



ESCUELA DE NEGOCIOS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA**

**Escuela de Negocios Departamento de Ingeniería Comercial**

**MBA, Magíster en Gestión Empresarial**

**EFFECTOS DE LA *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA*  
FORMAL EN EL CRECIMIENTO DE EMPRESAS DEL  
GRAN CONCEPCIÓN**

Tesina de Grado presentada por

**Franco Piero Barbagelata Cament**

Como requisito para optar al grado de

**MBA, Magíster en Gestión Empresarial**

Guía de Tesina Dr. Lionel Valenzuela

**Noviembre de 2018**

**TITULO DE TESINA:**        **“EFECTOS DE LA PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA FORMAL EN EL  
CRECIMIENTO DE EMPRESAS DEL GRAN  
CONCEPCIÓN”**

**AUTOR:**                   **Franco Piero Barbagelata Cament**

**TRABAJO DE TESINA,** presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

**OBSERVACIONES:**

---

**COMISIÓN DE TESINA:**    Dr. Lionel Valenzuela O.  
                                  Dr. Pablo Isla M.  
                                  Mg. José Miguel Gonzalez P.

Santiago, Noviembre 2018

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: FRANCO PIERO  
BARBAGELATA CAMENT.

Fecha: JUEVES 08 DE  
NOVIEMBRE, 2018.

## Resumen Ejecutivo

La relación entre desempeño y el uso de *planificación estratégica formal* es un campo que todavía no tiene una respuesta única. Por una parte, los detractores declaran que la formalidad entrega rigidez a las organizaciones, dificultando su adaptación a los cambios en el ambiente. Por otra parte, quienes soportan esta iniciativa, sugieren que la no planificación carece de dirección.

Las empresas generan valor a través del desarrollo de ventajas competitivas sostenibles, capitalizando o aprovechando sus activos. La maximización de esta función es posible a través de la capacidad de reconfiguración, ganar y dejar recursos, para adaptar, e incluso crear, cambios en el mercado, adaptación e innovación en su entorno.

Este estudio explora el vínculo entre crecimiento y planificación estratégica, a través del uso de capacidades dinámicas como agentes generadoras de ventajas competitivas sostenibles, a través del levantamiento de información de once organizaciones que operan en la ciudad de Concepción, Chile.

Los resultados obtenidos indican que las organizaciones utilizan todos los elementos clásicos de la *planificación estratégica formal*. Además, en la zona estudiada, existe una percepción positiva de los efectos de la *planificación estratégica* de acuerdo a competitividad, posicionamiento, ventas, rentabilidad, alineamiento y la probabilidad de perdurar en el tiempo.

Finalmente, se demuestra que el crecimiento de las empresas está vinculado a la utilización de *planificación estratégica formal* y su relación con las capacidades de adaptación, como la estimulación de iniciativas de cambio y el desarrollo de políticas que promuevan la innovación, en la aplicación de las *estrategias corporativas*.

## Contenido

1	Introducción.....	1
2	Definición y Justificación del Tema .....	2
3	Hipótesis.....	2
4	Objetivos .....	2
4.1	Objetivo General.....	2
4.2	Objetivos Específicos.....	2
5	Alcance.....	2
6	Metodología.....	3
6.1	Antecedentes Preliminares .....	3
6.2	Desarrollo Investigación.....	3
6.3	Análisis de Resultados.....	3
7	Estado del Arte.....	4
7.1	Antecedentes del Estado del Arte.....	4
7.1.1	La Estrategia Corporativa a Través de Escuelas de Pensamiento .	4
7.1.2	Elementos de la Planificación Estratégica Formal.....	22
7.2	Desarrollo de Hipótesis.....	31
7.2.1	Visión Basada en Recursos .....	31
7.2.2	Recursos de una Empresa .....	32
7.2.3	Ventajas Competitivas y Ventajas Competitivas Sostenibles .....	32
7.2.4	Capacidades Dinámicas.....	32
7.2.5	Planificación estratégica y Rendimiento Financiero .....	33
7.2.6	Flexibilidad como variable mediadora .....	33
7.3	Síntesis Económico de la Región del Biobío .....	35
7.3.1	Historia del desarrollo industrial de Concepción .....	35
7.3.2	Economía de la región .....	36
8	Desarrollo Investigación .....	38
8.1	Herramienta de Medición.....	38
8.1.1	Desarrollo de la Herramienta .....	38
8.1.2	Modalidad de Encuesta.....	39
8.2	Descripción de la Muestra .....	39
9	Resultados .....	42
9.1	Utilización de Planificación Estratégica Formal .....	42
9.2	Efectos de la Planificación Estratégica Formal .....	45
9.3	Planificación Estratégica y su Entorno en las Empresas .....	47
9.4	Utilización de Elementos de Planificación Estratégica Formal.....	48
9.5	Utilización de Herramientas de Gestión.....	50
9.6	Planificación Estratégica Formal y Crecimiento .....	53
10	Conclusiones.....	55
11	Bibliografía .....	56
12	Anexos .....	58
12.1	Anexo 1: Sobre IRADE .....	58
12.1.1	Origen .....	58
12.1.2	Misión.....	58
12.1.3	Visión .....	59
12.2	Anexo 2: Encuesta.....	60
12.3	Anexo 3: Comité Revisor Encuesta .....	70

12.3.1	Guía de la Tesis: Lionel Valenzuela.....	70
12.3.2	Revisor Nacional: Fernando Yanine .....	70
12.3.3	Revisor Internacional: Martin Kunc .....	70
12.4	Resultados Encuesta.....	72

## Índice de Figuras

Figura 1:	"Metodología de Investigación" (Elaboración Propia) .....	3
Figura 2:	"Actividad de Escuelas Prescriptivas por Década" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016) .....	6
Figura 3:	"Actividad de Escuelas Descriptivas por Década" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016) .....	6
Figura 4:	"Modelo Básico de Estrategia, Escuela de Diseño" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016) .....	0
Figura 5:	"Diagrama General de Modelo Estrategia, Escuela de Planificación" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016).....	3
Figura 6:	"Modelo de Análisis Competitivo de Porter" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016).....	5
Figura 7:	"Estrategias Genéricas de Porter" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016).....	7
Figura 8:	"Cadena de Valor Genérica de Porter" (Valenzuela, 2018) .....	7
Figura 9:	"Matriz Crecimiento - Participación, Boston Consulting Group" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016).....	8
Figura 10:	"Curva de Aprendizaje, Boston Consulting Group" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016) .....	9
Figura 11:	"Estrategias Premeditadas y Emergentes" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016).....	12
Figura 12:	"Procesos de Estrategias según Estrategias" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016).....	12
Figura 13:	"El espiral de conocimientos de Nonaka y Takeuchi" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016) .....	13
Figura 14:	"El Eco Ciclo Organizacional" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016) .....	21
Figura 15:	"Medición de Metas e Iniciativas" (Kovacevic A. , 2013).....	29
Figura 16:	"Diagrama de Proceso: Herramienta de Medición" (Elaboración Propia) .....	38
Figura 17:	"Distribución de la Muestra de Acuerdo a Industria" .....	39
Figura 18:	"Distribución de la Muestra de Acuerdo a Años de Actividad de la Empresa" .....	40
Figura 19:	"Distribución de la Muestra de Acuerdo a Tamaño (Personal)" .....	40
Figura 20:	"Distribución de la Muestra de Acuerdo a Tamaño (Facturación)" ...	40

Figura 21 "Descripción de la Muestra de Acuerdo a Posición de Mercado" .....	41
Figura 22: "Formalización de la Planificación Estratégica" .....	42
Figura 23: "Revisión de la Planificación Estratégica" .....	42
Figura 24: "Horizonte de Planificación Estratégica" .....	43
Figura 25: "Nivel Jerárquico Sociabilizada la <i>PEF</i> " .....	43
Figura 26: " Realizador de la <i>PEF</i> " .....	44
Figura 27: "Decisión Definitiva <i>PEF</i> " .....	44
Figura 28: "Estrategias Genéricas de Negocio" .....	45
Figura 29: "Clasificación de Estrategia de Acuerdo a su Concepción" .....	45
Figura 30: "Beneficios de la <i>PEF</i> " .....	46
Figura 31: "Probabilidad de Perdurar en el Tiempo" .....	46
Figura 32: " Aceptación, <i>PEF</i> e Innovación, Liderazgo, Competencia, y Objetivos" .....	47
Figura 33: Utilización de Herramientas de <i>PEF</i> .....	48
Figura 34: "Prioridad de Uso de Herramientas en el Proceso de <i>PEF</i> " .....	49
Figura 35: "Posición Cronológica de Herramientas en el Proceso de <i>PEF</i> " .....	50
Figura 36: "Herramientas de Gestión" .....	50
Figura 37: "Utilización de Herramientas de Gestión" .....	51
Figura 38: "Utilización Benchmark, por tipo" .....	51
Figura 39: "Uso de herramientas de gestión y su efecto en la <i>PEF</i> " .....	52
Figura 40: "Mapa Perceptual Crecimiento y Adaptabilidad a través de la <i>PEF</i> " .....	54

## Índice de Tablas

Tabla 1: ""Escuelas de Pensamiento Estratégico" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016) .....	0
Tabla 2: "Factores Ambientales" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016).....	1
Tabla 3: "Listado de Fortalezas y Debilidades" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016).....	2
Tabla 4: "Procesos de Aprendizaje" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016)...	15
Tabla 5: "Estimación Lineal.....	54

## 1 Introducción

Hoy en día, las empresas se enfrentan a un constante cambio económico, donde los sectores industriales están continuamente en busca de la innovación y adaptación para enfrentar la acérrima rivalidad precio/rendimiento, retornos cada vez más decrecientes y la destrucción de competencias existentes.

Así, para mantenerse vigentes, las empresas buscan la forma de desarrollar capacidades que permitan crear ventajas competitivas, como sus habilidades para integrar, construir y reconfigurar competencias externas e internas para adaptarse rápidamente a ambientes cambiantes, siendo estas habilidades organizacionales las que les permitirán tener ventajas competitivas y crecimiento.

No es la excepción en Concepción, donde, desde la apertura de las barreras de protección de mercados, las industrias locales y filiales con base en la zona, son parte del competitivo mercado mundial.

Recientes estudios tratan de vincular el proceso de planificación estratégica formal con el rendimiento y crecimiento de las empresas, la flexibilidad en sus procesos y capacidad de innovación. Si bien, existe evidencia empírica sobre la relación entre rendimiento y planificación estratégica, también existe evidencia que sugiere que dicha relación no existe. Esta dicotomía ha convertido este problema en un campo de investigación muy atractivo en el estudio del *management estratégico*.

A través de este estudio empírico, se desarrolla una encuesta para investigar la relación y efecto de la *Planificación Estratégica Formal* en el resultado de las empresas de Concepción, con el objetivo de ser un aporte al actual debate sobre la consideración del enfoque adaptativo de la planificación estratégica, permitiendo encontrar herramientas efectivas para el éxito de las organizaciones en el proceso de planificación y ejecución de sus estrategias.

## **2 Definición y Justificación del Tema**

A través de esta tesina se busca entender la relación entre *planificación estratégica formal* y los *resultados de empresas del Gran Concepción*.

Con esto, añadir información al debate acerca de la efectividad de la planificación estratégica en el rendimiento empresarial e identificar brechas en los procesos de las empresas, que aporten como modelo de buenas prácticas a empresas.

## **3 Hipótesis**

La *planificación estratégica formal* impacta positivamente sobre el crecimiento de las empresas del Gran Concepción.

## **4 Objetivos**

### **4.1 Objetivo General**

- Realizar un análisis sobre el efecto de la *planificación estratégica formal* en el crecimiento de empresas del Gran Concepción.

### **4.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el marco teórico para poder entender las diferentes corrientes de pensamiento de la estrategia empresarial y la planificación estratégica formal.
- Investigar los factores que determinan el crecimiento de las empresas.
- Desarrollar una herramienta de medición y caracterizar las empresas evaluadas.
- Analizar resultado y encontrar relaciones que caractericen las empresas de Concepción en relación a la utilización de *Planificación Estratégica Formal* y el crecimiento.

## **5 Alcance**

Este es un estudio exploratorio, con el fin de entregar mayor información al debate sobre la efectividad de la planificación estratégica formal, en los resultados de las empresas.

El rango de acción del estudio es en organizaciones pertenecientes a IRADE, corporación de derecho privado sin fines de lucro, que agrupa a las principales empresas productivas y de servicios de la Región del Biobío.

## 6 Metodología

Para el desarrollo de esta investigación, se plantea un proceso en 3 etapas principales:

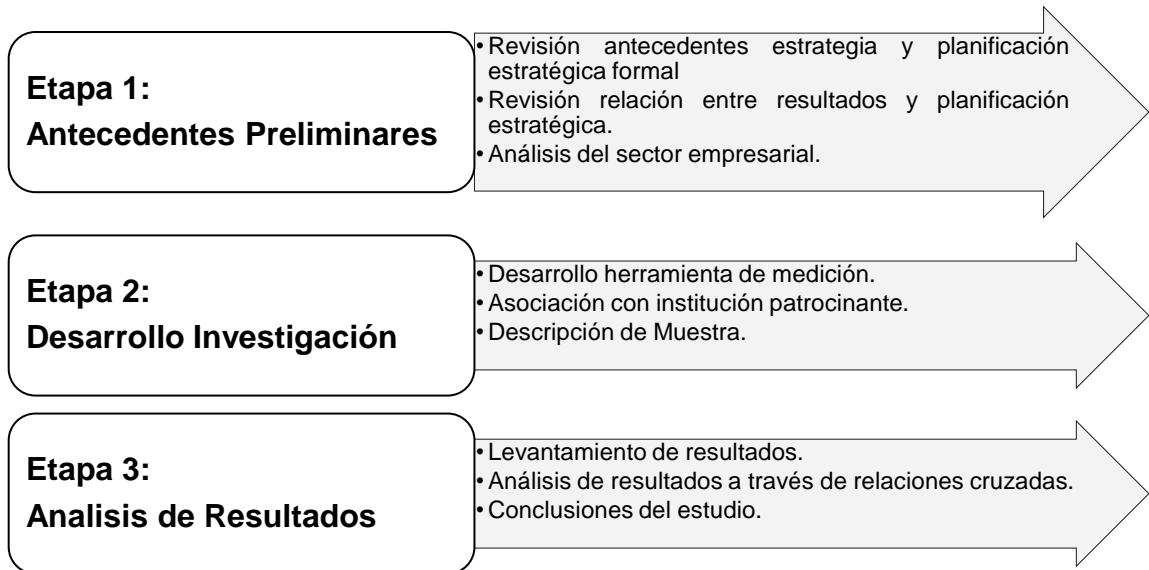


Figura 1: "Metodología de Investigación" (Elaboración Propia)

### 6.1 Antecedentes Preliminares

En la primera parte de la investigación, se desarrolla un resumen sobre el contexto en el que se desarrolla la misma. En primer lugar, se resumen los antecedentes bibliográficos más relevantes sobre estrategia corporativa y planificación estratégica formal, luego se revisa las últimas investigaciones relacionadas a estrategia y su vinculación con resultado, para dar forma a la hipótesis de la investigación y, por último, se entrega una referencia sobre las industrias y el sector en el que se desarrolla la investigación.

### 6.2 Desarrollo Investigación

En esta sección se describe como fue realizada la investigación. En primer lugar, se entregan los antecedentes del proceso de confección de la herramienta de medición (confección). Luego, se presenta la importancia de la vinculación con IRADE en la investigación. Por último, se describe la muestra de acuerdo a su tamaño (por ventas y personas), industria y posición de mercado.

### 6.3 Análisis de Resultados

En la última parte de la investigación, se presentan los resultados obtenidos del trabajo de campo. Luego, se proponen diferentes modelos de relación entre resultados e industrias, para la realización de análisis. Finalmente, se entregan conclusiones y recomendaciones para futuros estudios relacionados.

## **7 Estado del Arte**

### **7.1 Antecedentes del Estado del Arte**

Dado el objetivo de este estudio, en este capítulo se explicarán las distintas corrientes o “Escuelas” de pensamientos de acuerdo al management estratégico, con esto se sentarán bases para entender y lograr definiciones transversales a todas las teorías. Cerrado esto, se formulará el desarrollo de la hipótesis, en relación a estudios recientes sobre el tema.

#### **7.1.1 La Estrategia Corporativa a Través de Escuelas de Pensamiento**

Estrategia es una palabra que tiene más de una definición. Se puede resumir como un patrón, es decir, una coherencia de conducta en el tiempo. Si bien, existen muchas definiciones, describirla de una forma es insuficiente, sin embargo existe un consenso sobre algunas áreas generales de acuerdo a su naturaleza (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016): La estrategia establece dirección.

1. La estrategia concentra el esfuerzo.
2. La estrategia define a la organización.
3. La estrategia proporciona consistencia.

Cada una de estas afirmaciones puede tener acciones positivas como negativas sobre una organización, dando por sentado algo, las organizaciones pueden resolver grandes temas de modo que las personas puedan dedicarse a los pequeños detalles.

El gran problema es que las situaciones cambian en el tiempo: los ambientes pierden estabilidad, los nichos desaparecen, se abren nuevas oportunidades, etc. Ahí es cuando lo positivo de una estrategia puede caerse. El estudio de las estrategias se centra en encontrar fórmulas para el cambio, transformando cultura y desplazando perspectivas. La mayor dificultad es que el mismo papel protector de las estrategias, traban la capacidad de los directivos para responder a los cambios del entorno, entregando rigidez al cambio, dificultad para la innovación y la adaptación, en resumen, las reorganizaciones organizacionales son procesos costosos. Concluyendo lo anterior, las estrategias son procesos trascendentales tanto en su presencia como ausencia.

### **La Ausencia de Estrategia como Virtud**

La ausencia de estrategia no siempre está asociada al fracaso de una organización. La creación deliberada de una ausencia de estrategia puede promover la flexibilidad en una empresa. Las firmas con controles rígidos, gran dependencia de procedimientos formales y pasión por la coherencia pueden perder la capacidad de experimentar e innovar.

Los directivos pueden utilizar la ausencia de estrategia para transmitir señales inequívocas a interesados, tanto externos e internos, sobre el hecho que prefieren no embarcarse en ceremonias consumidoras de recursos.

Así, la ausencia de un patrón rígido para la toma de decisiones estratégicas puede contribuir a frenar las interferencias en los sistemas organizaciones. En caso contrario, la estrategia puede ser un obstáculo a la flexibilidad, la capacidad de aprendizaje y la adaptación (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016)

Para analizar el marco teórico de la estrategia en las organizaciones, se presenta un recorrido por diez corrientes de pensamiento asociado a esta. Se describirá sus principales postulados y resultados de estudios, lo que permitirá tener definiciones comunes para poder abordar y entender como las empresas enfrentan sus procesos de planificación y el efecto de esto en sus resultados.

Bajo esta mirada, se describen dos agrupaciones principales de pensamientos: las *escuelas prescriptivas y descriptivas*. Las primeras, incluyen las escuelas del *diseño, la planificación y el posicionamiento*, que se preocupan por cómo formular la estrategia y en unión, forman lo que se denomina el pensamiento estratégico racional, haciendo referencia al concepto convencional de la formulación estratégica y siendo de carácter normativo.

En el segundo grupo, están aquellas escuelas (*empresarial, del aprendizaje o cognoscitiva, política o del poder, cultural, del entorno o ambiental e integradora o de configuración*) que muestran descriptivamente cómo y por qué surgen y se desarrollan las estrategias en las organizaciones.

En la Figura 2: "Actividad de Escuelas Prescriptivas por Década" y Figura 3: "Actividad de Escuelas Descriptivas por Década" se presenta la actividad relativa de cada escuela por décadas, de acuerdo a cantidad de publicaciones y nivel de atención en los círculos de management estratégico.

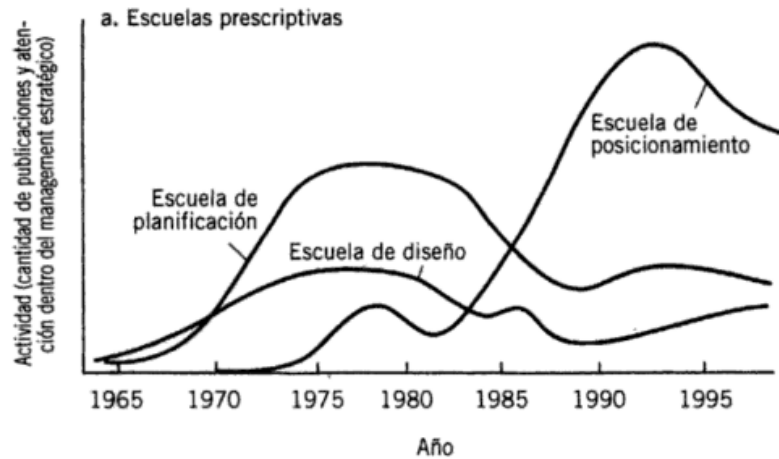


Figura 2: "Actividad de Escuelas Prescriptivas por Década" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016)

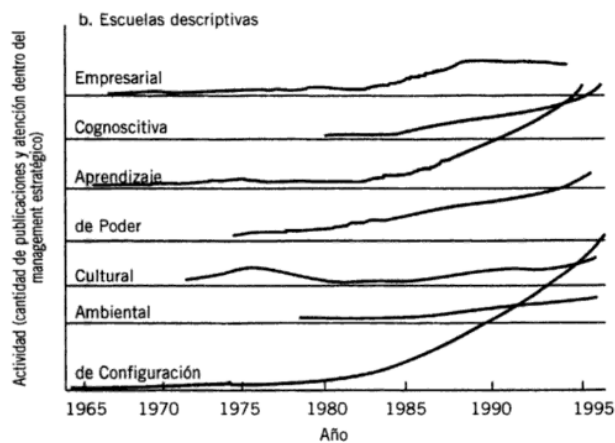


Figura 3: "Actividad de Escuelas Descriptivas por Década" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016)

Como se observa, las escuelas prescriptivas comienzan su activación desde la década del 60, alcanzando un máximo relativo a principio de los 80, impulsados por la influencia de Porter y otros autores. Así también, logran su máxima activación a mediados de los 90s en el auge de las asesorías corporativas.

