factores Internos		Grado de	Anexo			
	Sin Releva	Poco releva	Neutro	Es relevant	Muy releva	Fortalezas		Debilidades	Pertinenci	Sin Releva	Poco releva	Neutro	Es relevant		Muy releva	Fortalezas	Debilidades
ROE					x	x		2	2					x	x		2
EBITDA			x			x		2									
EVA	x					x		2									
LIQUIDEZ		x				x		1									
MARGEN			x				x	3									
ENDEUD.				x			x	2									
PRODUCT.					x	x		1									
TIEMPO				x			x	1									

Figura N° 7: Factor Interno: Índice de endeudamiento (Fortaleza)



Al término de esta etapa se puede construir la matriz FODA y obtener las estrategias posibles a utilizar.

Etapa N° 4. Revisar y declarar la Misión y Visión.

La misión es la razón o finalidad por la cual la organización existe (Hax A. , 2010). En esta se declara el core business, las competencias esenciales, los recursos y capacidades necesarias para el éxito de la organización. Se expresa quienes son los clientes a los cuales están dirigidos los productos y, cuál es la necesidad y valor agregado que se le ofrece. Se explica el alcance o zona geográfica de las actividades de la organización y cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales. La visión (Saavedra, 2013) es un mensaje claro y de mucha fuerza que motiva a la acción. Es una imagen imponente del futuro que atrae a las personas (visual), en la que se emplean metáforas, modelos, comparaciones y analogías. En este mensaje se apela a las emociones de las personas. Además, provee una sensación de propósito, dirección y una razón para seguir adelante en el logro de los objetivos estratégicos.

Etapa N° 5. Determinar y analizar escenarios futuros de la organización.

Las preguntas claves que se deben responder ¿Qué seremos?, y ¿Qué haremos? Se revisan, analizan y evalúan los posicionamientos estratégicos de cada modelo de negocio pensando en los escenarios futuros. Calculando sus respectivos flujos e indicadores económicos proyectados. Al utilizar el esquema del rombo, los modelos se

pueden mantener en el mismo posicionamiento estratégico y estrategia fundamental, o evolucionar a un nuevo posicionamiento. También, existe la posibilidad que se cree un nuevo modelo de negocios con su respectivo posicionamiento estratégico.

Etapas N° 6. Analizar y evaluar los cambios necesarios para implementar la visión estratégica de la organización.

Las actividades que se desarrollan en esta etapa son las siguientes: Analizar, evaluar y estudiar los aspectos del cambio en la estructura organizacional. Estudiar y evaluar los cambios en los procesos productivos y de negocios de la organización. Analizar y evaluar los sistemas de información y tecnologías de la información y comunicaciones. Estudiar y evaluar los cambios en las competencias y habilidades de las personas en la organización. Si es posible asumir el cambio y los riesgos asociados con la nueva visión estratégica de la organización, es posible continuar en las siguientes etapas del proceso. Sino, es necesario regresar a etapas anteriores y revisar las alternativas estratégicas propuestas.

Etapas N° 7. Determinar los objetivos estratégicos y estrategias.

En esta etapa se desarrollan las siguientes actividades: Determinar y establecer los objetivos estratégicos fundamentales para la organización, con sus respectivos indicadores de medición. Alinear los objetivos estratégicos con las estratégicas deducidas en las etapas anteriores.

Etapas N° 8: Diseñar y desarrollar los sistemas de control.

En esta etapa se debe realizar las siguientes actividades, utilizando el método de cuadro de mando integral (Kaplan & Norton, *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para Implementar y Gestionar su Estrategia*, 2001) (Kaplan & Norton, *Mapas estratégicos*, 2004): Definir y determinar las mediciones de desempeño; Diseñar los mapas estratégicos de los sistemas de gestión; Diseñar los tableros de control; Desarrollar los modelos conceptuales de los sistemas informáticos a desarrollar; y Determinar el software para la implementación de los tableros de control.

Etapas N° 9. Establecer el plan de desarrollo y el presupuesto de la organización.

CONCLUSIONES

La planificación estratégica es un proceso sistémico, holístico e integral en una organización, que tiene como características principales, ser sistemático, democrático y participativo.

Utilizar un método de planificación estratégica es fundamental para liderar una organización, en un ambiente altamente competitivo y globalizado.

Se ha cumplido con el objetivo fundamental de este estudio, al proporcionar un marco conceptual de planificación estratégica, que integra y extiende modelos y teorías de

diferentes autores con una perspectiva sistémica, holística, e integral. Además, de aprovechar la experiencia de la aplicación del método en diferentes organizaciones en distintas industrias, en Chile.

Este método se caracteriza por ser un procedimiento que puede aplicarse a cualquier tipo de organización, utilizando un proceso top-down, desde el ápice estratégico hasta el nivel operacional de la organización.

En el se propone cuatro tipos de posicionamientos estratégicos: "mejor producto", "soluciones de cliente integral", "sistema cerrado" y "nuevos mercados". Además, cuenta con nueve estrategias clave que guían la evaluación de los recursos y capacidades actuales y permiten detectar las habilidades necesarias en el futuro, desarrollando así una estrategia exitosa en la organización.

Si bien es cierto que hay una percepción de que el método conceptual de planificación estratégica propuesto es adecuado, requiere más estudio y futuras confirmaciones. En una etapa posterior es necesario ser capaz de demostrar resultados concretos del nuevo modelo, que pueden ser desarrollados usando experimentos adicionales, y manipulando variables y datos con modelos cuantitativos.

También se puede continuar con la investigación, incorporando métodos de prospectiva en el modelo conceptual de planificación estratégica.

Bibliografía

- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales* 31, 100-110.
- Ansoff, I. (1964). *Corporate Strategy*. New York: Mc Graw Hill.
- Ansoff, I. (1980). Strategic issue management. *Strategic Management Journal*, 1(2), 131-148.
- Ansoff, I. (1983). *El planteamiento estratégico: nuevas tendencias de la administración*. México, DF: Trillas.
- Ansoff, I. (1987). The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic Management Journal*, 8(6), 501-506.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México, DF: Pearson.
- David, F. (2009). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New York: Pearson Education.
- Drucker, P. (2004). What makes an effective executive. *Harvard Business Review*, 73-83.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, mayo-junio, 72-83.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, may-june, 79-91.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1998). *Competiendo por el futuro*. Barcelona: Ariel.
- Hax, A. (2010). *The Delta Model, Reinventing your business strategy*. NY: Springer Science Business Media.
- Hax, A., & Wilde, D. (2003). *Delta Project*. Bogota: Norma.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para Implementar y Gestionar su Estrategia*. España: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. España: Gestión 2000.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 65(4), 66-75.
- Mintzberg, H., & Waters, A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México, DF: Prentice Hall.
- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio Bogota. *Estudios Gerenciales* 31, 79-87.
- Noguera, A., Barbosa, D., & Castro, G. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales* 30, 153-161.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios*. España: Deusto S.A.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.

Saavedra, O. (2013). *Introducción a la dirección estratégica y data mining*. Valparaíso: UTFSM.

Samueli, G., Pastel, N., & Bruce, P. (2007). *Data Mining for Business Intelligence*. NY: John Wiley & Sons, Inc.

Wooldrige, J. (2006). *Introducción a la Econometría, Un Enfoque Moderno*. Paraninfo.