Por otra parte, la evolución de las escuelas descriptivas ha sido bastante distinta. Si bien, algunas comienzan su presencia desde los 70s, su participación se mantiene moderada hasta mediados de los 80s. Aquí, la fusión del management estratégico con tendencias de otras ciencias sociales, como la psicología, ciencias políticas y antropología, genera un punto de quiebre en el crecimiento de la actividad de estas escuelas. Particularmente, la escuela de la configuración sigue una tendencia exponencial, debido a su adaptación a los contextos y constantes fases de configuración y transformación.

En la Tabla 1: "Escuelas de Pensamiento Estratégico" se presenta un resumen sobre cada escuela, mencionando sus principales autores, su idea como proceso, categoría, visión y disciplina base a la que están asociadas.

N°	Escuela	Categoría	Estrategia como Proceso	Mensaje Esperado	Principales Autores	Disciplina Base
1	Diseño	Prescriptiva	de Concepción	Ajustar	P. Selznick	Ninguna (metafóricamente arquitectura)
2	Planificación	Prescriptiva	Formal	Formalizar	I. Ansoff	Algunas referencias a planificación urbana, teoría de sistemas y redes
3	Posicionamiento	Prescriptiva	Analítico	Analizar	Sun Tzu, Michael Porter, Purdue University	Economía e historia militar
4	Empresarial	Descriptiva	Visionario	Construir Visión	J. A. Schumpeter, A.H. Cole y otros economistas	Ninguna (algunos principios económicos)
5	Cognoscitiva	Descriptiva	Mental	Asumir o Crear	H.A. Simon y J. March	Psicología cognoscitiva
6	Aprendizaje	Descriptiva	Emergente	Aprender	C.E. Lindblom, M. Cyert, J.G. March, K.E. Weick, J.B. Quinn, C.K. Prahalad y G. Hamel	Algunas referencias periféricas a la teoría del aprendizaje (psicología). Teoría del caos (matemática)
7	Poder	Descriptiva	de Negociación	Promover	G.T. Allison, J. Pfeffer, G.R. Salancik, W.G. Astley	Ciencias Políticas
8	Cultural	Descriptiva	Colectivo	Fusionar	E. Rhenman y R. Normann (Suecia)	Antropología
9	Ambiental	Descriptiva	Reactivo	Reaccionar	M.T. Hannan y J. Freeman	Biología
10	Configuración	Descriptiva	de Transformación	Integrar, Transformar	A.D. Chandler. McGill University Group, R.E. Milles y C.C. Snow	Historia

Tabla 1: "Escuelas de Pensamiento Estratégico" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016)

### Escuela del Diseño

Está corriente, define la estrategia como un proceso de concepción o formulación que lleva a cabo el directivo principal para lograr concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas. Política dentro de la estructura social de la organización, denominado como "aplicación". Propone énfasis en evaluación de situaciones externa: amenazas y oportunidades y factores internos: fortalezas y debilidades. Lo que coincide con el trabajo de Michael Porter.



Figura 4: "Modelo Básico de Estrategia, Escuela de Diseño" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016)

En línea de los análisis de ambientes, en la Tabla 2: "Factores Ambientales" se presenta a continuación una tabla con un listado de variables ambientales y posibles efectos en el ecosistema de la empresa.

<b>Variable</b>	<b>Efecto</b>
<i>Cambio Sociales</i>	Cambios en preferencia de clientes: repercusión sobre demanda y diseño de productos o servicios. Tendencias de la población: repercusión sobre distribución y demanda o diseño.
<i>Cambios Gubernamentales</i>	Nuevas legislaciones afectan costos de producción Nuevas prioridades en imposiciones; repercusión sobre inversores, productos y demanda
<i>Cambio Económicos</i>	Tasa de interés: afecta capacidad de endeudamiento. Tasa de cambio: demanda interna y externa y beneficios Cambios en ingreso per cápita: afecta demanda
<i>Cambios Competitivos</i>	Adopción de nuevas tecnologías: Nuevos competidores Cambios en precios Nuevos productos
<i>Cambios de proveedores</i>	Cambio en costos de inversión. Cambios en suministros Cambios en cantidad de proveedores
<i>Cambios en el Mercado</i>	Nuevos usos de productos Nuevos mercados Obsolescencia de productos

Tabla 2: "Factores Ambientales" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016)

De forma análoga, en la Tabla 3 se presenta un listado de fortalezas y debilidades, categorizados por distintas áreas de la empresa, que sirven como base para desarrollar los análisis internos.

<b>Área</b>	<b>Fortaleza o Debilidad</b>
<i>Marketing</i>	Calidad de Producto Cantidad de líneas de productos Diferenciación de productos Participación en mercado Política de precios Canales de distribución Programas de promoción Servicio al cliente Investigación de mercado Publicidad Equipo de ventas
<i>Investigación y Desarrollo</i>	Capacidad de I+D de productos Capacidad de I+D de procesos Capacidad de planta piloto
<i>Sistemas de Información de los Directivos</i>	Velocidad y capacidad de respuesta Calidad de la información actual Posibilidad de expansión Sistema con orientación al usuario
<i>Equipo de Management</i>	Aptitudes Congruencia de valores Espíritu de equipo Experiencia Coordinación de actividades
<i>Operaciones</i>	Control de materia prima Capacidad de producción Estructura de costos de producción Instalaciones y equipos Control de existencias Control de calidad Eficiencia de la energía
<i>Finanzas</i>	Poder financiero Poder operativo Coeficiente del balance Relaciones con los accionistas Situación impositiva
<i>Recursos Humanos</i>	Capacidad de los empleados Sistemas de personal Cambio de personal Estado de ánimo del personal Desarrollo del personal

Tabla 3: "Listado de Fortalezas y Debilidades" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016).

En resumen, las premisas de esta escuela son:

1. La formación de estrategia debiera ser un proceso deliberado de pensamiento consiente.
2. La responsabilidad por el control y conocimiento debe estar en el directivo principal, quién es el estratega.
3. El modelo de formación de estrategia debe ser simple e informal.
4. Las estrategias deben ser únicas: las mejores provienen de un proceso de diseño individualizado.
5. El proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias abracen completamente formuladas como perspectivas.
6. Las estrategias deben ser explícitas, por lo que no puede perder su simpleza

Sólo después de que las estrategias únicas, maduras, explícitas y simples han sido completamente formalizadas, puede procederse a su aplicación.

### **Escuela de Planificación**

Esta escuela está guiada por las tendencias de la educación en management, los grandes negocios y procesos gubernamentales. Procedimientos, instrucción y análisis formales. De forma práctica, se puede consolidar su procedimiento en las ideas del modelo FODA, dividirlo en etapas bien delineadas, articular cada una con listados y técnicas, siendo especialmente cuidadoso con la fijación de objetivos primero y la elaboración de presupuestos y planes operativos al final. En la Figura 5: "Diagrama General de Modelo Estrategia, Escuela de Planificación" se muestra un diagrama de flujo general de este modelo.

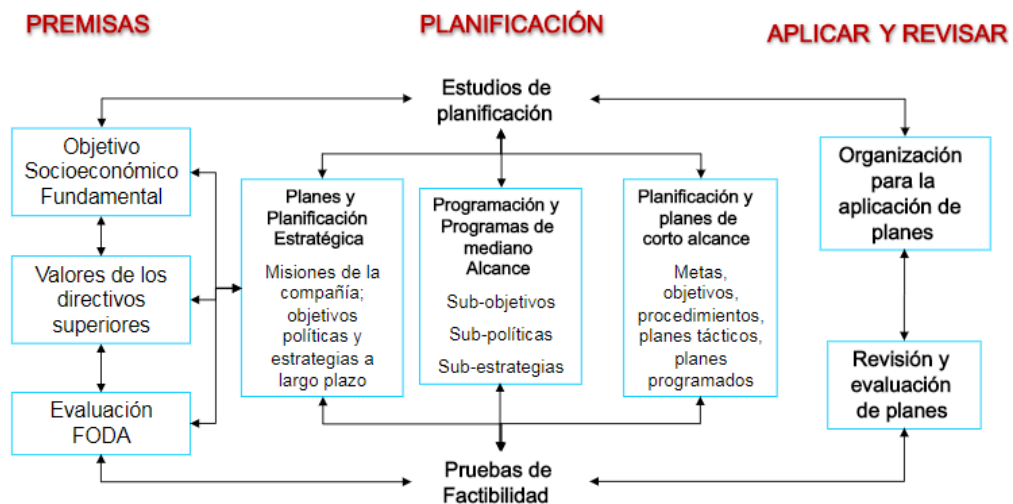


Figura 5: "Diagrama General de Modelo Estrategia, Escuela de Planificación" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016)

Si bien, esta corriente acepta casi en su totalidad los postulados de la escuela del diseño, se formaliza el proceso, mecanizándolo en una secuencia de etapas estandarizadas. Así, las etapas son:

- **Etapas de Fijación de Objetivos:** a diferencia de la corriente anterior, donde se piensa en valores, acá los objetivos son formarles y medibles.
- **Verificación externa**
- **Verificación interna**
- **Evaluación de la estrategia:** Se mide la implementación a través de algún método de valoración, como análisis de riesgos, curva de valor u otros.
- **Puesta en operación de la estrategia:** todo es agrupado en objetivos, presupuestos, estrategias, planes.

Resumiendo, los principales postulados son:

1. Las estrategias provienen de un proceso controlado y consciente de planificación formal, esperado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnicas
2. La responsabilidad del proceso es del directivo principal, en tanto que la ejecución prácticas es de responsabilidad de los encargados de planificación.
3. Las estrategias aparecen terminadas, listas para ejecutarse, con objetivos, presupuestos, programas y planes.

### **Escuela del Posicionamiento**

No se aleja mucho de las dos anteriores, pero simplifica lo anterior. Limita a que pocas estrategias claves son deseables en una industria determinada: *las que puedan ser definidas contra los competidores existentes y futuros*, con eso entrega una base de recursos sobre los cuales ampliar y consolidar su posición.

De igual forma, sigue siendo un proceso controlado y consciente: las estrategias son premeditadas y maduras, explicitadas antes de su ejecución. Pone énfasis en el objetivo final de las posiciones genéricas, más que en el desarrollo, como la escuela de diseño, o en la determinación de planes, como en la escuela de planificación. En resumen, sus principales enunciados, serían

1. Las estrategias son posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables en el mercado
2. El mercado es económico y competitivo
3. El proceso de formulación estratégica depende de posiciones genéricas en base a un cálculo analítico.

4. Analistas tienen un papel preponderante, al entregar resultados a los directivos, controlando las alternativas.
5. Las estrategias surgen maduras y son articuladas y aplicadas luego de ser conocidas. La estructura de mercado impulsa estrategias de posición premeditadas que a su vez impulsan la estructura organizacional.

La escuela del posicionamiento tiene su origen en 3 movimientos:

**a) Las Máximas Militares**

Estas hacen relación con filosofías militares clásicas, como por ejemplo las postuladas en *El Arte de la Guerra*, de Sun Tzu, donde se llevan a la práctica conceptos bélicos a través de batallas corporativas, las estrategias han sido probadas con experiencias de batallas.

**b) Desarrollo de Propuestas Empíricas**

El segundo movimiento tiene relación con el **desarrollo de propuestas empíricas**, donde destaca el aporte de *Michael Porter*.

**Estrategias Corporativas y Ventaja Competitiva de Porter**

Estos estudios de *Michael Porter* entregan un enfoque sistemático y riguroso respaldado por pruebas empíricas, para revelar estrategias ideales en determinadas situaciones, basado su análisis en el mercado donde debiesen aplicar cada estrategia.

**Modelo de Análisis Competitivo**

Identifica cinco fuerzas del entorno de una organización que son capaces de influir sobre la competencia.

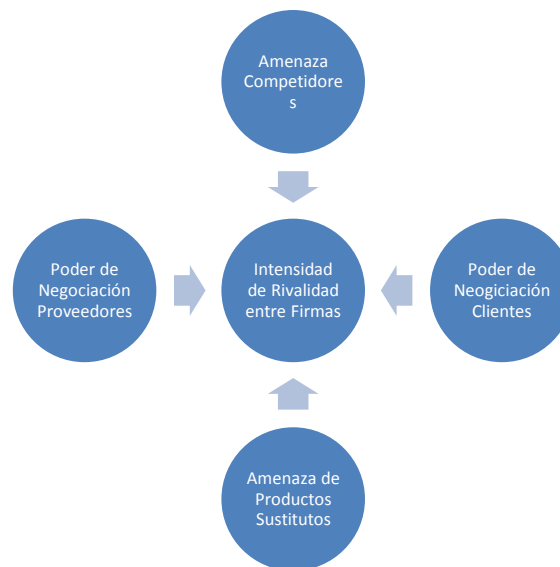


Figura 6: "Modelo de Análisis Competitivo de Porter" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016)

### **Amenaza de competidores**

Las industrias son clubes cerrados, donde las firmas ganan el derecho de admisión superando barreras, como: economías de escala, requisitos básicos de capital y lealtad de los clientes hacia las marcas establecidas. Las altas barreras generan clubes cerrados donde la competencia es amistosa, las barreras bajas generan grupos altamente competitivo donde hay poco que pueda darse por sentado.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Dado que los proveedores desean cobrar los precios más altos por sus productos, se desencadena una lucha de poder entre las firmas y sus abastecedores. La ventaja la obtiene la parte que tiene más alternativas y menos que perder si termina la relación.

### **Poder de negociación de los clientes**

Estos buscan el menor precio y la mayor calidad. Su capacidad para hacerlo dependerá de lo mucho que comprenden, lo bien informado que esté, su disposición a experimentar con alternativas.

### **Amenaza de productos sustitutos:**

La competencia dependerá del grado en que los productos de una industria sean reemplazables por los de otra. Así, cuando una industria innova, otra puede sufrir.

### **Intensidad de la rivalidad entre firmas:**

Todos los factores anteriores convergen en la rivalidad entre las firmas. Las empresas luchan por generar una posición. Pueden atacarse entre ellas o alcanzar acuerdos tácitos de coexistencia, incluso bajo la forma de alianzas.

### **Estrategias Genéricas**

Porter afirmó que existen dos tipos de desventajas competitivas que una firma puede poseer: bajo costo o diferenciación. Esto se complementa con el alcance de una empresa en particular para producir tres estrategias genéricas que permiten alcanzar un buen desempeño:

#### **Bajo costo o Liderazgo en costos**

Apunta a ser el producto o servicio de más bajo costo en una industria, mediante la obtención de experiencia (a través de lo explicado en Curva de Experiencia (Boston Consulting Group)), inversión en instalaciones de producción a gran escala (economías de escala) y el control operacional (tecnología y programas de calidad).

### Diferenciación

Desarrollo de servicios o productos únicos, buscando maximizar la lealtad de los consumidores a la marca, fortaleciendo la identificación con ella, justificando precios más altos.

### Concentración

Servir segmentos estrechos de mercado (nichos), grupo de clientes, líneas de productos o mercados geográficos. Puede ser *concentración diferenciada*, la cual las ofertas se diferencian en el mercado especializado o *concentración general* de liderazgo de costos.

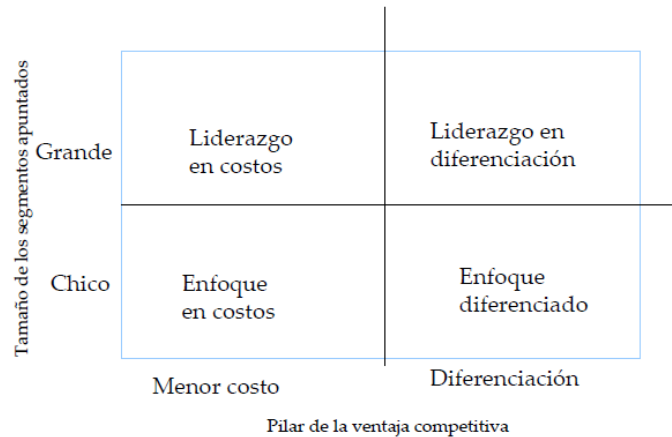


Figura 7: "Estrategias Genéricas de Porter" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016)

Porter afirma que las firmas deben elegir estrategias para ganar ventaja competitiva.

### Cadena de Valor

Otros estudios de *Porter*, afirman que una firma puede dividirse en *actividades primarias* y *actividades de apoyo*. Las actividades primarias están directamente implicadas en el flujo del producto hacia el cliente e incluyen: *logística de entrada, operación, logística de salida, marketing y servicios*. Las *actividades de apoyo* respaldan a las primarias, incluyen: adquisiciones, TI, administración, Gestión de Personas y Provisión de la infraestructura de la firma (finanzas, contabilidad gestión, etc.)

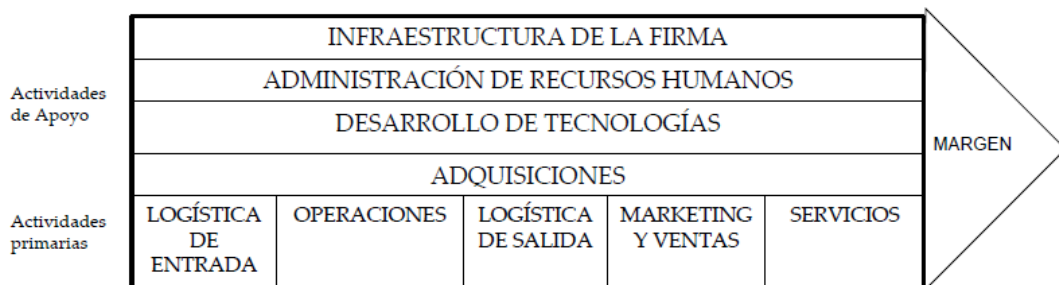


Figura 8: "Cadena de Valor Genérica de Porter" (Valenzuela, 2018)

### c) Las Asesorías Corporativas

Finalmente, el tercer movimiento corresponde a las asesorías, donde empresas consultoras impulsaron la creación de técnicas y procedimientos, destacándose el Boston Consulting Group (BCG), de quién se presenta dos desarrollos:

#### Matriz Crecimiento Participación (Matriz BCG)

Consiste en un método gráfico y sencillo de análisis de cartera de negocios. Se basa en una matriz de cuatro cuadrantes, donde en el eje vertical define el crecimiento en el mercado y el horizontal la cuota de mercado (Henderson, 1973).

Cada cuadrante es representado por una figura distinta, donde se definen distintas estrategias:



Figura 9: "Matriz Crecimiento - Participación, Boston Consulting Group" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016)

**Estrella:** Negocios de gran crecimiento y gran participación de mercado. Dado que son líderes, generan gran cantidad de dinero, eventualmente pueden convertirse en "Vacas" si mantienen su participación de mercado o "perros" si no la pueden mantener.

**Vaca:** Negocios de bajo crecimiento y alta participación de mercado. Estos negocios pagan los dividendos y gastos corporativos de las organizaciones, necesarios para financiar las nuevas estrellas.

**Perro:** Negocios de crecimiento y participación baja. Son negocios en su última etapa de vida, con baja o negativa rentabilidad.

**Interrogante:** Son las apuestas de las organizaciones, poseen poca participación de mercado pero alto crecimiento, necesitan de dinero para su crecimiento y deben reevaluar su estrategia para eventualmente convertirse en estrella o "morir" como "perros".

### **Curva de Experiencia (Boston Consulting Group)**

Este desarrollo explica el efecto de la acumulación de experiencia en la producción de un producto o servicio en la eficiencia de su proceso de producción.

Quiere decir que la experiencia da oportunidad a la reducción de costes, existiendo una garantía de resultado, a través de adopción de nuevas tecnologías, innovación en los procesos, especialización del trabajo, nuevos materiales, estandarización de productos, reducción de gastos innecesarios, entre otros.

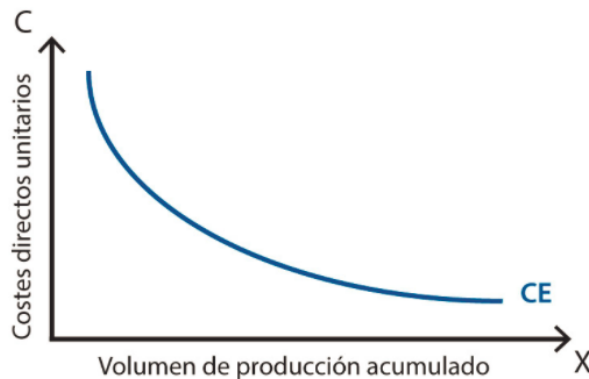


Figura 10: "Curva de Aprendizaje, Boston Consulting Group" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016)

### **La Escuela Empresarial**

Se centra en el concepto de *visión*: una representación mental de la estrategia, creada o expresada en la mente del líder. Esta sirve como inspiración y proporciona un sentido de lo que debe realizarse. Suele tender a ser más una imagen que un plan, esto permite ser flexible, de modo que se puede ir adaptando a las experiencias del líder. Así, sugiere que la estrategia, es *premeditada y emergente*: *premeditada* en sus rasgos generales y su sentido de orientación; *emergente* en sus detalles, de modo que los mismos pueden ser adaptados en la marcha.

Las principales características que aborda este enfoque en el proceso de creación estratégica son:

1. La creación de estrategia se ve dominada por la búsqueda activa de nuevas oportunidades.
2. Poder está centralizado en el directivo principal.
3. La creación de estrategia se caracteriza por saltos drásticos frente a la incertidumbre.
4. El crecimiento es el principal objetivo de las organizaciones empresariales.

## Visión Empresarial

Dado la carencia de planes o estrategias concretas, nace la visión, donde el líder- alguien con visión- sería el salvador y único guía de la organización. El autor y consultor Warren Bennis expone algunos conceptos de lo anterior:

- El líder genera una imagen mental de un estado futuro posible y deseable para la organización. Esta imagen puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una declaración.
- La visión es un objetivo que atrae, donde el líder proporciona el puente principal que va desde presente al futuro de la firma.
- El líder opera sobre recursos emocionales y espirituales de la organización, sobre sus valores, compromisos y aspiraciones.
- Para su éxito deberá tener una concepción trascendente, con variedad de imágenes, señales, pronósticos y alternativas, que a su vez sea simple, fácil de entender, deseable y vigorizante.

En resumen, las premisas de la escuela empresarial:

1. La *estrategia* existe en la mente del líder como perspectiva, específicamente como un sentido de orientación a largo plazo, una visión del futuro de la organización.
2. El proceso de formación de *estrategia* es, a lo sumo, semiconsciente, arraigado en la experiencia y la intuición del líder, independiente que este se conciba solo o lo adapte de otros para luego internalizarla en su propia conducta.
3. El líder promueve la *visión* resueltamente, incluso en forma obsesiva, mantenido un estrecho control personal sobre la aplicación, a modo de poder reformular aspectos específicos según las necesidades.
4. De esta manera, la *visión estratégica* se vuelve maleable y la *estrategia empresarial* tiende a ser premeditada y emergente: premeditada en su visión general y emergente en la forma en que se despliegan los detalles de la visión.
5. Del mismo modo la organización es maleable, una estructura simple, sensible a las directivas del líder, ya sea en una nueva compañía, en una firma perteneciente a un solo individuo o en un cambio completo de una gran organización establecida, el líder visionario tiene la libertad de maniobrar por sobre los procedimientos y relaciones.
6. La estrategia tiende a tomar forma de nicho, de uno o más sectores de posición de mercado protegidos de la competencia directa.

### **La Escuela Cognoscitiva**

Considerada como una escuela de pensamiento, relacionada directamente con la psicología cognoscitiva, en evolución sobre formación de estrategia. Sus principales premisas son:

1. La formulación de estrategia es un proceso cognoscitivo que tiene lugar en la mente del estratega.
2. Las estrategias surgen como perspectivas-en forma de conceptos, mapas, esquemas y marcos- que conforman la manera en que las personas se manejan con los estímulos del medio.
3. Según la rama “objetiva” de esta escuela, los estímulos fluyen a través de filtros disonantes antes de decodificarse en mapas cognitivos, y la rama “subjetiva” son simples interpretaciones de un mundo que sólo existe en términos de cómo es percibido. El mundo que se ve puede ser moldeado, enmarcado y construido.
4. Las estrategias son difíciles de obtener, como concepto. Una vez conseguidas, son considerablemente menos que óptimas y cuando ya no resulta viables, es difícil cambiarlas.

Considera que los estrategas difieren en sus estilos cognoscitivos. Por ello, se estudian características de la conducta humana para entender la creación de estrategia.

### **La Escuela del Aprendizaje**

Sugiere que el proceso de estrategia es a través de experiencias en el tiempo, asumiendo el difícil camino que es tan difícil como demuestra la escuela cognoscitiva. Las estrategias emergen cuando personas llegan a aprender lo necesario sobre una situación, así como sobre la capacidad de la organización para manejarse en ella.

### a) Las Estrategias Emergentes

La estrategia premeditada se centra en control, asegurar que las intenciones de la dirección sean realizadas, mientras que la emergente pone énfasis en aprendizaje. Las escuelas prescriptivas (Escuela del Diseño, Escuela de Planificación, Escuela del Posicionamiento), sólo reconocen la estrategia premeditada. Aquí, la atención está puesta en la realización de las intenciones explícitas y no en adaptar las intenciones a nuevos conceptos.

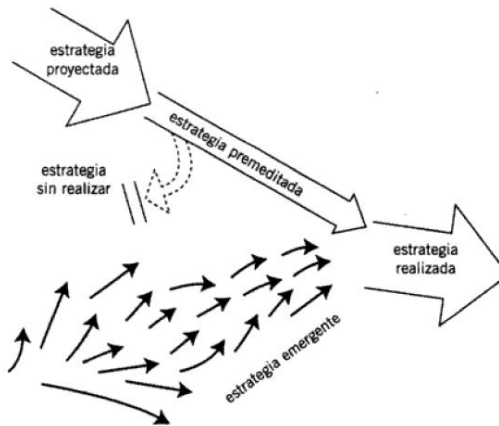


Figura 11: "Estrategias Premeditadas y Emergentes" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016)

Esta idea, abre la puerta al *aprendizaje estratégico*, ya que reconoce la capacidad de experimentar, retroalimentándose en un proceso de mejora continua, hasta convertirse en el patrón que se convierte en estrategia.

Esta escuela sugiere que emerge un modelo de aprendizaje de creación estratégica, cuadro inferior derecho de la matriz de la Figura 12: "Procesos de Estrategias según Estrategias", de allí se superponen distinto procesos con nuestras principales definiciones de estrategia:

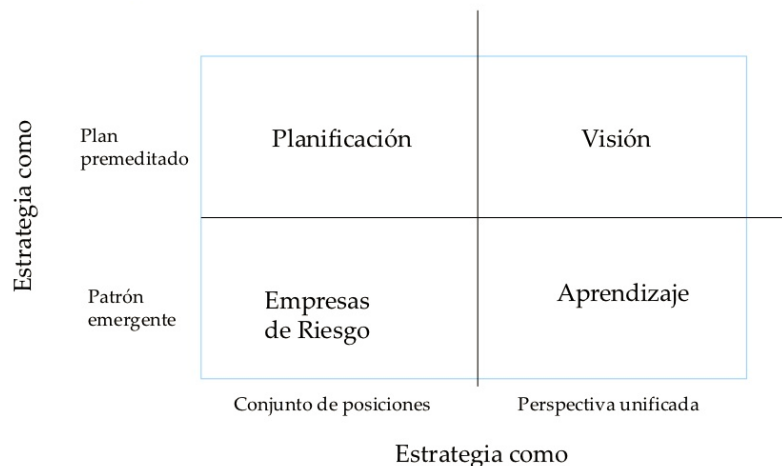


Figura 12: "Procesos de Estrategias según Estrategias" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016)

Premisas de esta escuela:

1. La naturaleza compleja e imprevisible del entorno de la organización, con frecuencia unida a la dispersión de las bases de conocimiento necesarias para la estrategia, evita el control premeditado; fundamentalmente, la creación de estrategia debe tomar la forma del proceso de aprendizaje a largo tiempo donde, en el límite, formulación y aplicación se vuelven imposibles de distinguir.
2. Aunque el líder también debe aprender, por lo general es el sistema colectivo el que lo hace: en las organizaciones existen muchos estrategias en potencia.
3. Aprendizaje es desarrollado de manera emergente, estimulando el pensamiento retrospectivo. Las estrategias surgen desde todos los lugares, las cuales pueden desarrollarse hasta su muerte o seguirán siendo promovidas por toda la organización y los gerentes. Iniciativas de éxito convergen en estrategias emergentes. Una vez reconocidas pueden transformarse en iniciativas premeditadas.
4. El liderazgo no es el preconcebir estrategias premeditadas, sino administrar el proceso de aprendizaje estratégico a través del cual puedan emerger las nuevas estrategias.
5. Las estrategias aparecen como patrones salidos del pasado, sólo después, puede ser plasmados como planes para el futuro, y por último, como perspectivas para orientar la conducta de la organización.

**b) El aprendizaje como Creación de Conocimiento:**

Los gerentes deben reconocer la importancia del conocimiento tácito, lo que se sabe implícitamente, que difiere del conocimiento explícito. El conocimiento tácito es personal, específico del contexto y difícil de formalizar y comunicar.



Figura 13: "El espiral de conocimientos de Nonaka y Takeuchi" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016)

Los autores Nonaka y Takeuchi describen cuatro modos de conversión de conocimientos:

### **Sociabilización**

Describe como se comparten implícitamente los conocimientos tácitos, sin utilizar lenguaje, como a través de la experiencia. Popular en las compañías japonesas.

### **Externalización**

Convierte conocimientos tácitos en explícitos, mediante usos del lenguaje como metáforas e imágenes

### **Combinación**

Popular en organizaciones occidentales, une y transmite conocimientos formalmente codificados de una persona en otra.

### **Internalización**

Devuelve los conocimientos explícitos a la forma tácita, como un aprendizaje a través de la acción. El aprendizaje debe tener lugar en el cuerpo como en la mente.

Es una espiral, ya que los cuatro procesos interactúan de una manera dinámica, la esencia de la estrategia se basa en desarrollar capacidades que permitan adquirir, crear, acumular y aprovechar los conocimientos, pero el conocimiento es creado por los individuos, la organizaciones deben facilitar el aprendizaje, brindando apoyo o estímulo individual, amplificarlo, cristalizarlo y sintetizarlo a nivel del grupo a través del diálogo, la discusión, la posibilidad de compartir experiencias y observación.

### **c) Aprendizaje individual fomenta el aprendizaje colectivo.**

El aprendizaje tiene lugar en niveles del individuo, grupo y organización, y cada uno sirve de alimento al otro. El aprendizaje organizacional es el proceso de cambio de pensamientos y acciones individuales compartidas, los cuales se ven afectados por las instituciones de la organización y a la vez están implantados en ellas. Se vinculan en cuatro procesos básicos, descritos en la siguiente tabla:

Nivel	Proceso	Información recibida / resultados
Individual	Intuición	Experiencias Imágenes Metáforas
	Interpretación	Lenguaje Mapa cognitivo Conversación / Diálogo
Grupo	Integración	Compresión compartida Adaptación mutua Sistemas interactivos
Organización	Institucionalización	Planes / rutinas / normas Sistemas diagnósticos Reglas y procedimientos

Tabla 4: "Procesos de Aprendizaje" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016)

**Intuición:** es el proceso subconsciente que tiene lugar en el individuo. Producido en una sola mente y comienzo del proceso.

**Interpretación:** recoge los elementos consientes del aprendizaje individual y los comparte al grupo.

**Integración:** establece el puente hacia la organización, cambiando la comprensión del colectivo.

**Institucionalidad:** incorpora el aprendizaje a toda la organización, implantándolo en sus sistemas, estructuras, rutinas y prácticas.

### **La Escuela de Poder**

Introduce el poder y la política en el proceso de estrategia, caracterizándolo como un abierto proceso de influencia, subrayando el uso del poder y la política para negociar estrategias favorables a intereses particulares.

Dado que las relaciones de poder rodean las organizaciones, también pueden infundirse en ellas. Por lo que, se definen dos ramas de esta escuela:

#### **a) Micro poder**

Define a las organizaciones como coaliciones de individuos y grupos de interés, donde existen diferencias perdurables en cuanto a valores, convicciones, información, intereses y percepciones de la realidad. Las decisiones importantes son las de adjudicación de recursos escasos, quien recibe qué. Los recursos escasos y diferencias perdurables otorgan al conflicto un papel central en la dinámica de la organización, y convierten al poder en el recurso más

importante. Los objetivos y decisiones surgen del regateo, negociación y maniobras para ganar posiciones entre las diferentes partes interesadas

### **b) Macro poder**

Al contrario del micro poder, refleja la interdependencia de la organización con su entorno. Deben tratar con proveedores y compradores, sindicatos y competidores, banqueros e inversores y reguladores gubernamentales, además de distintos grupos de presión que pueden apuntar a alguna de las actividades. Desde esta perspectiva, la estrategia consiste en el manejo de la demanda de estos protagonistas, y en utilizarlos selectivamente para el beneficio organizacional.

#### **Alianzas de partes interesadas:**

En un esfuerzo por enfrentar las fuerzas políticas, existe el modelo de proceso de formulación estratégica de partes interesadas, resumido en:

1. **Análisis de conducta de parte interesada:** existen al menos 3, conducta real u observada, potencial cooperativo que podría ayudar en el futuro a alcanzar objetivos, amenaza competitiva, que contribuyen a impedir alcanzar objetivos
2. **Explicación de la conducta de partes interesadas:** construcción de programas estratégicos para partes interesadas es generar una explicación lógica para su conducta, exige al manager se ponga en el lugar del otro, y empatizar su situación.
3. **Análisis de coalición:** construcción de programas estratégicos para buscar alianzas entre varias partes.

### **c) Cadenas estratégicas**

Con el surgimiento de las relaciones de cooperación, la formación de estrategia amplía sus límites para convertirse en un proceso conjugado de desarrollo con otros socios. Con esto se desarrolla modelo de cadena, asumiendo que las organizaciones no operan en aislamiento sino en complejas redes de interacción con otros protagonistas y organizaciones, incluyendo proveedores, competidores y clientes.

Además de una estrategia corporativa, las organizaciones necesitan crear estrategias a nivel colectivo para tratar con sus complejas interdependencias.

Esto sentó las bases para las alianzas estratégicas, una variedad de acuerdos cooperativos (como compartir capacidades de investigación y desarrollo para generar un nuevo producto conjunto), por lo general entre proveedores y clientes, además de socios, quienes pueden ser competidores en otros mercados. Dos grupos de cadenas son las siguientes:

**Las empresas conjuntas** son alianzas estratégicas donde socios adoptan posiciones de equidad en nuevos negocios que han creado.

**Acuerdos cooperativos** son cooperación no equitativa, como contratos a largo plazos, licencias, franquicias, acuerdos imposibles de cancelar

En conclusión, la escuela del poder posee las siguientes características:

1. La creación de estrategias esta modelada por el poder y la política, sea como proceso de la organización o como la conducta de esta en su ambiente externo.
2. La estrategia puede tender a ser un proceso emergente, y a tomar forma de posiciones y estratagemas más que de perspectivas.
3. El micro poder considera que, a través de la persuasión, el regateo y la confrontación la creación de estrategia es la interacción entre intereses locales y coaliciones cambiantes, sin que ninguno se vuelva dominante durante un lapso significativo.
4. El macro poder considera que la organización promueve su propio bienestar mediante el control o cooperación con otras organizaciones a través del uso de maniobras estratégicas colectivas en diversas clases de cadenas alianzas.

### **La Escuela Cultural**

La *cultura* une un conjunto de individuos en una entidad integrada, llamada organización y está asociada al sentido que crea un grupo de personas con el correr del tiempo. El concepto aparece en el management estratégico con el éxito de las empresas japonesas, en los 80s. Dado que hacían las cosas de forma distintas de las clásicas empresas americanas, al mismo tiempo que copiaban su tecnología. Todo apuntaba a su cultura nacional.

Se asocia cultura organizacional con conocimiento colectivo. Entre más entrelazadas están las interpretaciones y actividades, más profundamente arraigada es la cultura.

Las premisas de esta escuela, son:

1. La creación de estrategia s un proceso de interacción social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por miembros de una organización.
2. Un individuo adquiere estas convicciones mediante un proceso de asimilación cultural o sociabilización, en su mayor parte tácito y no verbal, aunque en ocasiones esta reforzado por un adoctrinamiento más formal.

3. Por lo tanto, los miembros de una organización solo pueden describir en forma parcial las convicciones que sustentan su cultura, mientras que los orígenes y las explicaciones pueden permanecer confusos.
4. Como resultado, la estrategia toma más la forma de una perspectiva general que de una posición arraigada en las intenciones colectivas y reflejadas en patrones, mediante los cual los recursos o capacidades profundamente implantados en la organización se encuentran protegidos para lograr ventajas competitivas. Por lo tanto, la mejor manera de describir la estrategia es como premeditada.
5. La cultura y la ideología, no estimulan el cambio estratégico tanto como la perpetuación de la estrategia existente; a lo sumo, tienden a promover cambios de posición dentro de la perspectiva estratégica general de la organización.

**a) Los Recursos como Base de la Ventajas Competitiva.**

Los recursos tangibles, así como intangibles, interactúan con los miembros de una organización para producir cultura material. Consciente o inconsciente, directa o indirectamente, los objetos hechos por los humanos reflejan las creencias de los individuos que los encargaron, fabricaron, compraron o usaron y de la sociedad a la que pertenecen esos individuos.

Esta definición toma en cuenta que quien compete en el mercado no son los productos sino los sistemas de producción. La eficiencia de un sistema juega un papel central en la competencia.

Según Penrose, en “La Diversificación de las Firmas”, los mercados son poco hábiles para valorar productos, tecnologías e ideas novedosos. Muchas firma deciden diversificarse, aquí las organizaciones derivan sus ventas de las imperfecciones del mercado. La originalidad proporciona la base para el desarrollo corporativo: al crear productos únicos, las firmas también generan capacidades únicas, o recursos: invierten más en I+D, crean capacidades de marketing y producción, aprenden de sus clientes.

Llevando estas ideas de a estrategia, Wernerfelt publica el artículo visión basada en los recursos, aquí se postula:

1. Al observar las firmas en términos de sus recursos conduce a ideas inmediatas y distintas de la perspectiva tradicional del producto. En particular, las compañías diversificadas son vistas bajo una nueva luz.
2. Uno puede identificar tipos de recursos capaces de conducir al logro de grandes beneficios. Análogamente a lo que ocurre con las barreras de

entrada, estos están asociados con los llamados barreras de posición de recursos

3. En firmas de gran tamaño, la estrategia implica encontrar un equilibrio entre la explotación de los recursos existentes y el desarrollo de nuevos.
4. Una adquisición puede ser considerada la compra de un manjón de recursos en un mercado altamente imperfecto. Al basar la compra en un recurso poco frecuente, uno es capaz de llevar al máximo esta imperfección para aumentar las posibilidades de comprar barato y obtener mayores beneficios.

Dado que la empresa es un conjunto de recursos tangibles e intangibles, como puede saber cuáles son estratégicos, en el sentido que pueden ofrecer mayores beneficios sostenidos frente a la competencia. Barney plantea cuatro criterios:

1. Valor: capacidad de mejorar eficiencia y eficacia
2. Originalidad: poco común y gran demanda.
3. Imposibilidad de ser imitado.
4. Imposibilidad de ser sustituido

Entonces si es que la cultura puede ser una ventaja competitiva, desde la perspectiva de Barney, se entiende como la barrera más efectiva y durable contra la imitación, estimula la producción de resultados únicos y su carga de ambigüedad causal dificulta su plagio y entendimiento.

### **La Escuela Ambiental**

A diferencia del resto, esta escuela se aleja del camino del management empresarial, ya que considera que la organización es un ente pasivo que solo reacciona al entorno. Esto reduce la creación de estrategia un proceso reflejo. En resumen, esta escuela:

1. Al presentarse ante la organización como un conjunto de fuerzas generales, el entorno es el actor principal en el proceso de creación de estrategia.
2. La organización puede responder a esas fuerzas o bien ser expulsada por ellas.
3. El liderazgo se convierte en un elemento pasivo cuya misión es leer el entorno y asegurar una adaptación correcta por parte de la organización.
4. Las organizaciones terminan juntándose en claros nichos de tipo ecológico, posiciones donde permanecen hasta que comienzan a escasear los recursos o las condiciones se vuelven demasiado hostiles. Entonces, mueren.

### **La Escuela de Configuración**

Esta corriente integra bondades, postulados y mensajes de las otras nueve escuelas. Tiene dos aspectos principales, en primer lugar la descripción de los estados como *configuraciones* y el otro describe el proceso de creación como *transformación*. Sus principales postulados:

1. Organización adopta una forma particular de estructura que combina con un tipo particular de contexto.
2. La organización pasa eventualmente por unos procesos de transformación.
3. La organización pasa por estados sucesivos de configuración y periodos de transformación
4. La clave de la dirección estratégica de la organización es reconocer la necesidad de transformación
5. El proceso de creación de estrategia debe ser realizado en el momento y contexto oportuno.
6. Las estrategias resultantes adoptan la forma de planes, patrones, posiciones o estratagemas, pero cada una en su momento y situación.

Estudios de estrategias al largo tiempo, se reconocen etapas de una organización y estrategia:

- *Etapas de desarrollo*: contratar personas, establecer sistemas, posiciones estrategias, etc.
- *Etapas de estabilidad*: sintonizar estrategias, estructura
- *Etapas de adaptación*: cambios menores en estructuras y posición
- *Etapas de esfuerzo*: busca de sentido de orientación.
- *Etapas de revolución*: transformación rápida

También se reconocen secuencias a lo largo del tiempo, patrones:

- *Sacudidas periódicas*: largos periodos de estabilidad interrumpidos por lapsos ocasionales de revolución.
- *Movimientos oscilantes*, etapas de convergencia y adaptación hacia estabilidad seguidas por esfuerzos divergentes hacia el cambio, a veces en ciclos regulares.
- *Ciclos vitales*: etapa de desarrollo seguida por una estabilidad y madurez
- *Progreso regular*: caracterizado como una adaptación estable.

Los ciclos vitales pueden ser característicos de todas las empresas, salvo por el hecho de que algunas viven más tiempo que otras. Las organizaciones que resultan favorecidas en las primeras etapas de este ciclo, pero también aparece

durante la transformación de la organización madura, cuando un líder fuerte tiende a ejercer un control decisivo.

Las organizaciones pasan su tiempo persiguiendo orientaciones estratégicas, sugiere que el éxito no se logra cambiando la estrategia, sino a través de la exploración de las existentes. Sin embargo, el mundo cambia, en ocasiones lentamente y algunas veces, de forma repentina. Por lo que, la configuración pierde sincronía con su entorno, por lo que se hace necesario una revolución estratégica. Deben lograr una nueva configuración para volver a la estabilidad: otro conjunto de estrategias, estructura y cultura, lo antes posible.

### a) Eco ciclo Organizacional

Este estudio revela un ciclo de crisis y renovación continuo en las empresas. El modelo consiste en dos lazos que se intersectan para formar el símbolo infinito. Hace la homologación con los ciclos de la naturaleza, como el eco ciclo de un bosque atraviesa fases de crecimiento y explotación, luego conservación, relación estable de los organismos, seguida por una destrucción creativa, lo que conduce a la renovación y todo empieza de nuevo.

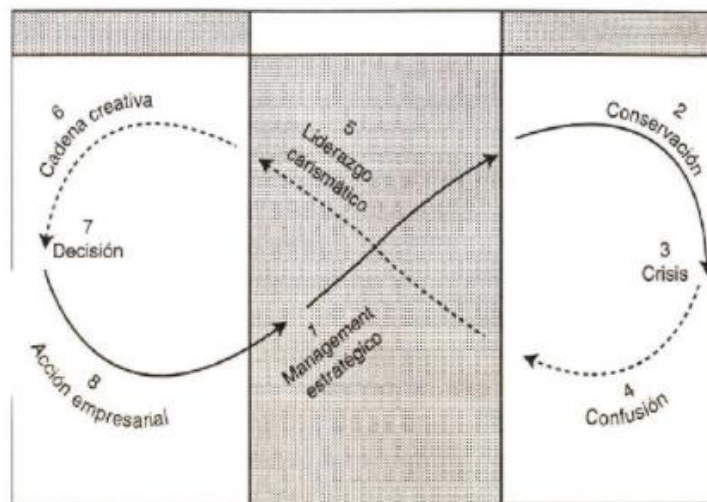


Figura 14: "El Eco Ciclo Organizacional" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016)

La línea continua, muestra el lazo de desempeño, donde se encuentra el management estratégico.

La línea punteada es el lazo de aprendizaje, un ciclo, menos familiar, renovación de la muerte, donde reina el liderazgo carismático. El modelo describe un interminable flujo entre crisis y renovación, donde los enfoques de muchas escuelas pueden ser vistos como una secuencia.

### 7.1.2 Elementos de la Planificación Estratégica Formal

Como fue descrito en el capítulo anterior, la *estrategia corporativa* es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos, o metas; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser. También, precisa la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades. (Andrews, 1980)

Por su parte, la *planificación estratégica* se puede definir como un proceso para determinar y desplegar objetivos, metas, mediciones, iniciativas y recursos para pasar de un estado actual de desempeño a un estado deseado de futuro (visión), satisfaciendo las necesidades y expectativas claves de clientes, empleados y accionistas, y alcanzando una ventaja competitiva apreciable en el mercado. (Kovacevic & Reynoso, 2010)

Se ha identificado que únicamente el 10% de las organizaciones logra resultados satisfactorios con sus estrategias, derivado de una pobre ejecución de sus planes, donde las brechas están dadas por: falta de visión estratégica, falta de alineamiento de las personas, falta de recursos o presupuesto en estrategia, y falta de control y seguimiento de la estrategia. (Kaplan & Norton, 1997)

El foco del proceso de desarrollo de la estratégica son las decisiones estratégicas, que se caracterizan por el impacto que tienen dentro como fuera de la organización, por sus efectos perdurables, complejidad y por su desafiar el *Statu Quo* de la organización (O'Brien & Dyson, 2007).

Es por esto que, se hace necesario monitorear los procesos de desarrollo de estrategia contando con sistemas de control adecuados, la medición del desempeño de la organización en relación a estrategias y la retroalimentación, son fundamentales para analizar logros y evaluar cambios en los objetivos trazados.

Además, de los controles y las propuestas de decisiones, se debe enmarcar dentro de un concepto común. A esto le llamaremos Dirección deseada, que será la que se proponga en la misión y visión y donde será conducido el proceso de desarrollo estratégico para ir de un estado al siguiente a través de los sistemas mencionados.

## **Visión, Misión, Objetivos y Filosofía**

Resultan comunes estos tópicos cuando se habla de estrategia empresarial, por esto se presenta la definición y vinculación en la planificación estratégica formal.

### **a) Visión**

Se hace presente al momento de definir la dirección estratégica y metas. La visión es una imagen de estado futuro deseado por una organización. Una combinación de misión, estrategia y cultura, donde la misión es definida como el propósito de la organización, la estrategia como la aproximación básica acerca de cómo se logra la misión y cultura como los valores de la organización sobre los cuales cimentaran la misión y estrategia.

En el mundo empresarial, la **visión** se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. (Osses, 2012)

En síntesis, la **visión** es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

Para crear una visión se puede utilizar un modelo en que se detallan actividades que debe ser seleccionada según la realidad de la empresa, el grupo que participe de la creación de la visión, las limitantes de tiempo y los recursos disponibles.

La creación de visión encamina hacia el desarrollo de la estrategia y es un proceso iterativo, una medida de control para determinar si la organización está llevando adelante su estrategia, si se ha desviado del camino deseado o si hay una forma mejor de hacer las cosas para alcanzar la visión definida.

Los pasos propuestos son:

- 1. Definir el proyecto:** es decir, identificar un foco para el ejercicio, los intereses presentes al interior de la organización (dueños, clientes, empleados, comunidades) y establecer un listado de participantes o un equipo de proyecto.
- 2. Explora el ambiente externo de la organización:** identificar tendencias futuras, analizar competencia, identificar oportunidades y amenazas para la empresa. Será ahondado esto en capítulos futuros.

3. **Explorar el ambiente interno de la organización:** incluyendo orígenes, pasado y presente de la firma; clarificar los valores que tendrá la visión, identificar fortaleza y debilidades de la organización; analizar recursos y competencia de la empresa.
4. **Crear el futuro deseado:** desarrollando una visión para la organización e identificando objetivos, metas y objetivos asociados a visiones deseadas.
5. **Cimentar el futuro deseado:** contrastar la visión con el estado presente, identificando mecanismos o acciones para llevar a la organización más cerca de la visión deseada, así como considerar la factibilidad y priorizar estos mecanismos

#### b) Misión

Para poder dar el paso para determinar hacia donde se dirige una empresa es esencial confirmar la **misión** compartida, como el punto de referencia dentro de la carta de navegación. Así, la misión define la situación actual del negocio, teniendo en cuenta los grupos de interés internos (ejecutivos, miembros de la junta directiva, empleados) y externos (clientes, proveedores, gobierno, sindicatos, competidores, comunidad y público en general). Para definirlo se debe responder a las siguientes preguntas (Valenzuela, 2018):

- ¿Cuál es el negocio de la organización?
- ¿Cuál será nuestro negocio?
- ¿Cuál debería ser?

Una misión efectiva debe contener nueve características, para lo cual se debe responder lo siguiente:

- Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
- Mercado: ¿Dónde compite la empresa?
- Tecnología: ¿Es la tecnología un interés de la empresa?
- Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
- Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
- Conceptos de sí misma: ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa y su principal ventaja competitiva?
- Interés por la imagen pública: ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
- Interés por los empleados: ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?

### **c) Objetivos**

Los objetivos o metas son los fines a los que se dirige la actividad: los resultados a lograr. Representan el fin hacia el que se encaminan todas las actividades de la organización, la integración de personal, la dirección y el control, establecidos en función de la misión para lograr la visión.

Un departamento puede tener también sus propios objetivos, naturalmente, sus metas contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, pero los dos grupos de metas pueden ser diferentes por completo.

#### **Administración por objetivos (APO)**

Introducida por Peter Drucker en la época de 1950, se caracteriza por ser un sistema de administración el cual consiste en que los gerentes superiores y subordinados de una empresa definen en conjunto las metas comunes, especifican las responsabilidades frente a los resultados esperados, utilizándolo para medir el aporte de cada uno de los miembros. (Drucker, 1954)

La principal ventaja de esta forma de administrar, es que entrega claridad sobre las expectativas del trabajo a todos los niveles de la empresa, permiten una gerencia participativa, pueden inducir motivación y compromiso del personal con los objetivos, representan una planeación por parte de los ejecutivos de línea en lugar de hacerla por un separado grupo staff, y resultan en la integración de la estrategia.

### **d) Filosofía**

Se llama filosofía de la empresa (a veces se emplea el término cultura, aunque para muchos autores la cultura es un concepto más amplio que la filosofía) al conjunto de pautas que rigen el comportamiento de accionistas, directivos y empleados de una empresa. También se puede definir como el conjunto de valores que prevalecen en ella. Los libros dicen que la filosofía/cultura es estable en el tiempo. Incluso citan ejemplos de empresas muy antiguas y que han mantenido sus decálogos fundacionales a lo largo de toda su historia. Todos sabéis que esto no es enteramente cierto y es fácil de comprobar. (Muñoz & Gómez Fontanills, 2018)

### **Análisis del entorno**

El propósito de este análisis consiste en elaborar una lista de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y amenazas que se deberían eludir.

Para el análisis se dividirá el ambiente en dos:

#### **a) Macroentorno**

Este análisis tiene como objetivo considerar la influencia de los siguientes ambientes en el ámbito de la empresa:

##### **Macroeconómico:**

Determina la prosperidad y bienestar de la economía. Los cuatro indicadores macroeconómicos más relevantes son:

- Tasa de crecimiento de la economía
- Tasa de interés
- Tasa de cambio monetario
- Tasa de inflación

##### **Tecnológico:**

El cambio tecnológico puede ser creativo o destructivo. No afecta de igual manera a todas las industrias.

##### **Social y Demográfico:**

Los cambios sociales, culturales, ambientales y composición de la población, afectan a todas las industrias. Por ejemplo se debe considerar:

- Preocupación que existe por el medio ambiente.
- Subpoblación de algunos países.

##### **Político y Legal:**

Factores políticos y judiciales pueden generar oportunidades y amenazas. Por ejemplo:

- Políticas desregulatorias
- Políticas medio ambientalistas
- Política fiscal
- Política impositiva

Del análisis anterior se elabora el análisis **PEST**.

## b) **Microentorno**

Se enfoca en analizar la industria en la que participa la empresa. Donde, industria se entiende como: “Grupo de empresas cuyo producto tiene tantos atributos comunes que compiten por los mismos compradores”

Para esto existen varios análisis estandarizados, siendo los más utilizados:

- El modelo de las 5 fuerzas de Porter, o modelo de análisis competitivo, descrito en la sección Desarrollo de Propuestas Empíricas
- Mapas de grupos estratégicos.
- The Value Net (TVN) o Cadena de Valor, descrito también en la sección Desarrollo de Propuestas Empíricas

### **Implementación de la Estrategia**

Las estrategias no son útiles si no se implementan y lamentablemente cuesta mucho ejecutar las estrategias. Estudios que se han hecho en diferentes centros de investigación esgrimen que hay una diversidad de razones. Sin embargo, las principales causas son:

- a) **La estrategia no tiene foco:** Efectivamente, en muchos casos, producto del entusiasmo que provoca el hacer estrategia, se trata de abarcar mucho y se genera una gran lista de cambios a realizar. Las empresas no tienen posibilidad alguna de hacer, además de todo lo operacional (día a día), 50 acciones estratégicas. La empresa simplemente colapsa con eso, y evidentemente lo que queda postergado para algún día más adelante es la estrategia (lo que no es urgente).
- b) **La estrategia no se traduce en términos concretos y operacionales:** Muchas veces la estrategia queda expresada en términos muy abstractos, sin plantearla en elementos concretos que señalen qué hacer y sin un indicador ni meta clara. Algunas organizaciones terminan su proceso de reflexión estratégico con la misión, visión y valores, siendo solo el primer paso en la concreción de los objetivos.
- c) **Los objetivos de las áreas de la organización y de sus personas no están alineados con los objetivos corporativos:** el alineamiento de los objetivos y planes estratégicos no alcanza las áreas más operativas y de menor rango, cuando resulta que son los que ejecutan las estrategias. Por lo que si no se baja una versión ejecutable y entendible, por estos niveles, de la estrategia, no serán promovidos los cambios. De igual forma, existe la creencia, en los niveles operativos de una organización, que la estrategia es solamente para directivos.
- d) **No hay seguimiento a lo acordado:** Las empresas colocan objetivos, indicadores y metas, pero no se le hace seguimiento, ni existe un

proceso de mejora continua y reflexión. El seguimiento no tiene otra razón de ser que generar aprendizaje. Si logro entender qué pasa realmente, por qué no estoy logrando los números, cuál es la causa raíz del problema, jamás voy a lograr mejorar. Y aquí es dónde fallan muchas empresas. Les falta disciplina para revisar periódicamente qué está pasando y qué debo hacer para cambiar los resultados.

- e) **La empresa tiene problemas estructurales:** son comunes las organizaciones que no implementan sus estrategias porque tienen problemas estructurales en sus procesos, o estructuras organizacionales o tecnologías de información. También ocurre que no son capaces de resolver lo operativo ni avanzar en lo estratégico. El tiempo no es infinito para las empresas, a menos que sea un monopolio. La competencia existe y está muy agresiva.

### **Sistema de Control**

Permite medir y evaluar los resultados de los esfuerzos realizados para alcanzar los objetivos planteados. Se diseñan y utilizan para determinar la capacidad de la organización de cumplir sus compromisos.

Poseen un conjunto de objetivos-medidas-metas y una batería de alarmas o semáforos que se activan al detectar incumplimientos o discrepancias respecto a los resultados deseados.

Su importancia radica en ser el único medio por el cual los ejecutivos pueden saber si las metas de la organización han sido alcanzadas o no y las causas de una u otra situación. Además, sirven guardan una fuerte relación con las actividades de planificación y delegación.

Los requisitos que estos sistemas deben tener son:

- Determinación de la unidad de análisis: integración entre el control de gestión y la segmentación de las actividades centrales de la Organización.
- Selección de estándares de desempeño: integración entre planificación y control de gestión.
- Desarrollo de capacidades de seguimiento (análisis, evaluación de resultados, diagnóstico y acciones correctivas): integración entre sistemas de información y control de gestión.
- Influencia sobre la conducta deseada: integración entre control de gestión y el sistema de recompensas y manejo de recursos humanos.



### **Sistemas de Medición del Desempeño**

La revolución sobre la medición del desempeño comenzó finalizando la década de 1970, debido a la insatisfacción en los tradicionales sistemas de control financiero, que reflejaban la efectividad de procesos ya ejecutados, sin poder tomar acción en lo que estaba ocurriendo en el momento. Desde entonces, un importante comenzó el desarrollo de un importante marco teórico de herramientas y técnicas para el desarrollo de la medición del rendimiento. Así, muchas compañías comienzan a adoptar otros sistemas de medición complementarios, como: sistemas de calidad, satisfacción de cliente, tiempos de ciclo e innovación. Estos, actuaban como los principales promotores para el resultado financiero. (Nudurupati, Bitici, Kumar, & Chan, 2011)

Algunos de los modelos que alcanzaron una gran relevancia en el desarrollo del área son: Strategic Measurement and Reporting Technique (SMART), The Performance Measurement Matrix, Results and Determinants Framework, Balance Scorecard (BSC), Cambridge Performance Measurement System (CPMS), Design Process, Integrated Performance Measurement Systems (IPMS), Performance Prism (PP), FFQM Business Excellence Model, entre otros.

Los sistemas de medición y gestión del rendimiento son incluso más importantes que la declaración de misión y visión, dado que las métricas permiten a la organización converger la estrategia a todas las partes interesadas, en términos sencillos, haciendo la estrategia algo realizable y con sentido concreto (Melnyk, Bititci, Platts, Tobias, & Andersen, 2014)

El uso de sistemas de medición del rendimiento (PMM) es recomendada para facilitar la implementación de la estrategia y mejorar los objetivos organizacionales, visión que coincide con el Balance Scorecard y otros sistemas de gestión de la estrategia.

Los sistemas de medición del rendimiento no carecen de problemas y han sido acusados de mermar la competitividad de los procesos productivos, causando optimizaciones locales, perdiendo el foco estratégico a nivel compañía.

## 7.2 Desarrollo de Hipótesis

En esta sección se explora el vínculo entre planificación estratégica y el crecimiento de las empresas, para dar pie al objetivo de la investigación.

De acuerdo a una visión basada en recursos, las compañías desarrollan ventajas competitivas capitalizando o aprovechando sus activos. (Dibrell, Craig, & Neubaum, 2014). Para maximizar esto, las empresas deben responder eficientemente a su entorno. En este estudio, se propone estudiar el efecto de la planificación estratégica y la flexibilidad operacional, como capacidad dinámica clave, en la formación de ventajas competitivas sostenibles y rendimientos financieros esperados.

### 7.2.1 Visión Basada en Recursos

En 1959, Penrose publica “The Theory of Growth of the Firm”. Aquí, se define la “*Visión Basada en Recursos*” como una teoría de gestión efectiva sobre los recursos, oportunidades productivas y estrategias de diversificación de una empresa. Específicamente, explica la lógica para demostrar el vínculo entre recursos, capacidad y ventajas competitivas, que contribuyen a la teoría de ventajas competitivas, basada en recursos. (Kor & Mahoney, 2004)

De acuerdo a lo anterior, se definen tres argumentos que vinculan los recursos, oportunidades productivas y el crecimiento de las empresas:

1. Las empresas pueden crear valor económico, no solamente, por la posesión de recursos, sino por una efectiva e innovadora gestión de estos.
2. Existen vinculación causal entre recursos y generación de oportunidades productivas disponibles para una empresa. Así, de acuerdo a capacidades dinámicas, nuevas combinaciones de recursos llevan a la innovación y la creación de valor.
3. Existen dos vectores que definen la tasa y dirección del crecimiento de una empresa:
  - a. La habilidad de los altos gerentes y el talento técnico determinan la tasa de crecimiento en un periodo particular de tiempo.
  - b. El conocimiento base y los recursos subutilizados determinan la dirección del crecimiento.

Ignorar estos factores resulta en ineficiencias y pérdida de ventaja competitiva, para una organización.

La visión basada en recursos de una empresa es un marco teórico influyente para entender como las ventajas competitivas en las empresas son alcanzadas y como pueden mantenerse en el tiempo. (Eisenhardt & Martin, 2000)

### **7.2.2 Recursos de una Empresa**

Se refiere a todos los activos, capacidades, procesos organizaciones, atributos, información, conocimiento, etc. Controlados por una empresa que permiten alcanzar o implementar estrategias para mejorar la eficiencia y efectividad. En el lenguaje tradicional del análisis estratégico, los recursos de una empresa son fortalezas que permiten idear o implementar su estrategia. (Barney, 1991)

Los recursos pueden ser clasificados en tres categorías:

- Recursos físicos de capital: incluyen tecnologías, plantas y equipos, ubicación geográfica, accesos a materias primas
- Recursos de capital humano: entrenamiento, experiencia, juicio, inteligencia, relaciones y la visión de gerentes y trabajadores de una empresa.
- Recursos de capital organizacional: son la estructura formal de reportería, planificación formal e informal, control de gestión y coordinación de sistemas, y las relaciones informales entre grupos dentro de la empresa y con su ambiente.

### **7.2.3 Ventajas Competitivas y Ventajas Competitivas Sostenibles**

Se dice que una empresa posee una ventaja competitiva cuando (Barney, 1991) está implementado una estrategia de creación de valor y ningún actual o potencial competidor lo está realizando. Una ventaja competitiva es sostenible cuando no lo están realizando actuales ni potenciales competidores y, estos últimos, no son capaces de duplicar los beneficios de esta estrategia.

### **7.2.4 Capacidades Dinámicas**

En el marco de cómo alcanzar ventajas competitivas, (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) en un mundo Schumpeteriano, basado en el constante cambio económico, innovación, rivalidad precio/rendimiento, retornos decrecientes y destrucción de competencias existentes, se define *Capacidades Dinámicas* como las habilidades de una compañía para integrar, construir y reconfigurar competencias externas e internas para adaptarse rápidamente a ambientes cambiantes. Las capacidades dinámicas, reflejan la habilidad de la organización de alcanzar ventaja competitiva dados trayectorias dependientes y posiciones de mercados.

Otro alcance de las Capacidades Dinámicas (Eisenhardt & Martin, 2000), es tratarlas como procesos que usa la firma, específicamente para integrar, reconfigurar, ganar y dejar recursos, para adaptar, e incluso crear, cambios en el mercado. Las capacidades dinámicas son las rutinas estratégicas y organizaciones mediante las cual las empresas alcanzan reconfiguraciones de

los recursos cuando emergen, colisionan, se dividen, evolucionan y mueren los mercados.

### **7.2.5 Planificación estratégica y Rendimiento Financiero**

Si bien, se ha demostrado que la correlación entre planificación estratégica y rendimiento puede ser significativa (Powell, 1992), después de más 40 años de estudios empíricos, la evidencia entre planificación estratégica y rendimiento organizacional ha sido criticada como equivocada. (Rudd, Greenley, Beatson, & Lings, 2008). La literatura ofrece un prominente debate acerca la eficacia de la planificación estratégica formal versus la no formal, dado que los *críticos de la formalidad*, asumen que es rígida e inflexible, y los *formales* sugieren que la no planificada carece de estructura, por lo tanto dirección. Un paradigma que difícilmente llegue a un consenso.

Estudios recientes argumentan que planificar en perspectiva del fin estratégico dificulta la habilidad de predicción, dado el medio ambiente dinámico, lo cual debe ser considerado en los análisis. (Dibrell, Craig, & Neubaum, 2014)

En este estudio, se perfila la *planificación estratégica formal* como factor fundamental para alcanzar ventajas competitivas y lograr crecimiento en las empresas de Concepción, Chile.

### **7.2.6 Flexibilidad como variable mediadora**

La demanda del consumidor cambia rápidamente en términos de sofisticación de los productos y servicios que requieren. Como resultado, las compañías necesitan responder rápidamente a las necesidades de los nuevos mercados con un gran número de consumidores específicos, siendo flexibles en sus procesos, proveedores y coordinación de sus recursos a través de toda su cadena de suministros, mientras reducen sus costos. Para responder proactivamente a estos cambios, la gestión requiere de información actualizada y certera del comportamiento del consumidor y el negocio. (Nudurupati, Bitici, Kumar, & Chan, 2011)

Numerosos estudios en países occidentales afirman que las decisiones estratégicas de las empresas responden a atributos de su entorno. Más bien, afirman que las estrategias competitivas de negocio deben ajustarse a las cambiantes circunstancias de su entorno, focalizándose en cómo deben competir y posicionarse en relación a sus competidores, sin dejar de pensar en su continuo crecimiento y desarrollo (Fleming, Chow, & Chen, 2009), un pensamiento en línea con la escuela de configuración.

Organizaciones flexibles están mejor preparadas para hacer frente a la turbulencia ambiental, social y económica mejorando la influencia de su

planificación estratégica y resultados. (Rudd, Greenley, Beatson, & Lings, 2008). Estudios recientes confirman que la planificación estratégica formal y la flexibilidad están positivamente asociadas y la flexibilidad es un mediador de los resultados del rendimiento de la compañía. (Dibrell, Craig, & Neubaum, 2014).

Mediante este estudio se determinará el efecto de la flexibilidad, o adaptabilidad al medio, sobre la *planificación estratégica formal* y el crecimiento de las empresas de Concepción, Chile.

### **7.3 Síntesis Económico de la Región del Biobío**

Esta sección entrega información contextual e histórica del desarrollo económico y empresarial de Concepción y la Región del Biobío.

#### **7.3.1 Historia del desarrollo industrial de Concepción**

Desde sus comienzos, el desarrollo industrial de la región ha estado centrado en las actividades marítimas, agrícolas y comerciales. Los primeros conquistadores españoles se instalaron en esta zona para aprovechar la protegida costa, que facilitaba los intercambios militares con otros puertos. La principal actividad agrícola fue el cultivo de avena y la producción vitivinícola. Hasta la mitad del siglo 19 un gran porcentaje de la población residía en zonas rurales. La primera gran migración campo-ciudad comenzó con la explotación de depósitos de carbón en la costa, desde Lirquén, en el norte, hasta Lebu, por el sur. Dado que esta actividad es altamente intensiva en mano de obra, comenzaron nuevos asentamiento en las zonas costeras, lo que generó el desarrollo de infraestructura portuaria para el transporte y comunicación. Hasta principio del siglo 20, los puertos también serían utilizados para la industria del salitre, abasteciendo a los barcos que atravesaban el estrecho de Magallanes. Concepción aumentó su infraestructura civil, con carreteras, edificios gubernamentales y de servicios. En el área comercial, nace el Banco de Concepción, se conecta Talcahuano y Chillán a través de ferrocarril y se construye el dique seco de Talcahuano, que sería importante para la futura industria astillera (OECD/Bío Bío's Regional Steering Committee, 2009)

En el siglo 20, el crecimiento poblacional permite que nuevas industrias comiencen a aparecer en la zona. En Tomé, crece la industria de la lana y textil, en Lirquén la del vidrio, la producción azucarera en Penco y la fabricación de ladrillos en Coronel. Además, se construye el primer puente sobre el río Biobío y se funda la Universidad de Concepción. Sin embargo, el impulso definitivo a la actividad industrial de la región lo da la creación de *CORFO*, una organización gubernamental con el foco de impulsar la reconstrucción nacional después del terremoto de 1939. *CORFO* impulsó la creación de la siderúrgica Huachipato, en la bahía de San Vicente, la planta hidroeléctrica Abanico, en la provincia de Biobío, y promueve la industrialización de la pesca. El establecimiento de estas empresas inducen la creación de una serie de industrias relacionadas (petroquímica, cemento, entre otras). Así, comienza el desarrollo de un polo industrial en las ciudades de Concepción y Talcahuano, que termina por unir estos dos centros urbanos en el sector de mayor densidad poblacional de la región.

La apertura de las barreras de protección a los mercados a mediados de los 70s, para balancear el gasto público y reducir la inflación, provoca un alto

impacto en el ingreso y desempleo. La recuperación solo sería luego de la crisis de 1982, principalmente saliendo a flote por actividades de explotación de recursos naturales: la pesca (industrializada, incluido el procesamiento) y la explotación forestal (incluyendo la plantación, tala y procesamiento). Las industrias crecieron hacia otros centros industriales, fuera de los tradicionales Talcahuano, Coronel y Tomé.

### **7.3.2 Economía de la región**

La región del Biobío es la segunda más importante en Chile, después de la Metropolitana, aportando sobre el 10% del PIB nacional, de acuerdo al Banco Mundial. Desde la apertura en democracia, la región ha tenido un aumento sostenido en su actividad económica, sin embargo, el ingreso per cápita nacional ha crecido más rápido que el ingreso regional. (OECD, 2010)

La importancia de su economía está influenciada principalmente por la manufactura (35% del PIB regional), la pesca (20%), y por las industrias agrícolas y forestales (15%). La agricultura se mantiene como una actividad importante, principalmente el cultivo de avena y otras especies tradicionales mantienen un alto porcentaje de utilización del suelo, a pesar del continuo crecimiento de la actividad forestal desde los 80's. La generación eléctrica es otra actividad preponderante, debido al potencial hidroeléctrico de la cuenca del Biobío. Finalmente la construcción, servicios financieros y comercio han tenido un crecimiento considerable en las últimas décadas, al igual que en el resto del país.

La entrada de la región en mercados internacionales ha contribuido fuertemente al cambio de su estructura económica. Las exportaciones representan alrededor del 8% del total del país. Sus principales exportaciones son recursos forestales y del mar. Los principales mercados son Estados Unidos, China y Perú.

La industria forestal es de suma importancia para la economía regional, concentra el 50% de las superficies plantadas del país, donde el 80% corresponde a pinos y el resto a eucaliptus. Esto ha significado un retroceso en las plantaciones agrícolas del 3% promedio anual, sin embargo, ha disminuido en los últimos años por el aumento en la demanda de suelos, que ha elevado el costo de los predios. La industria maderera (papel, cartón, celulosa, elementos de construcción y muebles) representan un tercio del total de la manufactura y dos tercios de las exportaciones regionales. Las exportaciones de troncos y pulpa han disminuido su producción considerablemente debido a la reorientación de realizar productos terminados.

A fin de la década pasada la fuerza laboral representaba 760.000 trabajadores, un décimo de la nacional, donde dos tercios eran trabajadores dependientes y el resto independiente

La región es caracterizada por una “*economía dual*”: por una parte, grandes industrias altamente productivas y por el otro, una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas.

## 8 Desarrollo Investigación

En este capítulo se presenta el desarrollo para la confección de la herramienta de medición, el trabajo de campo y la descripción de la muestra seleccionada.

### 8.1 Herramienta de Medición

Para el desarrollo de la evaluación se ha confeccionado una encuesta, validada por un comité internacional, la cual recopila:

- Antecedentes generales del entrevistado y de la empresa, como sector económico, tamaño y posición de mercado.
- Situación respecto al proceso de planificación estratégica formal de la empresa.
- Utilización de herramientas de gestión en la empresa y su vinculación al proceso de *planificación estratégica formal*.

#### 8.1.1 Desarrollo de la Herramienta

Para la construcción de la encuesta, se formó un equipo de trabajo para estructurar la herramienta de forma que fuera útil para esta investigación como para otras similares, con diferente alcance.

Una vez desarrollado el primer borrador, se traspasa el documento al tutor de la tesina, quién distribuye a un revisor nacional y uno internacional (Anexo 3: Comité Revisor Encuesta). Estos tres individuos plantean sus observaciones, en función a su experiencia en el desarrollo como en el estudio de estos casos. A partir de esto, se reformulan preguntas y agregan otras. Finalmente, se realiza una iteración más con el asesor de la tesina, quién entrega sus últimos comentarios. Al realizar la última reformulación, se cierra la herramienta estandarizada para los distintos estudios.

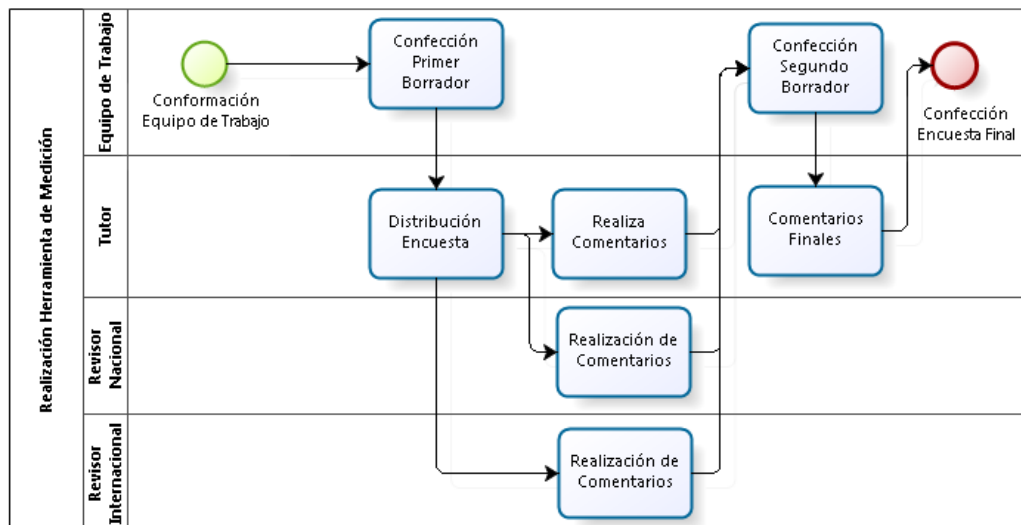


Figura 16: "Diagrama de Proceso: Herramienta de Medición" (Elaboración Propia)

### 8.1.2 Modalidad de Encuesta

Se utilizó la modalidad presencial de encuesta. Donde se tuvo una reunión con el gerente general, gerente de administración y/o responsable del proceso de planificación estratégica de la empresa.

La encuesta consiste en un conjunto de preguntas cerradas, donde 40 son preguntas dicotómicas, 12 son politómicas con respuesta sugerida, 2 de ranking y 30 de escala tipo Likert. Además, se incluye un set de 6 preguntas abierta, para la descripción del entrevistado y empresa.

### 8.2 Descripción de la Muestra

El número de la muestra fue de 30 empresas con fuerte presencia en la ciudad de Concepción. Del total de empresas, 18 no respondieron, o fue imposible contactar, una se calendarizó 4 veces y no asistió a la cita. Finalmente, 11 participaron del estudio.

Además, se invitó a participar a *IRADE* (más información en Anexo 1: Sobre IRADE), una corporación de derecho privado sin fines de lucro, que agrupa a las principales empresas productivas y de servicios de la Región del Biobío. El rol de esta empresa fue el de vinculación y promotor del estudio.

A continuación, se presenta la descripción de la muestra de acuerdo a distintos parámetros. En primer lugar, en la Figura 17, se presenta la distribución de acuerdo a la industria que pertenecen las empresas participantes del estudio. Donde hay 8 grupos con participantes y la mayor representación en la industria de servicios.

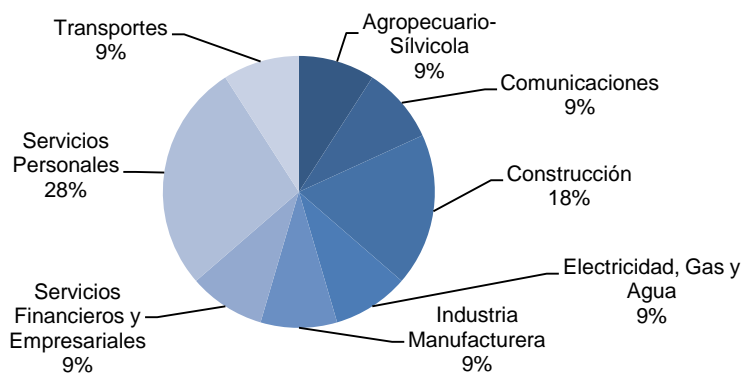
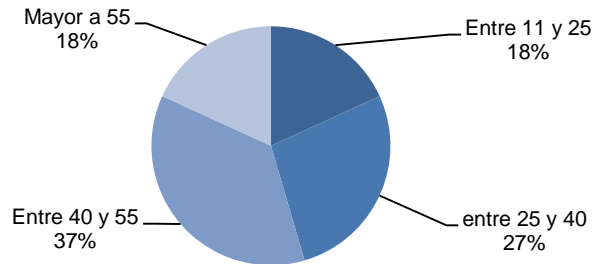


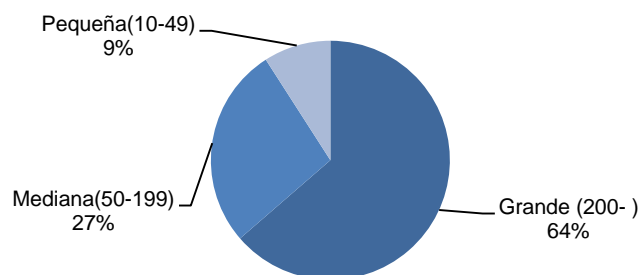
Figura 17: "Distribución de la Muestra de Acuerdo a Industria"

De acuerdo a los años de actividad de la empresa, la mayor parte se concentra entre los 40 y 55 años (37%). Siendo el promedio 44 y la desviación estándar 21 años.



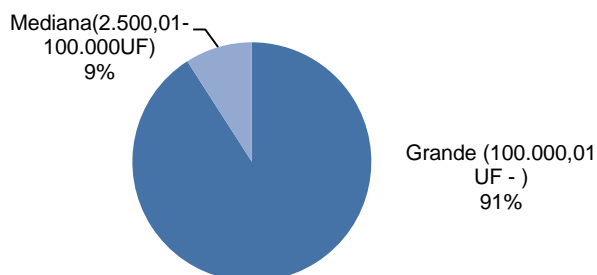
**Figura 18: "Distribución de la Muestra de Acuerdo a Años de Actividad de la Empresa"**

En la Figura 19, se clasifica la muestra de acuerdo al tamaño de las empresas, según el personal que trabaja directamente en ellas. La mayor parte se concentra en grandes empresas, con más de 200 trabajadores.



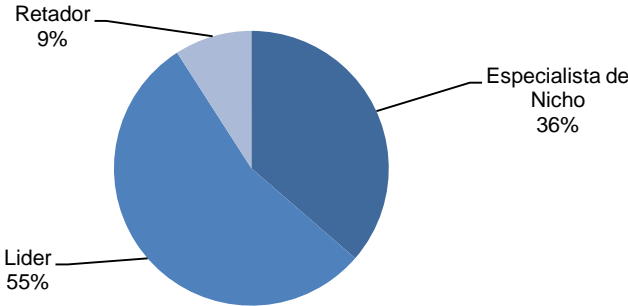
**Figura 19: "Distribución de la Muestra de Acuerdo a Tamaño (Personal)"**

De forma análoga, se clasifica por facturación anual, concentrando el 91% de la muestra en grandes empresas, con más de 100.000 UF de ventas anuales y un 9% de empresas medianas, con facturación entre 2.500 a 100.000 UF anual.



**Figura 20: "Distribución de la Muestra de Acuerdo a Tamaño (Facturación)"**

De acuerdo a la posición de mercado, la mayor parte de las empresas e consideran principalmente líderes (55%), en menor medida especialistas de nicho (36%) y sólo uno como retador. Ninguno se declaró como seguidor



**Figura 21 "Descripción de la Muestra de Acuerdo a Posición de Mercado"**

## 9 Resultados

En esta sección se presentan los resultados de la investigación, de acuerdo a las entrevistas. En primer lugar se entregará un detalle sobre la situación general de las empresas con la planificación estratégica y herramientas de gestión, luego se presentarán desarrollos para vincular el crecimiento con la planificación estratégica.

### 9.1 Utilización de Planificación Estratégica Formal

En esta sección se presentan datos de cómo utilizan la planificación estratégica formal empresas de Concepción.

En la siguiente figura se aprecia que la mayor parte de las empresas ha tomado el camino de la formalización de su estrategia hace más de diez años. Tomando en consideración, también, que la media de las empresas es mayor a cuarenta años, parece un proceso normal que la madurez y adaptación a los mercados en este largo periodo de tiempo forcé a tomar caminos formales.

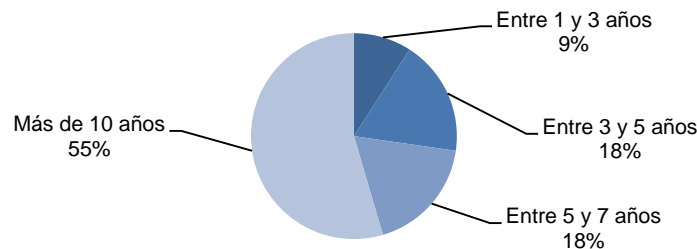


Figura 22: "Formalización de la Planificación Estratégica"

En la Figura 23 se presenta el periodo en el que se revisa la planificación de la muestra. La mayor parte de las empresas lo realizan todos los meses.

Dentro de las entrevistas, algunos ejecutivos comentaron que realizan "comités" de seguimiento de las iniciativas estratégicas y otros que en reuniones de cada área funcional de la empresa, se evalúan los indicadores y avances a los planes estratégicos de los cuales son responsables.

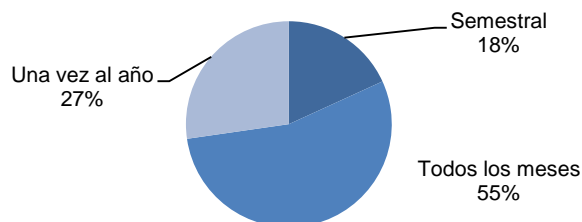
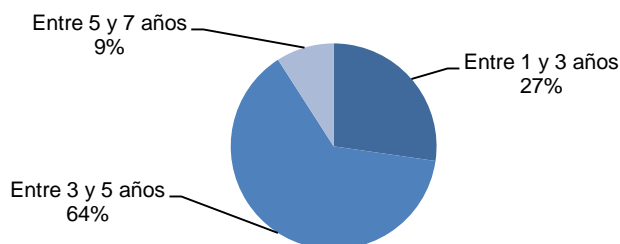


Figura 23: "Revisión de la Planificación Estratégica"

De acuerdo al horizonte de planificación, la mayor parte de las empresas planifican entre 3 a 5 años. Sin embargo, de acuerdo a lo reportado en las entrevistas, las estrategias se van reevaluando periódicamente, por lo general una vez al año o semestre, de forma de ir tomando acciones para alcanzar los objetivos de la *P.E.F.* en un proceso de mejora continua.

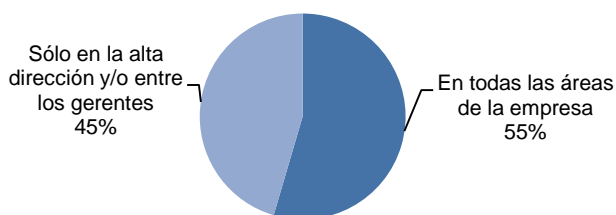


**Figura 24: "Horizonte de Planificación Estratégica"**

De acuerdo a la sociabilización del plan estratégico, en un poco más de las empresas es sociabilizado en todas las áreas. De acuerdo a opiniones de los entrevistados, se realizan diferentes niveles de sociabilización, concentrando los esfuerzos en alinear los objetivos de cada área con la estrategia.

Por otra parte, en el 45% de las empresas, el plan es sólo sociabilizado por los ejecutivos y directores de las organizaciones. De estas empresas, el 80% son medianas o pequeñas, en cantidad de personas, y las grandes son empresas familiares.

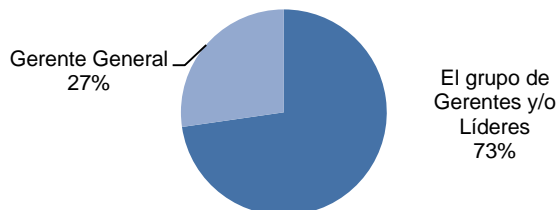
Relacionando estas dos variables, se podría inferir que la mayor parte de las empresas no grandes (en cuanto a personal) y las empresas familiares, prefieren no sociabilizar su plan estratégico en los grupos de menor jerarquía u operativos.



**Figura 25: "Nivel Jerárquico Sociabilizada la PEF"**

Dentro de las entrevistas, la mayor parte de las empresas realiza la *planificación estratégica* como un proceso colectivo, el cual es, por lo general, realizado en una jornada especial por los ejecutivos y líderes de la organización en un ambiente alejado de la rutina laboral. El 27% de las empresas, no lo

realiza de esta forma, sin embargo, el plan es desarrollado unilateralmente por el Gerente General o CEO de la organización, a través de un proceso que se vincula con la escuela empresarial: siendo la estrategia creada desde la mente del líder como perspectiva y un sentido de la organización en el largo plazo. Todas las empresas donde el Líder realiza la estrategia son del tipo familiar.

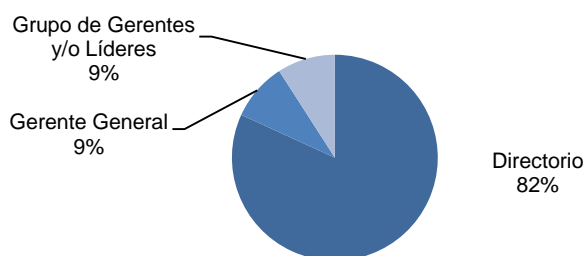


**Figura 26: " Realizador de la PEF"**

Una vez desarrollado todos los elementos de la estrategia, existe una instancia, común en todas las organizaciones, donde se presenta el plan y es evaluado. Para el caso de las empresas de Concepción, en el 82% de las empresas es el directorio la instancia de decisión definitiva.

Existe un pequeño porcentaje donde el líder de la organización es quien decide definitivamente, donde además, es el quién la desarrolla, coincidiendo con lo descrito anteriormente del estilo empresarial "visionario".

El resto es aprobado por el grupo de gerentes y líderes, quienes también la desarrollan. Para este tipo de empresas, la estrategia se basa mayormente en consensos y en el aprendizaje adquirido por las distintas áreas.

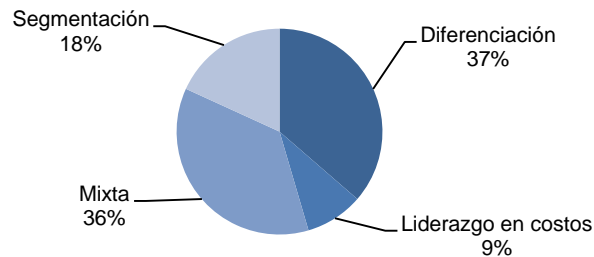


**Figura 27: "Decisión Definitiva PEF"**

Las empresas según las estrategias genéricas de Michael Porter, eligen mayoritariamente diferenciarse, donde además, un porcentaje similar elige más de un camino.

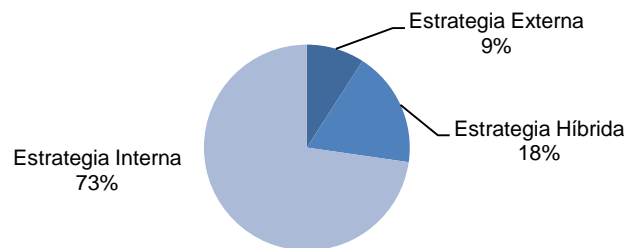
Dentro de las que se diferencian, todas mantienen un horizonte de planificación menor a 5 años, adaptándose ágilmente al mercado y el 75% son líderes en sus mercados.

Otra mención interesante es que todas las empresas del sector construcción, particularmente en este estudio, inmobiliarias buscan diferenciación.



**Figura 28: "Estrategias Genéricas de Negocio"**

Las empresas de Concepción mayoritariamente realizan su estrategia internamente. De acuerdo a las entrevistas, en la mayor parte de los casos, ha sido un camino similar para las empresas: comenzaron realizando planificación externa, luego híbrida y, hoy en día, los líderes de la organización se organizan y planifican a través de sus propias capacidades.



**Figura 29: "Clasificación de Estrategia de Acuerdo a su Concepción"**

## 9.2 Efectos de la Planificación Estratégica Formal

En esta pregunta se pidió a los encuestados indicar su grado de aceptación de acuerdo a posibles beneficios que poseen las empresas con *planificación estratégica formal*. Se desarrolló una pregunta tipo escala de Likert, las opciones fueron totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo y totalmente de acuerdo. El resultado del test se presenta en la Figura 30, donde se puede mencionar:

- Sobre el 90% tiene la percepción que la PEF genera mejor posicionamiento, imagen corporativa, alineamiento de los empleados y ayuda en la relación con los grupos de interés.
- Más del 80% tiene la percepción que la PEF genera rentabilidad sostenida en el tiempo, ayuda al crecimiento en ventas, mejora la competitividad, genera mayor alineamiento.

- El único elemento evaluado bajo la línea del 80% de aceptación es la posible mejora en desempeño. Aquí, un 30% cree que no tienen relación.

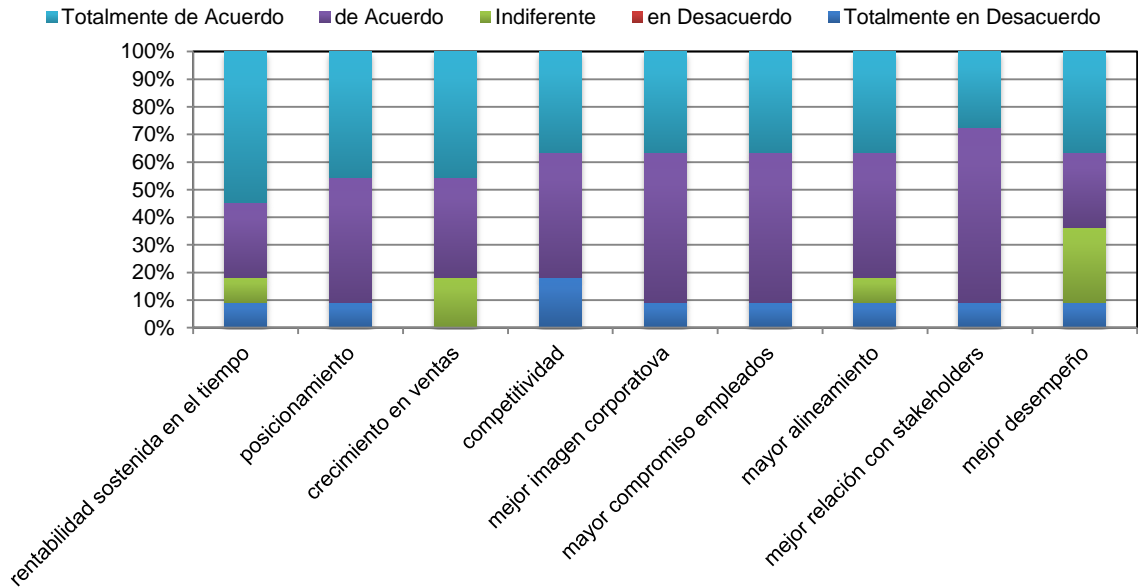


Figura 30: "Beneficios de la PEF"

Además de esto, se consultó de forma dicotómica sí las empresas con PEF poseen mayor posibilidades de perdurar en el tiempo. Un 73% de las respuestas fueron positivas. Las negativas, no representan mayoritariamente a ningún grupo previamente clasificado.

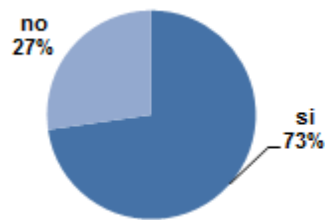


Figura 31: "Probabilidad de Perdurar en el Tiempo"

### 9.3 Planificación Estratégica y su Entorno en las Empresas

De acuerdo a la experiencia de los entrevistados en la empresa, se consulta el grado de aceptación en la relación entre planificación estratégica e innovación, posicionamiento, percepción de los empresarios y el cumplimiento de metas. De lo anterior se puede inferir:

- Empresas con *PEF* estimulan procesos e iniciativas de cambio y liderazgo participativo, de acuerdo a más del 80% y sobre un 60% cree estar totalmente de acuerdo
- Más del 90% cree que la *PEF* favorece las políticas de innovación en las empresas.
- Todas las empresas piensan que la *PEF* permite alcanzar una posición dominante y exitosa en los mercados.
- Al menos un 70% cree que la *PEF* impacta positivamente la percepción de competitividad del empresariado, sin embargo, un 30% cree que no existe relación.
- Al menos un 90% cree que las empresas miden los efectos de la *PEF* con sus metas estratégicas.

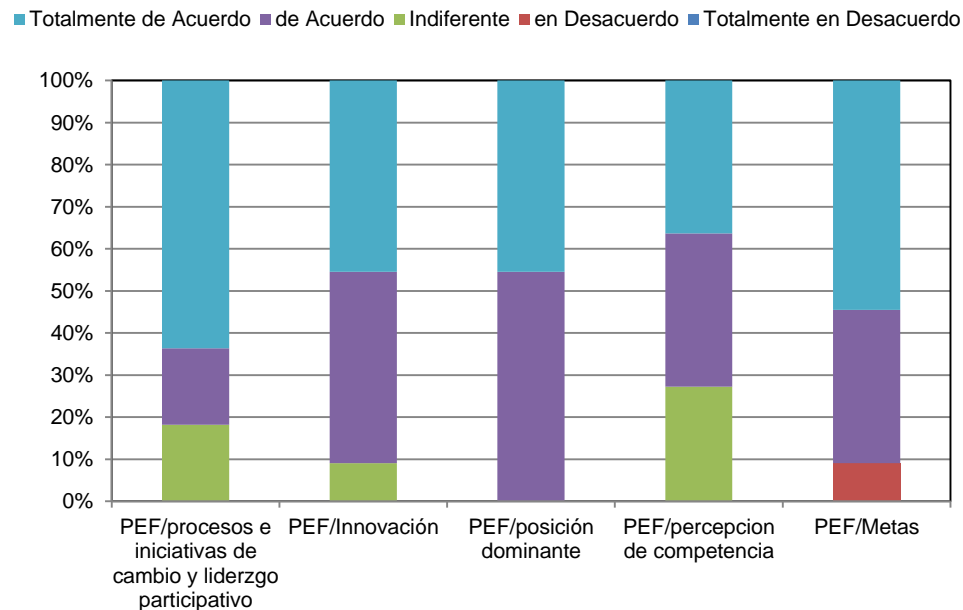


Figura 32: " Aceptación, *PEF* e Innovación, Liderazgo, Competencia, y Objetivos"

#### 9.4 Utilización de Elementos de Planificación Estratégica Formal

Para entender acerca de la importancia de los elementos clásicos de la *PEF*, se solicitó a los entrevistados responde acerca de la utilización, prioridad y secuencia de desarrollo de los siguientes elementos: *Misión, Visión, Objetivos, Filosofía/Valores, Macro Entorno, Micro Entorno, Capacidades de la Empresa, Escenarios, Matrices de Relación, Estrategias y Sistemas de Medición de desempeño.*

En primer lugar, se presentan los resultados de utilización, donde se observa que todas las empresas utilizan los conceptos de *Misión, Análisis de entorno y desarrollo de estrategias.*

Un segundo grupo de elementos de alta utilización (91%), está conformado por la *visión, objetivos, análisis de capacidades y sistemas de medición de desempeño.* Los sigue la utilización *filosofía y/o valores,* con un 73% de utilización.

La herramienta menos utilizada son las matrices de relación de variables, sólo el 27% las ocupa en su proceso de *planificación estratégica.* De las empresas que las utilizan, todas tienen más de diez años planificando estratégicamente. Se puede inferir que la incorporación de estos elementos, de mayor análisis, requiere de una alta experiencia y desarrollo en estrategias.

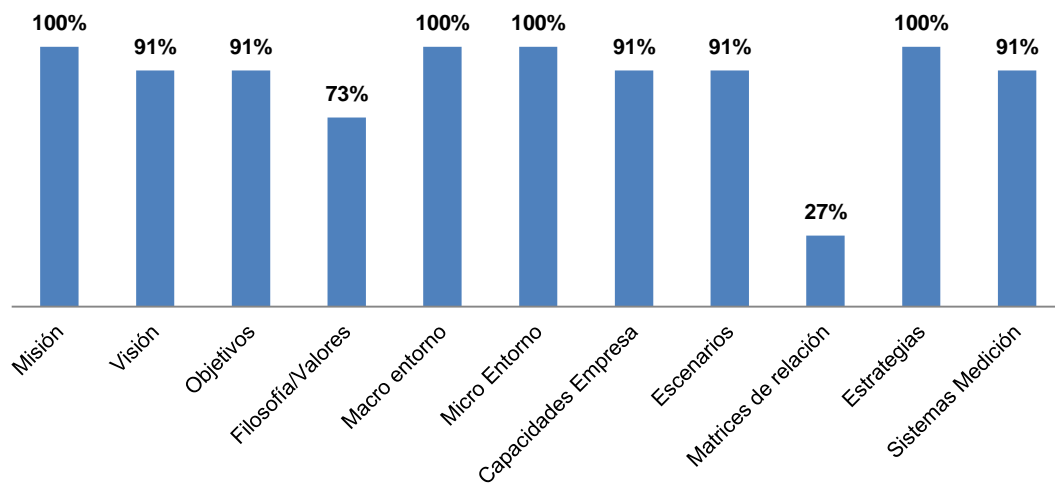


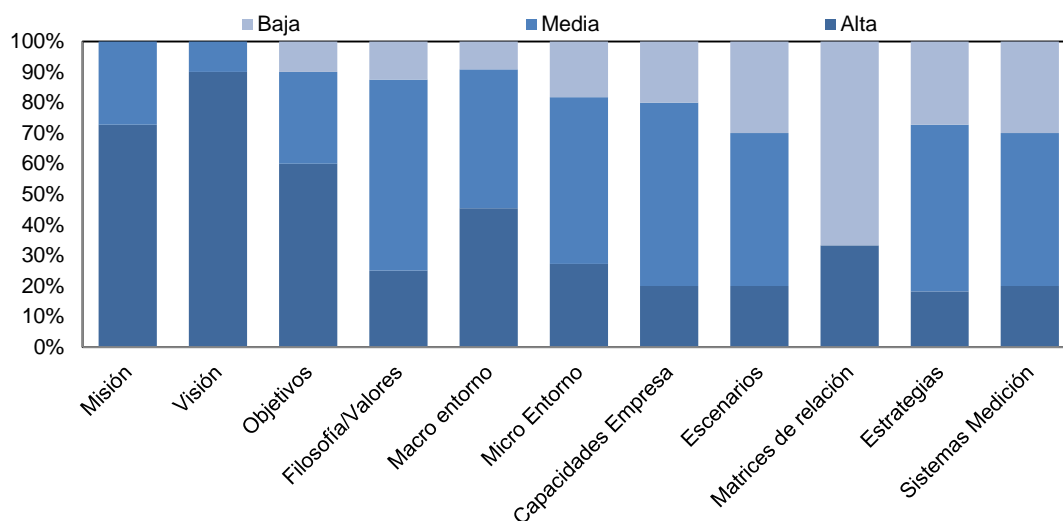
Figura 33: Utilización de Herramientas de *PEF*

De acuerdo a la importancia de cada herramienta, se clasificó en Alta, Media y Baja. Los resultados muestran que la *Visión* es la herramienta de mayor importancia dentro del proceso de *planificación estratégica.* Luego la *misión, objetivos* mantienen más de un 60% de clasificación como “Alta importancia”.

Tienen una alta clasificación como “medianamente importante” la *filosofía, análisis de entorno, creación de escenarios, estratégica y sistemas de medición*. Si bien, todos estos elementos son altamente utilizado, al parecer lo que prima dentro del proceso son los elementos primarios, de alto nivel: *misión, visión y objetivos*.

Respecto a los análisis de entorno, se observa que ocupan un lugar intermedio. Donde hay una leve preferencia hacia el análisis externo, por sobre el interno.

La herramienta clasificada con mayor porcentaje como de “*Baja Importancia*” es la realización de *matrices de relación de variables claves*. Complementando esto es la menos utilizada, por lo que se puede inferir que existe una baja influencia de la escuela del posicionamiento y poco valor del análisis en los procesos de *planificación estratégica*.



**Figura 34: "Prioridad de Uso de Herramientas en el Proceso de PEF"**

De acuerdo al orden en el uso de los elementos en el proceso de *PEF*, se clasifico como “Inicio”, “Medio” y “*Término*”. Los resultados demuestran que sobre el 90% de las empresas tiene su punto inicial en la definición de Misión y Visión, le siguen los objetivos y valores.

Los análisis de entorno, capacidades, escenarios son mayoritariamente realizados en segundo lugar. Particularmente, análisis de Macro entorno, es para algunas empresas utilizado al comienzo del proceso, esto demuestra mayor importancia en su adaptación al entorno antes que sus capacidades.

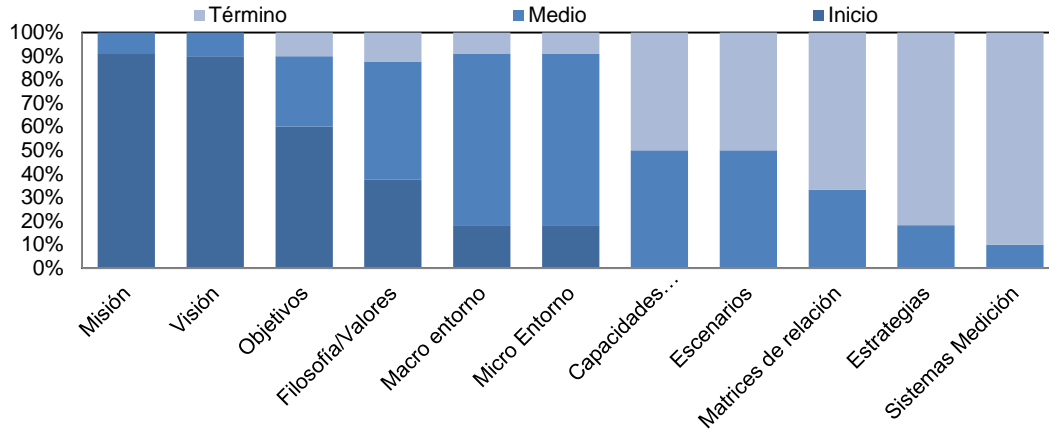


Figura 35: "Posición Cronológica de Herramientas en el Proceso de PEF"

### 9.5 Utilización de Herramientas de Gestión

En la Figura 37, se presenta el factor de utilización de herramientas de gestión, tanto en el funcionamiento táctico operacional de la empresa, como en el proceso de planificación estratégica. Las herramientas son las siguientes:

Herramienta	Descripción
Bechmarking	Busca las mejores prácticas afuera o a veces adentro de la empresa, siempre encaminada a la mejora continua y orientada al cliente
Sistemas de Indicadores de Performance	Enlaza las estrategias y objetivos claves con desempeño y resultados. Por ejemplo, KPIs, Balanced Scorecard, PRISM,
Análisis ABC	Método de clasificación que permite identificar los artículos que tienen un impacto importante en un valor global (inventario, ventas, costes, etc.).
Lean Thinking	Es una herramienta que constantemente se encuentra en la búsqueda de eliminación de desperdicios, tiempos de espera, movimientos excesivos, pérdida de productividad, entre otras cosas.
Gestión del Conocimiento	Herramienta que permite transferir el conocimiento desde el lugar donde se genera, hasta el lugar en donde se va a implementar.
Six Sigma	Es una mejora de procesos que se centra en reducir o eliminar los defectos o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente.
Normas Internacionales	ISO: Normas desarrolladas por la Organización Internacional de Normalización. OHSAS: Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, formalizadas por la British Standards Institution
Cadena de Valor	Analiza las actividades de una empresa y con ello identifica sus fuentes de ventaja competitiva.
Análisis PESTA	Desarrollo de las variables políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas y ambientales que pueden afectar un plan de marketing.
FODA	Análisis interno (fortaleza y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas).
ERP o Enterprise Resource Planning	Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (producción, logística, distribución, inventario, envíos, facturas, contabilidad, etc.).

Figura 36: "Herramientas de Gestión"

De acuerdo a los resultados, *benchmarking*, *uso de KPI* y *FODA*, son las herramientas más utilizadas en la industria. Una empresa no utiliza el Benchmarking, ya que se consideran referentes en el mercado mundial y sus

desarrollos están focalizados en el desarrollo de nuevos procesos y productos, a través de la vinculación con centro de investigación y empresas de ingeniería.

Las Herramientas ABC, Gestión del conocimiento, Lean, y ERP son altamente utilizados en la industria, pero no se incorporan en el proceso de *planificación estratégica formal*.

Si bien, todas las empresas realizan análisis del macro entorno en sus procesos de *planificación estratégica*, sólo un 45% realiza PESTA. Se puede inferir la utilización de otros análisis menos populares o un análisis menos estructurado.

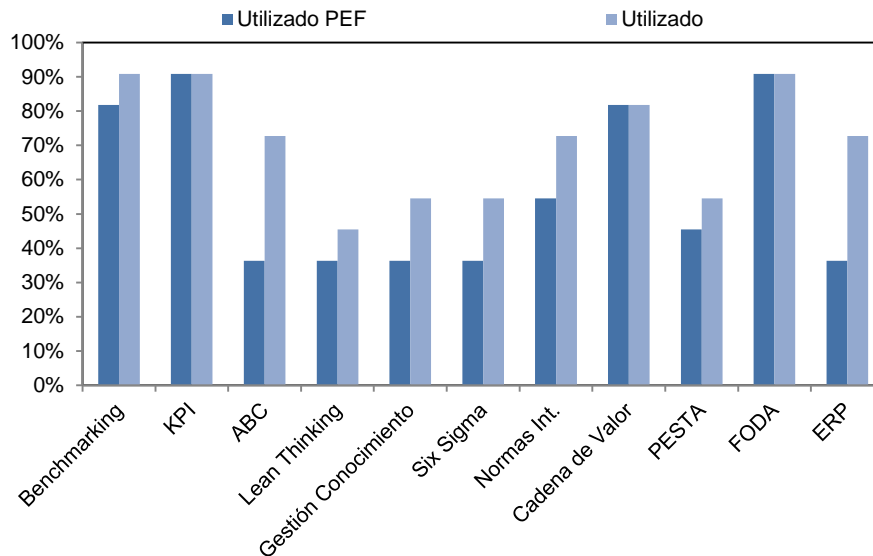


Figura 37: "Utilización de Herramientas de Gestión"

Se realizó una pregunta extra para las empresas que utilizan Benchmarking, para estudiar cuál es la preferencia por tipo de Benchmarking. En la Figura 38 se observa claramente que el más utilizado es el competitivo, realizado con la competencia directa.

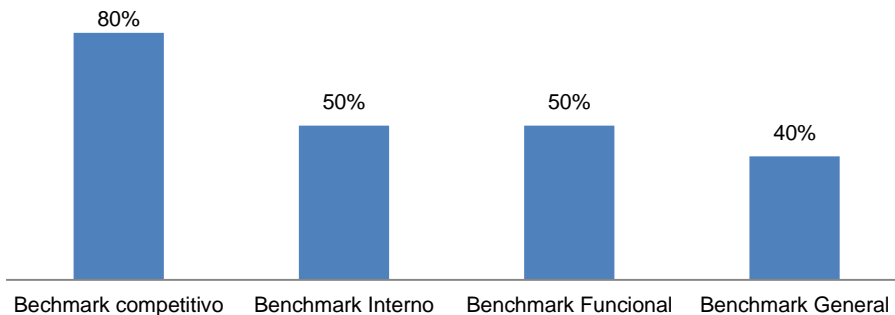


Figura 38: "Utilización Benchmark, por tipo"

Por último, se investigó sobre el beneficio de algunas herramientas de gestión a través de su uso en las empresas. El resultado se presenta en la Figura 39,

donde se agrupa por efectos del *Balance Scorecard*, *Análisis ABC*, *Lean Thinking* y otros *Sistemas de Gestión*.

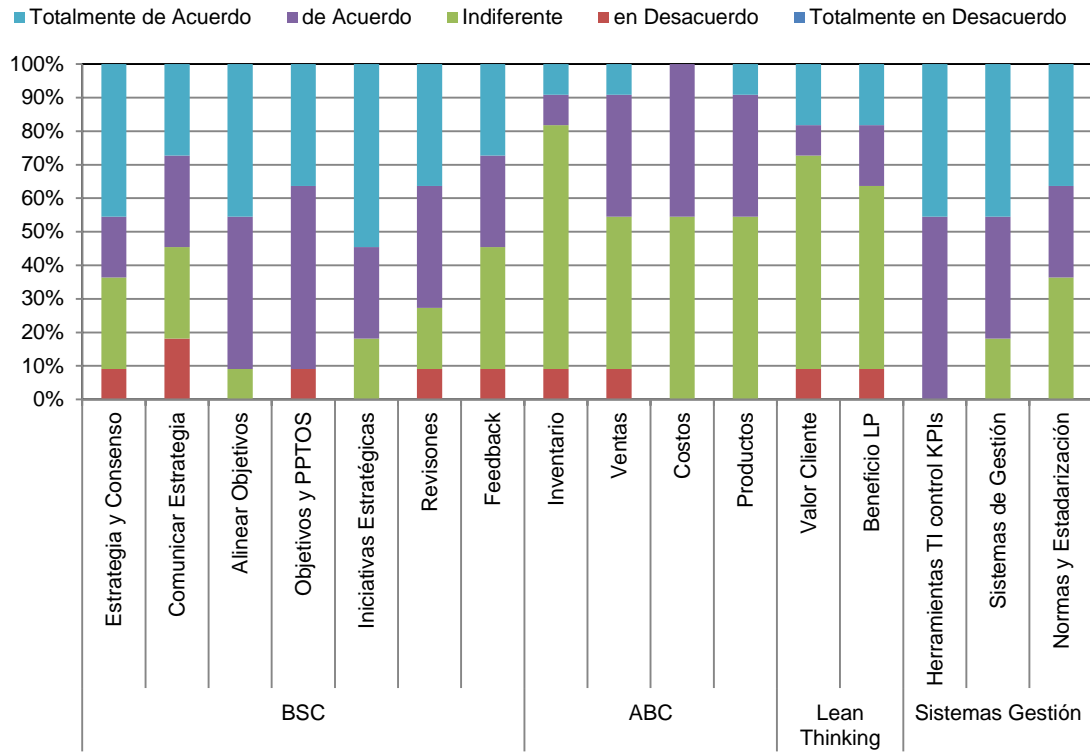


Figura 39: "Uso de herramientas de gestión y su efecto en la PEF"

De lo anterior, se entregan las siguientes afirmaciones:

- Más del 90% afirma que el BSC ayuda a alinear objetivos personales y departamentales con la estrategia. Además, sobre un 70% asegura que ayuda a identificar y alinear las iniciativas estratégicas y realizar revisiones periódicas de la estrategia.
- Existe una alta indiferencia con respecto a los beneficios de las herramientas "análisis ABC" y "Lean Thiking". Lean es uno de los set de herramientas menos utilizadas y el Análisis ABC es muy poco utilizado como herramienta de planificación estratégica, solo se utiliza de forma operacional.
- Todas las empresas poseen herramientas TI para el control de indicadores y sobre el 80% utiliza sistemas de medición del desempeño como KPIs, Budgets u otros, sin embargo, solo el 36% utiliza su ERP para controlar su estrategia, por lo que existe una oportunidad de automatización y centralización del información, en gran parte de las empresas.
- Un 63% de las empresas utiliza normas para estandarización de sus procesos, sin embargo un 73% las utiliza. Podemos inferir que no

siempre los sistemas de gestión son utilizados con objetivos dentro de la empresa, sino para mejorar su posición con el entorno.

## 9.6 Planificación Estratégica Formal y Crecimiento

Para relacionar el efecto de la planificación estratégica con crecimiento, se tomaron los siguientes supuestos:

- El crecimiento se alcanza a través de capacidades que permitan generar ventajas competitivas a través del aprovechamiento de sus activos. Una de estas capacidades es la agilidad organizacional para adaptarse de forma eficiente a su entorno o capacidades dinámicas.
- Se consideran capacidades dinámicas la adopción de procesos e iniciativas de cambio y la disposición de políticas que estimulen la innovación.
- Se relaciona el efecto de la planificación estratégica con crecimiento a través de la generación de rentabilidad sostenida en el tiempo, mejora del posicionamiento, crecimiento en ventas, mayor competitividad y una mejor relación con los stakeholders.

Así, por cada empresa se generan dos indicadores:

**Adaptabilidad:** Calculada como la razón de la adición de los índices de Likert, en escala de 1 a 5, sobre la aceptación de los efectos de la *PEF* en la estimulación de procesos e iniciativas de cambio y liderazgo participativo, más la disposición de políticas de estimulación de la innovación, por sobre el máximo posible.

**Crecimiento:** Calculada como la razón de la adición de los índices de Likert, en escala de 1 a 5, sobre la aceptación de los efectos de la *PEF* en la mejora de la rentabilidad, posicionamiento, competitividad, imagen corporativa y relación con los grupos de interés, por sobre el máximo posible.

De lo anterior, se obtiene el mapa perceptual presentado en la Figura 40. Aquí, se observa que la mayor parte de las empresas se encuentran en el cuadrante en que el crecimiento está relacionado directamente con la adaptabilidad, sólo una empresa está en el sector en que la adaptabilidad no afecta al crecimiento.

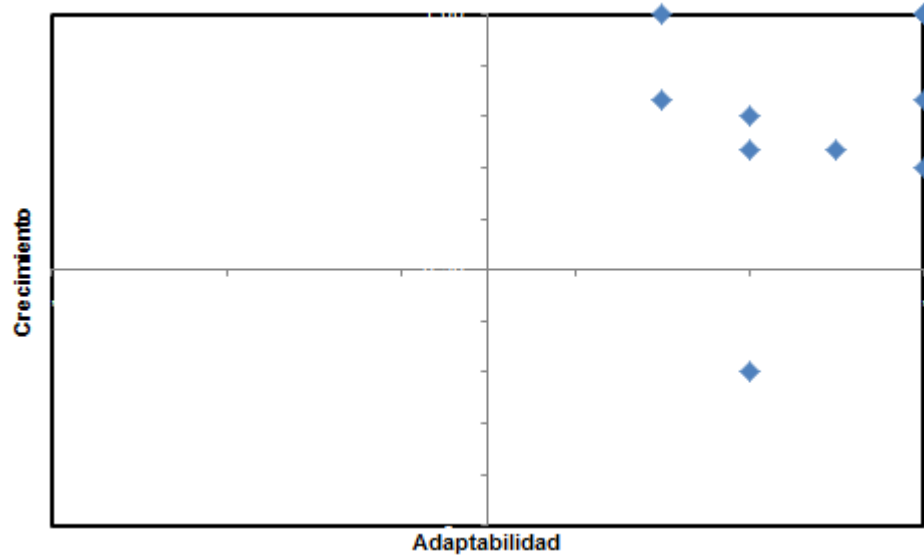


Figura 40: "Mapa Perceptual Crecimiento y Adaptabilidad a través de la PEF"

Para validar los datos obtenidos se realiza una estimación lineal, a través del método de mínimos cuadrados, de la relación entre crecimiento y adaptabilidad, donde se obtienen los datos presentados en la siguiente tabla.

	$X_{Adaptabilidad}$	Constante
<b>b's</b>	0,40	0,46
<b>Desviación Estándar</b>	0,53	0,47
<b>r</b>	0,06	0,21

Tabla 5: "Estimación Lineal"

Realizando una prueba de hipótesis de lo anterior, se rechaza la hipótesis nula, por lo que existe evidencia suficiente para aceptar la relación entre adaptabilidad y crecimiento. Esta relación es de que por cada punto de mayor adaptabilidad, el crecimiento aumenta 0,40 veces.

De lo anterior, se valida la hipótesis, la planificación estratégica formal afecta positivamente al crecimiento de las empresas, a través de su relación con la capacidad de adaptación.

## 10 Conclusiones

El estudio del *management* entrega distintas formas de ver la estrategia de una organización, sin embargo, existen elementos transversales a todas las teorías que sustentan la coherencia de la organización en el tiempo y su definición como tal.

Las empresas generan valor a través del desarrollo de ventajas competitivas sostenibles, capitalizando o aprovechando sus activos. La maximización de esta función es posible a través de la capacidad de reconfiguración, ganar y dejar recursos, para adaptar, e incluso crear, cambios en el mercado, adaptación e innovación en su entorno.

Se puede describir el estado de las empresas de Concepción, de acuerdo a su *planificación estratégica*. Estas, se encuentran en una etapa de madurez, con más de una iteración del proceso, horizontes de planificación entre 3 a 5 años, los cuales se revisan y adaptan en periodos menores o iguales a un año. Las estrategias son desarrolladas a través de sus propias capacidades, luego de un aprendizaje con el apoyo de terceros.

Empresas familiares y/o de tamaño mediano no comparten su estrategia a toda la empresa, concentrando la información y el sentido de la organización en los altos círculos de poder. Por lo general, en estas empresas, el Líder es quien realiza, de forma visionaria, la estrategia.

Existe una percepción positiva a los efectos de la *planificación estratégica* de acuerdo a competitividad, posicionamiento, ventas, rentabilidad, alineamiento y la probabilidad de perdurar en el tiempo. Además, la *planificación estratégica* es coherente con las capacidades de reorganización e innovación en las empresas, en sus modelos de creación de valor.

Las organizaciones utilizan todos los elementos clásicos de la *planificación estratégica formal*. El único elemento que es poco utilizado son las matrices de relación de variables, por lo que se infiere procesos poco analíticos.

Existe una relación positiva entre los elementos que generan adaptación y reconfiguración en el entorno de la empresa con el crecimiento, para las organizaciones de Concepción. Por lo tanto, se valida la hipótesis desarrollada en este trabajo, existiendo relación entre crecimiento y *planificación estratégica formal*, a través de las capacidades de reconfiguración de las empresas.

## 11 Bibliografía

- Andrews, K. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
- Artl, W. G. (2 de Octubre de 2018). *International Tourism Management Artl*. Obtenido de <http://www.artl-lectures.com/9685wise16-intro2.htm>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Dibrell, C., Craig, J., & Neubaum, D. (2014). Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance. *Journal of Business Research* 67, 2000-2007.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal* 21, 11005-1121.
- Fleming, D., Chow, C., & Chen, G. (2009). Strategy, performance-measurement systems, and performance: A study of Chinese firms. *International Journal of Accounting*(44), 256-278.
- Henderson, B. (1973). The Experience Curve-Reviewed. IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio. *The Boston Consulting Group*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kor, Y., & Mahoney, J. (2004). Edith Penrose's (1959) Contribution to the Resource-based View of Strategic Management. *Journal of Management Studies* 41:1, 183-191.
- Kovacevic, A. (2013). Catedra Control de Gestión (Balance Scorecard), Diplomado en Gestión en la Minería, Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.
- Kovacevic, A., & Reynoso, A. (2010). *El Diamante de la Excelencia Organizacional*. Santiago: El Mercurio - Aguilar.
- Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2014). Is Performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting Research*, 173-186.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2016). *Safari a la Estrategia: Una Visita Guiada por la Jungla del Management Estratégico*. Buenos Aires: Granica.
- Muñoz, Ó., & Gómez Fontanills, D. (06 de junio de 2018). *Filosofía de la empresa en Estrategia*. Obtenido de [http://www.eoi.es/wiki/index.php/Filosof%C3%ADa\\_de\\_la\\_empresa\\_en\\_Estrategia](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Filosof%C3%ADa_de_la_empresa_en_Estrategia)
- Nudurupati, S. S., Bitici, U., Kumar, V., & Chan, F. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers & Industrial Engineering*(60), 279-290.
- O'Brien, F., & Dyson, R. (2007). *Supporting Strategy: Frameworks, Methods and Models*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.
- OECD. (2010). *Higher Education in Regional and City Development: Bío Bío Region, Chile*. OECD publishing.
- OECD/Bío Bío's Regional Steering Committee. (2009). The Bío Bío Region, Chile: Self-Evaluation Report. (O. H. (IMHE), Ed.) *OECD Reviews of Higher Education in Regional and City Development*, 1-2.
- Osses, S. (2012). Tesis de Grado "Plan Estratégico para la Empresa de Seguridad PPI-Chile". MBA, Universidad Técnica Federico Santa María. Santiago, Chile.
- Powell, T. (1992). Strategic planning as a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 551-558.
- Rudd, J., Greenley, G., Beatson, A., & Lings, I. (2008). Strategic planning and performance: Extending the debate. *Journal of Business Research* 61, 99-108.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol 18:7, 509-533.
- Valenzuela, L. (2018). Catedra Control de Gestión, MBA Universidad Técnica Federico Santa María. Santiago.

## **12 Anexos**

### **12.1 Anexo 1: Sobre IRADE**

IRADE es una corporación de derecho privado sin fines de lucro, que agrupa a las principales empresas productivas y de servicios de la Región del Biobío.

Su ámbito de acción se concentra en las áreas del Management, buscando satisfacer las necesidades de educación continua de las empresas para fortalecer las habilidades de sus ejecutivos y trabajadores; de Capital Social, impulsando el desarrollo regional, incrementando la articulación entre el sector privado, y entre el sector privado y el sector público; y en Proyectos Especiales, donde ejecuta programas destinados a fortalecer la competitividad de la pequeña y mediana empresas y el desarrollo económico local.

Sus principales clientes son las grandes y medianas empresas de la VIII Región a través de una oferta en Capital Social y en Management, el cual cubre Capacitación y Educación para Ejecutivos, Asesorías, Coaching Organizacional, Selección de Personal, Subcontratación Personal en Servicio Transitorio, Administración del Rol Privado y Programa de incremento de productividad y competitividad para PYME.

Irade organiza importantes encuentros empresariales de la Región del Biobío, como el Encuentro Regional de la Empresa, EREDE y el Encuentro de Gestión de Personas.

#### **12.1.1 Origen**

Durante 1988, las necesidades del entorno regional y del desarrollo de las empresas, hicieron necesario transformar lo que era la sucursal de ICARE, en un Instituto Regional autónomo, identificado con las necesidades propias de la Región y de su gente. Así nace el Instituto Regional de Administración de Empresas, IRADE, heredando un grupo de empresas socias, un pequeño patrimonio y algunos productos con una cierta tradición. La personalidad jurídica de este nuevo Instituto fue otorgada el 28 de octubre de 1988 y se publicó en el Diario Oficial el 1º de diciembre del mismo año, pero comenzó a operar el primer semestre de 1989.

#### **12.1.2 Misión**

Contribuir al desarrollo de las empresas estimulando la excelencia y ética empresarial por medio de la promoción de buenas prácticas, innovación y emprendimiento, afianzando la colaboración entre empresas, universidades y sector público, con foco en la competitividad regional.

### **12.1.3 Visión**

Ser un referente en la Región del Biobío y el país como promotor de la excelencia y buenas prácticas en la gestión de empresas y su relación con los diferentes actores de la sociedad.

## 12.2 Anexo 2: Encuesta

### MEDICIÓN DE LA PLANIFICACION ESTRATÉGICA FORMAL EN EMPRESAS CHILENAS

La siguiente encuesta tiene como objetivo medir el impacto real que genera la implementación de la planificación estratégica formal en las empresas en Chile, con ello se quiere demostrar que las empresas que utilizan una Planificación Estratégica Formal (P.E.F.) tienen más probabilidades de perdurar en el tiempo y de tener un mejor desempeño.

Para comenzar:

¿Usted se encuentra de acuerdo con participar en este trabajo de investigación?

Si

No

Si su respuesta ha sido Sí, por favor continuar a responder las siguientes preguntas; si ha sido que No su respuesta, por favor no realizar encuesta.

#### Antecedentes Generales

1. ¿Cuál es su nombre? \_\_\_\_\_
2. ¿Qué cargo ocupa? \_\_\_\_\_
3. ¿Cuántos años lleva en su cargo? \_\_\_\_\_
4. Si lleva menos de 5 años: ¿Fue parte de otra empresa con un puesto similar antes?, ¿Cuál? \_\_\_\_\_
5. ¿Nombre de la empresa a la cual pertenece? \_\_\_\_\_
6. ¿Cuántos años tiene la empresa? \_\_\_\_\_
7. ¿A qué industria pertenece?
  - a) Agropecuario-silvícola
  - b) Pesca
  - c) Minería
  - d) industria manufacturera
  - e) Electricidad, gas y agua
  - f) Construcción
  - g) Comercio, restaurantes, y hoteles
  - h) Transporte
  - i) Comunicaciones
  - j) Servicios financieros y empresariales
  - k) Propiedad de vivienda
  - l) Servicios personales
  - m) Administración pública

8. De acuerdo al personal, ¿Cuál es el tamaño de su empresa?
- a) Micro (0-9)
  - b) Pequeña (10-49)
  - c) Mediana (50-199)
  - d) Grande (200 - )
9. De acuerdo a su facturación anual, ¿Cuál es el tamaño de su empresa?
- a) Micro (0-2.400 UF)
  - b) Pequeña 2.400,01-25.000UF)
  - c) Mediana 25.000,01UF a 100.000UF
  - d) Grande(100.000,01 UF - )
10. ¿Cuál es la posición de mercado de su empresa?
- a) Líder
  - b) Retador
  - c) Seguidor
  - d) Especialista de Nicho
11. ¿Es su empresa filial de una empresa extranjera?
- a) Si, indique país: \_\_\_\_\_
  - b) No

## Planificación Estratégica

En esta sección se quiere evaluar el estado y proceso de planificación estratégica formal en consulta.

### Etapa I

En la siguiente etapa se realizarán preguntas con alternativas y preguntas en donde el encuestado puede escoger más de una respuesta, para ello debe realizar una cruz en cada cuadrado que considere que cumple con lo consultado.

1. ¿Ocupa Planificación Estratégica Formal<sup>1</sup> en la empresa?

Si

No

De ser negativa la respuesta, continuar con Etapa II.

2. Desde cuando lo hace formalmente

- a) Menos de 1 año
- b) Entre 1 y 3 años
- c) Entre 3 y 5 años
- d) Entre 5 y 10 años
- e) Más de 10 años
- f) Otro: \_\_\_\_\_

3. Con qué frecuencia revisa su Planificación estratégica

- a) Todos los meses
- b) Bimensual
- c) Trimestral
- d) Semestral
- e) Una vez al año
- f) Otro: \_\_\_\_\_

- 4.Cuál es el Horizonte de desarrollo de su planificación estratégica

- a) Un 1
- b) Entre 1 y 3 años
- c) Entre 3 y 5 años
- d) Entre 5 y 7 años
- e) Más de 7 años
- f) Otro: \_\_\_\_\_

5. La planificación estratégica formal, ¿Hasta qué nivel jerárquico es socializada?

- a. En todas las áreas de la empresa
- b. Sólo en la alta dirección y/o entre los gerentes.
- c. Sólo en algunas áreas.

De ser así ¿En cuál o cuáles de las siguientes áreas? (Marque con una cruz las alternativas escogidas por el encuestado).

Operaciones	
Marketing	
Finanzas y Administración	
Recursos Humanos	
Ingeniería, Desarrollo y/o Innovación	
Otras	

6. ¿Quién(es) está(n) a cargo de desarrollar la planificación estratégica formal? Y ¿Qué porcentaje de responsabilidad tienen cada uno?
- Gerente General
  - Gerencia de Administración
  - El grupo de Gerente y/o Líderes
  - Jefes de Departamento y/o área
  - Áreas de Control y Gestión
  - Otros \_\_\_\_\_
7. ¿Quién(es) está(n) a cargo de la toma de decisión definitiva de planificación estratégica formal?
- El Directorio
  - El Gerente General.
  - Un grupo de gerentes y/o líderes de la organización.
  - Otro(s): \_\_\_\_\_
8. ¿Cuál de las siguientes estrategias de negocios define de mejor manera a su empresa?
- Liderazgo en costos (es mantener los costos bajos con respecto a la competencia).
  - Diferenciación (es saber diferenciarse de la competencia).
  - Segmentación (es dividir a un grupo uniforme en características más pequeñas).
  - Mixta (es un tipo de estrategia conformada por más de una estrategia genérica, entendiendo que las alternativas anteriores son las estrategias genéricas).
9. De acuerdo a su estrategia actual, ¿En cuál de los siguientes tipos de estrategias se podría clasificar?
- Estrategia interna (a través de sus propios recursos y capacidades buscar generar su estrategia).
  - Estrategia externa (a través de recursos y capacidades de otras empresas busca crear su estrategia).
  - Estrategia híbrida (es una combinación de las estrategias definidas recientemente: estrategia interna y externa).

10. La planificación estratégica formal en la empresa puede generar los siguientes beneficios (Marque con una cruz la alternativa que representa a su empresa).

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Rentabilidad sostenida en el tiempo					
Posicionamiento					
Crecimiento en ventas					
Competitividad					
Mejor imagen corporativa					
Mayor compromiso por parte de los empleados					
Mayor alineamiento					
Mejor relación con grupos de interés (empleados, accionistas, clientes, proveedores).					
Mejor desempeño					
Otras					

11. ¿De acuerdo a su experiencia, las empresas con Planificación Estratégica Formal tienen más probabilidad de perdurar en el tiempo?

Si

No

## Etapa II

Considerando la experiencia en su empresa, responder el grado de aceptación de las siguientes afirmaciones sobre la planificación estratégica.

<b>Planificación Estratégica</b>					
	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
1. Las empresas con P.E.F. estimulan los procesos e iniciativas de cambio y liderazgo participativo.					
2. Disponer de políticas que estimulan la innovación, la cual es pieza fundamental en la P.E.F.					
3. La P.E.F. es un factor fundamental para alcanzar una posición dominante y exitosa en los mercados objetivos.					
4. La P.E.F. tiene un impacto significativo en la percepción de competitividad de los empresarios.					
5. La empresa mide la relación entre la planificación estratégica formal y el desempeño adquirido por las metas estratégicas.					

### Etapa III

En la presente sección se deberá responder sí los siguientes elementos mencionados son necesarios para el desarrollo de la planificación estratégica formal. Además, deberá mencionar si estos son prioridad para el desarrollo de la planificación estratégica formal, enumerar la secuencia de desarrollo y mencionar que herramienta utiliza para la aplicación de los elementos.

Elemento	Si/No	Prioridad	Secuencia de Desarrollo	Herramientas Utilizadas
Desarrollo misión				
Desarrollo visión				
Definición de objetivos				
Definición de filosofía y/o valores				
Análisis del Entorno: Macro Entorno				
Análisis del Entorno: Micro Entorno				
Análisis de la Empresa y sus capacidades				
Generación de Escenarios				
Matrices de relación de variables claves				
Desarrollo de planes (estrategias)				
Sistemas de Medición del Desempeño				
Otros no mencionados:				

### Etapa III

En el presente punto debe seleccionar una o más opciones, dependiendo de la respuesta indicada por el encuestado.

1. Presentando las siguientes herramientas, ¿Cuáles de ellas son utilizadas en la empresa? Y, en el caso de realizar planificación estratégica forma, ¿Cuáles son utilizadas en su planificación estratégica?

	Es utilizadas por la empresa	Es utilizada para la planificación estratégica formal
<b>Bechmarking</b> Busca las mejores prácticas afuera o a veces adentro de la empresa, siempre encaminada a la mejora continua y orientada al cliente.		
<b>Sistemas de Indicadores de Performance</b> Enlaza las estrategias y objetivos claves con desempeño y resultados. Por ejemplo, KPIs, Balanced Scorecard, PRISM,		
<b>Análisis ABC</b> Método de clasificación que permite identificar los artículos que tienen un impacto importante en un valor global (inventario, ventas, costes, etc.).		
<b>Lean Thinking</b> Es una herramienta que constantemente se encuentra en la búsqueda de eliminación de desperdicios, tiempos de espera, movimientos excesivos, pérdida de productividad, entre otras cosas.		
<b>Gestión del Conocimiento</b> Herramienta que permite transferir el conocimiento desde el lugar donde se genera, hasta el lugar en donde se va a implementar.		
<b>Six Sigma</b> Es una mejora de procesos que se centra en reducir o eliminar los defectos o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente.		
<b>Normas Internacionales</b> <i>ISO: Normas desarrolladas por la Organización Internacional de Normalización.</i> <i>OHSAS: Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, formalizadas por la British Standards Institution</i>		

<b>Cadena de Valor</b> Analiza las actividades de una empresa y con ello identifica sus fuentes de ventaja competitiva.		
<b>Análisis PESTA</b> Desarrollo de las variables políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas y ambientales que pueden afectar un plan de marketing.		
<b>FODA</b> Análisis interno (fortaleza y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas).		
<b>ERP o Enterprise Resource Planning</b> Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (producción, logística, distribución, inventario, envíos, facturas, contabilidad, etc.).		
<b>Otras Herramientas</b>		

2. Si ocupa otras herramientas, ¿Cuáles son?

---



---



---

3. En el caso que utilice Benchmarking, ¿Qué tipo ocupa?, por favor contestar con una cruz en el cuadro en blanco, si la respuesta es afirmativa; si es negativa, sólo dejar en blanco.

<b>Benchmarking Competitivo</b> (Competencia directa).	
<b>Benchmarking Interno</b> (Operaciones o procesos internos, centra su atención en temas críticos).	
<b>Benchmarking Funcional</b> (Competidores directos e indirectos, busca reconocer mejores la prácticas).	
<b>Bechmarking General</b> (Otras empresas e industrias, revela mejores prácticas).	

4. Si utiliza normas internacionales ISO y/u OHSAS. ¿Desde cuándo las utiliza?, ¿Cuáles? Y ¿Por qué?

---



---



---

#### Etapa IV

Considerando la experiencia en su empresa, responder el grado de aceptación de cada una de las siguientes afirmaciones sobre sistemas de gestión.

Sistemas de Gestión					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. El Balanced Scorecard ayuda a clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.					
2. El Balanced Scorecard ayuda a comunicar la estrategia en toda la organización.					
3. El Balanced Scorecard ayuda a alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.					
4. El Balanced Scorecard ayuda a vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.					
5. El Balanced Scorecard ayuda a identificar y alinear las iniciativas estratégicas.					
6. El Balanced Scorecard ayuda a realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.					
7. El Balanced Scorecard ayuda a obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.					
8. Ocupa el análisis ABC para medir el impacto con respecto al inventario.					
9. Ocupa el análisis ABC para medir el impacto con respecto a las ventas.					
10. Ocupa el análisis ABC para medir el impacto con respecto a los costos.					
11. Ocupa el análisis ABC para crear categorías de					

## **12.3 Anexo 3: Comité Revisor Encuesta**

### **12.3.1 Guía de la Tesis: Lionel Valenzuela**

- Doctor en Ciencias de la Ingeniería., Pontificia Universidad Católica de Chile.
- MBA, Magíster en Gestión Empresarial, Universidad Técnica Federico Santa María.
- Ingeniero Civil Industrial, Universidad Técnica Federico Santa María.

Es profesor del Departamento de Ingeniería Comercial Universidad Técnica Federico Santa María. Se desempeñó como Subdirector del Departamento de Industrias de la entre 2005-2010 Universidad Técnica Federico Santa María, Campus Santiago. Actualmente es Director en el MBA, Magíster en Gestión Empresarial, Universidad Técnica Federico Santa María.

Se desempeña como Director del Departamento de Ingeniería Comercial y Director del Programa MBA, Magíster en Gestión Empresarial, de la Universidad Técnica Federico Santa María.

### **12.3.2 Revisor Nacional: Fernando Yanine**

- Doctor en Cs. De la Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Magister en Cs. De la Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile

Con 31 años de experiencia en diversos sectores industriales y sólida formación en Ingeniería de Proyectos y Project Management. Recientemente trabajó en diversos proyectos de energía en Latinoamérica como Project Manager para Wood Group en el área de Control de turbinas de generación eléctrica. Con capacidad de liderazgo, perseverancia y una alta motivación por la obtención de resultados, Fernando demuestra gran capacidad de trabajo en equipo y flexibilidad en las distintas áreas de una empresa. Co-fundador y Gerente de Operaciones del Robotic Mining Consortium, RMC junto al Dr. Danilo F. Bassi, con operaciones en Santiago, Chile y Tucson, AZ, EE. UU.

### **12.3.3 Revisor Internacional: Martin Kunc**

- Ph.D. Decision Sciences, London Business School
- MBA, IDEA: Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina, Buenos Aires.

Consultor experto en modelos de simulación estratégica. Ha realizado modelos para las industrias farmacéuticas, de consumo masivo, cementera, servicios financieros y de agencias de gobierno. Sus modelos han resuelto problemas en

las áreas de marketing, logística, estrategias competitivas y evaluación estratégica de proyectos.

Es profesor de cursos ejecutivos en sistemas de medición de performance y desarrollo de estrategias en Warwick Business School, University of Warwick y profesor visitante de diversas escuelas latinoamericanas y europeas

## 12.4 Resultados Encuesta

En el siguiente apartado, se presenta un cuadro resumen con todas las respuestas de los encuestados. Se mantiene en reserva el nombre de los entrevistados y la empresa.

Empresa	Año/Empresa	Rango Años	Industria	Tamaño (Personal)	Tamaño (Facturación)	Posición de Mercado	Filial
1	22	Entre 11 y 25	Construcción	Mediana(50-199)	Grande (100.000,01 UF - )	Líder	No
2	28	entre 25 y 40	Electricidad, Gas y Agua	Grande (200- )	Grande (100.000,01 UF - )	Especialista de Nicho	No
3	42	Entre 40 y 55	Transportes	Grande (200- )	Grande (100.000,01 UF - )	Especialista de Nicho	No
4	48	Entre 40 y 55	Agropecuario-Silvícola	Grande (200- )	Grande (100.000,01 UF - )	Líder	No
5	98	Mayor a 55	Servicios Personales	Mediana(50-199)	Grande (100.000,01 UF - )	Especialista de Nicho	no
6	58	Mayor a 55	Industria Manufacturera	Grande (200- )	Grande (100.000,01 UF - )	Líder	No
7	30	entre 25 y 40	Servicios Personales	Pequeña(10-49)	Mediana(2.500,01-100.000UF)	Líder	No
8	39	entre 25 y 40	Servicios Financieros y Empresariales	Grande (200- )	Grande (100.000,01 UF - )	Especialista de Nicho	No
9	50	Entre 40 y 55	Servicios Personales	Grande (200- )	Grande (100.000,01 UF - )	Líder	Si
10	49	Entre 40 y 55	Construcción	Mediana(50-199)	Grande (100.000,01 UF - )	Líder	No
11	25	Entre 11 y 25	Comunicaciones	Grande (200- )	Grande (100.000,01 UF - )	Retador	No

Empresa	PEF	Desde	Frecuencia	Horizonte	Hasta qué nivel es sociabilizado	quién desarrolla	decisión definitiva
1	Si	Entre 3 y 5 años	Semestral	Entre 3 y 5 años	Sólo en la alta dirección y/o entre los gerentes	El grupo de Gerentes y/o Líderes	Directorio
2	Si	Entre 5 y 7 años	Todos los meses	Entre 5 y 7 años	En todas las áreas de la empresa	El grupo de Gerentes y/o Líderes	Directorio
3	Si	Entre 1 y 3 años	Todos los meses	Entre 3 y 5 años	Sólo en la alta dirección y/o entre los gerentes	Gerente General	Directorio
4	Si	Más de 10 años	Todos los meses	Entre 1 y 3 años	En todas las áreas de la empresa	El grupo de Gerentes y/o Líderes	Directorio
5	si	Más de 10 años	Una vez al año	Entre 3 y 5 años	Sólo en la alta dirección y/o entre los gerentes	El grupo de Gerentes y/o Líderes	Directorio
6	si	Entre 5 y 7 años	Una vez al año	Entre 1 y 3 años	En todas las áreas de la empresa	El grupo de Gerentes y/o Líderes	Grupo de Gerentes y/o Líderes
7	si	Más de 10 años	Semestral	Entre 1 y 3 años	Sólo en la alta dirección y/o entre los gerentes	El grupo de Gerentes y/o Líderes	Directorio
8	Si	Más de 10 años	Todos los meses	Entre 3 y 5 años	En todas las áreas de la empresa	El grupo de Gerentes y/o Líderes	Directorio
9	Si	Más de 10 años	Una vez al año	Entre 3 y 5 años	En todas las áreas de la empresa	El grupo de Gerentes y/o Líderes	Directorio
10	Si	Entre 3 y 5 años	Todos los meses	Entre 3 y 5 años	Sólo en la alta dirección y/o entre los gerentes	Gerente General	Directorio
11	Si	Más de 10 años	Todos los meses	Entre 3 y 5 años	En todas las áreas de la empresa	Gerente General	Gerente General

<b>Empresa</b>	<b>rentabilidad sostenida en el tiempo</b>	<b>posicionamiento</b>	<b>crecimiento en ventas</b>	<b>competitividad</b>	<b>mejor imagen corporativa</b>
1	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Indiferente	De Acuerdo	De Acuerdo
2	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
3	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo
4	Indiferente	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo
5	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente en Desacuerdo	De Acuerdo
6	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
7	De Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente	De Acuerdo	De Acuerdo
8	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
9	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
10	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo
11	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

<b>Empresa</b>	<b>mayor compromiso empleados</b>	<b>mayor alineamiento</b>	<b>mejor relación con stakeholders</b>	<b>mejor desempeño</b>	<b>perdurar en el tiempo</b>
1	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	No
2	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	No
3	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	No
4	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente	Si
5	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	Si
6	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Si
7	De Acuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Indiferente	Si
8	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Si
9	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Si
10	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente	Si
11	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Si

Empresa	Misión			Visión			Objetivos			Filosofía/Valores			Macro entorno		
	Utiliza	Prioridad	Secuencia	Utiliza	Prioridad	Secuencia	Utiliza	Prioridad	Secuencia	Utiliza	Prioridad	Secuencia	Utiliza	Prioridad	Secuencia
1	Si	1	1	Si	1	1	Si	1	1	Si	2	2	Si	2	2
2	Si	2	1	Si	2	1	Si	1	1	si	2	1	si	1	2
3	si	1	2	si	1	2	si	1	2	si	1	1	si	1	1
4	Si	1	1	Si	1	1	Si	1	1	Si	2	2	Si	2	2
5	Si	2	1	no			no			no			si	1	2
6	Si	1	1	si	1	1	si	1	1	si	3	2	si	2	2
7	si	1	1	si	2	1	si	1	2	no			si	1	3
8	Si	1	1	si	1	1	si	1	1	si	1	1	si	2	2
9	si	1	1	si	1	1	si	1	2	si	2	2	si	2	2
10	si	1	1	si	1	1	si	1	3	si	2	3	si	3	1
11	si	2	1	si	2	1	si	1	1	no			si	1	2

Empresa	Micro Entorno			Capacidades Empresa			Escenarios			Matrices de relación		
	Utiliza	Prioridad	Secuencia	Utiliza	Prioridad	Secuencia	Utiliza	Prioridad	Secuencia	Utiliza	Prioridad	Secuencia
1	Si	2	2	Si	2	2	Si	2	2	No		
2	si	1	2	si	1	2	si	1	3	no		
3	si	1	1	si	2	3	si	2	3	no		
4	Si	2	2	Si	3	2	Si	2	2	Si	3	3
5	si	2	2	si	2	2	si	1	2	si	3	2
6	si	2	2	si	2	3	si	3	3	no		
7	si	1	2	si	1	3	si	2	2	no		
8	si	2	2	si	2	3	si	3	3	no		
9	si	3	2	si	3	3	si	2	3	si	1	3
10	si	3	1	no			si	3	2	no		
11	si	2	3	si	2	2	no			no		

Empresa	Estrategias			Sistemas Medición		
	Utiliza	Prioridad	Secuencia	Utiliza	Prioridad	Secuencia
1	Si	2	3	Si	2	3
2	Si	3	3	Si	3	3
3	si	2	3	si	2	3
4	Si	2	3	Si	2	3
5	si	2	3	si	2	3
6	si	3	3	si	3	3
7	si	2	3	no		
8	si	3	3	si	3	3
9	si	1	3	si	1	3
10	si	2	2	si	2	2
11	si	1	2	si	1	3

Empresa	Bench marking	Benchmarking/PEF	KPI	KPI/PEF	ABC	ABC/PEF	Lean Thinking	Lean Thinking/PEF	Gestión Conocimiento	Gestión Conocimiento/PEF	Six Sigma	Six Sigma/PEF	Normas Int.	Normas Int./PEF
1	Si	Si	No	No	Si	No	No	No	Si	No	Si	No	Si	No
2	si	si	si	si	si	no	si	si	si	si	no	no	si	si
3	si	si	si	si	no	no	no	no	no	no	no	no	si	si
4	no	no	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
5	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	no	no
6	si	no	si	si	si	no	no	no	si	no	si	no	si	si
7	si	si	si	si	no	no	no	no	no	no	no	no	si	no
8	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
9	si	si	si	si	si	si	si	no	No	No	No	No	Si	Si
10	si	si	si	si	no	no	no	no	no	no	si	si	no	no
11	si	si	si	si	si	no	no	no	no	no	no	no	no	no

Empresa	Cadena de Valor	Cadena de Valor/PEF	PESTA	PESTA/PEF	FODA	FODA/PEF	ERP	ERP/PEF
1	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	No
2	si	si	si	si	si	si	si	no
3	si	si	No	No	si	si	no	no
4	si	si	si	si	si	si	si	si
5	si	si	si	si	no	si	si	no
6	si	si	no	no	si	si	si	no
7	no	si	no	no	si	si	no	no
8	si	si	si	si	si	si	si	si
9	Si	Si	No	No	si	si	si	si
10	si	si	si	si	si	no	si	si
11	no	no	no	no	si	si	no	no

<b>Empresa</b>	<b>Bechmark competitivo</b>	<b>Benchmark Interno</b>	<b>Benchmark Funcional</b>	<b>Benchmark General</b>
1	Si	no	no	no
2	Si	Si	Si	no
3	Si	Si	Si	Si
4	No	no	no	no
5	No	No	No	Si
6	No	Si	no	Si
7	Si	No	No	No
8	si	si	si	si
9	si	si	si	No
10	si	no	si	no
11	si	No	No	No

<b>Empresa</b>	<b>Normas Utilizadas</b>
1	No
2	OHSAS 18000 e ISO 9001
3	ISO 9001, 14001, OHSAS18000
4	18000, 9001, 14000 y más
5	ISO 27001 en desarrollo
6	9.001, 18.000 y 14.000 dede 2007
7	iso 9001 y norma otec
8	18.000
9	OHSAS 18.000 ,ISO 9.001
10	No
11	No

Empresa	BSC/Estrategia y Consenso	BSC/Comunicar Estrategia	BSC/Alinear Objetivos	BSC/Objetivos y PPTOS	BSC/Iniciativas	BSC/Revisones	BSC/Feedback
1	Indiferente	Indiferente	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente	Indiferente
2	en Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Indiferente
3	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo
4	Indiferente	en Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Indiferente	Indiferente	Indiferente
5	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo
6	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
7	Indiferente	Indiferente	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo
8	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
9	Totalmente de Acuerdo	en desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	indiferente
10	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	en desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	en desacuerdo	en desacuerdo
11	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

Empresa	ABC/Inventario	ABC/Ventas	ABC/Costos	ABC/Productos	Normas/Gestión	LT/Valor Cliente	LT/Beneficio LP	Herramientas TI/KPIs	Sistemas de Gestión
1	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	De Acuerdo	De Acuerdo
2	en Desacuerdo	en Desacuerdo	Indiferente	Indiferente	De Acuerdo	Indiferente	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo
3	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Totalmente de Acuerdo	Indiferente	Indiferente	De Acuerdo	De Acuerdo
4	Indiferente	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo
5	Indiferente	Indiferente	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente	Indiferente	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
6	de acuerdo	de acuerdo	de acuerdo	de acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
7	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Totalmente de Acuerdo	Indiferente	Indiferente	De Acuerdo	indiferente
8	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	de acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Indiferente
9	indiferente	de acuerdo	indiferente	indiferente	indiferente	en desacuerdo	en desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
10	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
11	Indiferente	de acuerdo	de acuerdo	de acuerdo	indiferente	indiferente	indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo