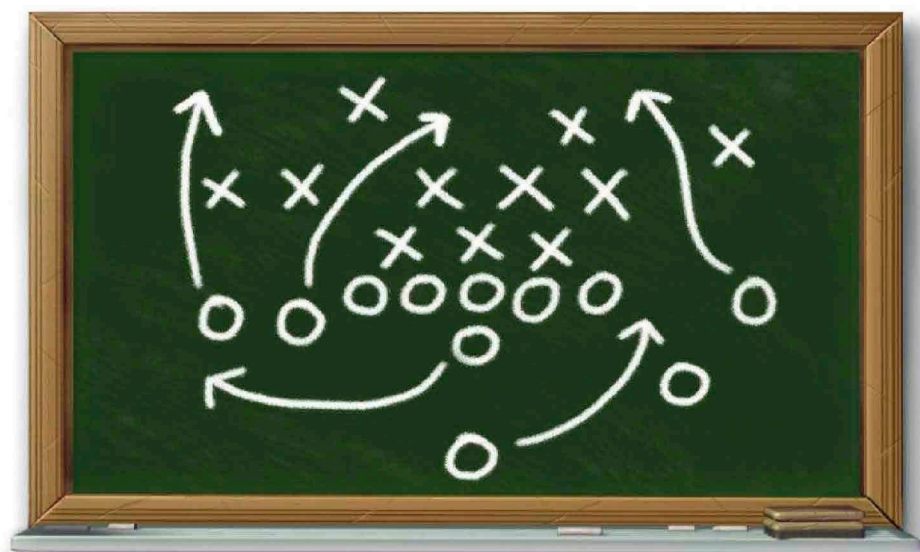




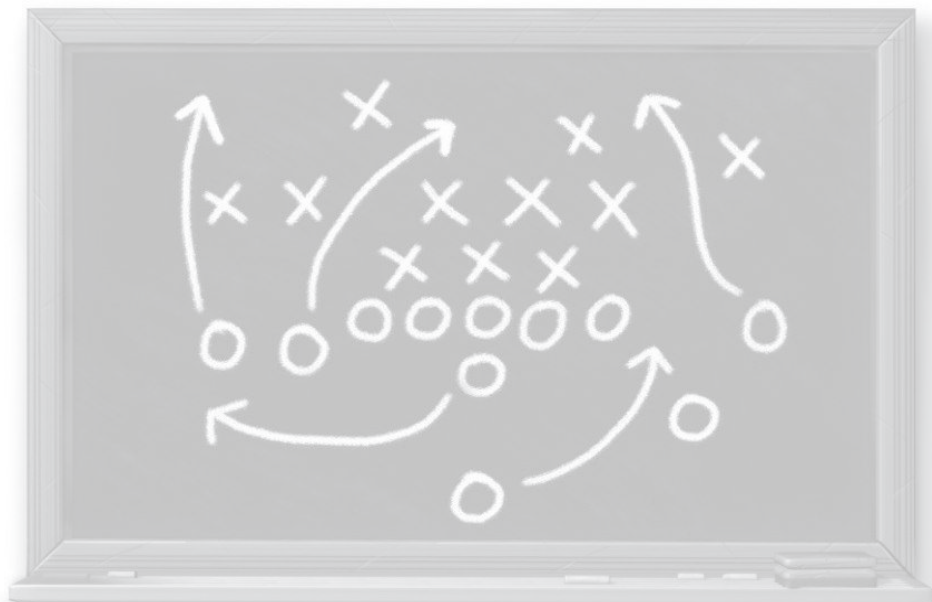
Planeación estratégica

Fundamentos y casos

Miguel David **Rojas** López



Administración



Planeación estratégica

Fundamentos y casos

Miguel David **Rojas** López
Laura Johana **Medina** Marín

ediciones
de la
U

Rojas López, Miguel David y Medina Laura Johana

Planeación estratégica / Miguel David Rojas López - Laura Johana Medina -- Bogotá : Ediciones de la U, 2011.

122 p. ; 24 cm.

ISBN 978-958-762-004-7

1. Planeación 2. Estrategia 3. Planeación estratégica I. Tít.
658.11 cd 21 ed.

Área: Administración

Primera edición: Bogotá, Colombia, enero de 2012

ISBN 978-958-762-004-7

- © Miguel David Rojas López - Laura Johana Medina Marín
(Foros de discusión, blog del libro y materiales complementarios del autor en www.edicionesdelau.com)
- © Ediciones de la U - Transversal 42 No. 4 B - 83 - Tel. (+57-1) 4065861 - 4942601
www.edicionesdelau.com - E-mail: editor@edicionesdelau.com
Bogotá, Colombia

Ediciones de la U es una empresa editorial que, con una visión moderna y estratégica de las tecnologías, desarrolla, promueve, distribuye y comercializa contenidos, herramientas de formación, libros técnicos y profesionales, e-books, e-learning o aprendizaje en línea, realizados por autores con amplia experiencia en las diferentes áreas profesionales e investigativas, para brindar a nuestros usuarios soluciones útiles y prácticas que contribuyan al dominio de sus campos de trabajo y a su mejor desempeño en un mundo global, cambiante y cada vez más competitivo.

Coordinación editorial: Adriana Gutiérrez M.

Impresión: La Imprenta Editores S.A.

Calle 77 #27A-39, Pbx. 2402019

Impreso y hecho en Colombia

Printed and made in Colombia

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro y otros medios, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Apreciad@ lector:

Es gratificante poner en sus manos estas obras, por esta razón le invitamos a que se registre en nuestra web: **www.edicionesdelau.com** y obtenga beneficios adicionales como:



Complementos digitales de esta obra



Actualizaciones de esta publicación



Interactuar con los autores a través del blog



Descuentos especiales en próximas compras



Información de nuevas publicaciones de su interés



Noticias y eventos



Complemento
en WEB

Para nosotros es muy importante conocer sus comentarios. No dude en hacernos llegar sus apreciaciones por medio de nuestra web.

Visítenos en www.edicionesdelau.com



aprendiz
en línea @je

Desarrollamos y generamos alianzas para la disposición de contenidos en plataformas web que contribuyan de manera eficaz al acceso y apropiación del conocimiento. Contamos con nuestro portal especializado en e-learning:

Visítenos en www.aprendizajeonlinea.com



Contenido

Introducción.....	11
Planeación Estratégica	13
1. PLANEACIÓN	14
1.1. Definición	14
1.1.1. Definiciones de planeación	16
1.2. ¿Para qué planear?	18
1.3. Conceptos claves	19
1.4. Principios de la planeación	21
1.5. Pasos básicos para la planeación	25
1.6. Ventajas y desventajas de la planeación	25
2. ESTRATEGIA	29
2.1. Definición	29
2.1.1. Definiciones de estrategia	33
2.2. Las cinco Ps de la estrategia	34
2.3. Elementos principales de la estrategia	36
2.4. Características de la definición de estrategia	38
2.5. Conceptos claves.....	39
2.6. Principios de la estrategia	40
2.7. Tipos de estrategia	41
3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	45
3.1. Definición	47
3.2. Pasos de la Planeación Estratégica	48
3.4.1. Análisis Estratégico	49
3.4.2. Valores Compartidos	52
3.4.3. Valores finales de la organización	52

3.4.4. Formulación y alineación de las estrategias	59
3.4.5. Implantación de la estrategia	61
3.3 Valores Estratégicos	64
4. PLANEAR ESTRATÉGICAMENTE	67
4.1. Definir quiénes serán los estrategas de la organización	68
4.2. Definir el horizonte de Tiempo	68
4.3. Diagnóstico Estratégico	68
4.4. Direccionamiento Estratégico	70
4.5. Formulación de estrategias	72
4.6. Monitoreo	73
5. CASOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN COLOMBIA	75
5.1. Almacenes ÉXITO	75
5.2. Integración BANCOLOMBIA, CONAVI y CORFINSURA	90
5.3. INTEGRAL	102
6. CONCLUSIONES	115
BIBLIOGRAFÍA	117

Índice de figuras

Figura 1. Planeación Estratégica	13
Figura 2. Partes del proceso de planeación	21
Figura 3. Principios de la Planeación	22
Figura 4. Pasos básicos para la planeación	26
Figura 5. Elementos principales de la estrategia	36
Figura 6. Características de la definición de estrategia	38
Figura 7. Principios de la estrategia	41
Figura 9. Análisis estratégico	49
Figura 10. Valores finales de la organización	53
Figura 11. Diferencia entra la misión y la visión	56
Figura 12. Diferencias entre misión, visión y estrategia	57
Figura 13. Principios de la planeación estratégica	59
Figura 14. Tipos de implantación	63
Figura 15. Valores Estratégicos	64
Figura 16. Planear estratégicamente	67
Figura 17. Matriz DOFA	69

Índice de tablas

Tabla 1. Ventajas y desventajas de la planeación	27
Tabla 2. Tipos de estrategias alternativas	43
Tabla 3. Oferta de soluciones - Bancolombia	101

Introducción

La competitividad mundial, la internacionalización de la economía y los avances tecnológicos han logrado que las organizaciones cada día sean mas competitivas y logren satisfacer mejor a los clientes, en este proceso aparece una herramienta para definir los futuros llamada *Planeación estratégica*.

La planeación y la estrategia han estado presentes a través de la historia de la humanidad de diferentes maneras, sin establecer un carácter propio o perteneciente a una disciplina. Sólo a partir de unos cuantos años atrás, estos dos conceptos se han unido, para integrarse y conformar una definición en el ámbito administrativo.

Es a partir de este momento, en la que la planeación estratégica se convierte en una de las herramientas administrativas más eficaces en el ámbito empresarial, la cual fue evolucionando paulatinamente y adquiriendo confiabilidad entre las diversas empresas en el mundo.

La planeación estratégica, además que permite ver la situación actual de la compañía, es una herramienta que permite “predecir un futuro”, o por lo menos, centrar a la empresa y tener una perspectiva de posibles escenarios futuros en los cuales podría estar inmersa, y de esta manera estar preparada para los cambios que el medio externo o interno la obliguen a tomar.

Este texto pretende dar a los interesados en el tema una guía de cómo se debe iniciar un proceso de planeación estratégica paso a paso, sin ser una fórmula mágica ni una receta, ayuda a los directivos a organizar sus ideas respecto al proceso.

Los casos colombianos presentados son sólo una referencia académica construida con datos encontrados en las diferentes organizaciones que permiten visualizar los procesos decisorios de las mismas, a través del tiempo. No se pretende juzgar, ni calificar, ni evaluar el proceso es un documento académico elaborado para ilustrar el proceso de planeación y las estrategias de las organizaciones de diferentes sectores y su evolución en el complejo mundo corporativo.

Planeación Estratégica

Desde hace algunos años se han venido implementando en las organizaciones de diferente índole una serie de conceptos orientados a dar un mejor manejo de recursos en empresas y negocios.

Antes de emitir cualquier concepto sobre Planeación Estratégica, se hará una definición separada de los dos términos que la componen, tal como se muestra en la figura 1, para hacer un análisis más profundo de lo que implica cada palabra por si misma, y posteriormente presentar una definición como herramienta administrativa y su metodología.

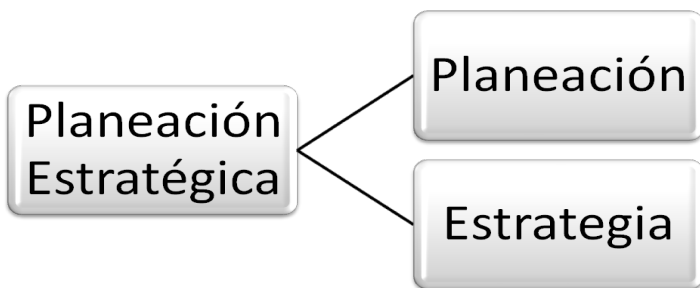


Figura 1. Planeación Estratégica

1. PLANEACIÓN

La planeación aunque no ha sido valorada, ha existido desde hace seis mil años, cuando los egipcios construyeron las pirámides (COPE, 1991).

1.1. Definición

La planeación es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio, logrando una predicción lo más probable del futuro para generar planes que puedan garantizar el éxito.

Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos [5].

La planeación es dinámica y es un proceso que no termina.

No hay nada previsto, todo está por hacerse; desde establecer una misión, objetivo o meta, hasta determinar la secuencia de actividades a realizar para alcanzar dicho objetivo monitoreando

constantemente indicadores de gestión. De esta manera, la planeación es una disciplina prescriptiva (no descriptiva) que trata de identificar acciones a través de una secuencia sistemática de toma de decisiones, para generar los efectos que se espera de ellas, o sea, para proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para lograrlo [15].

Importancia de la planificación

- Su primacía, la posición que ocupa en la secuencia de las funciones administrativas.
- Su transitividad, como una actividad que penetra y afecta todas las funciones y la organización total.

Asimismo ayuda a lograr el uso efectivo de recursos humanos, financieros y materiales, especialmente cuando son escasos. Implica una distribución organizada de recursos hacia los objetivos, el desarrollo de planes detallados para la obtención, distribución y recepción de materiales, minimizar los riesgos para el suministro de materiales y la capacidad de ajustarse a necesidades y situaciones cambiantes [7].

Se caracteriza por:

- La originalidad organizacional en su diseño.
- Ser un proceso claro y simple.
- Referirse al futuro.
- Señalar acciones.
- Involucrar la necesidad de cambiar la situación actual por otra supuestamente mejor.
- Tener expectativas realistas, se considera como un instrumento y no una panacea.

La planeación es importante para el buen funcionamiento de cualquier empresa y es a través de ésta que se pueden establecer los cambios que se presentarán en el futuro, además instaure las medidas que se tomarán para enfrentar dichos cambios.

1.1.1. Definiciones de planeación

Planear es sin duda de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. La planeación, sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través del cual se pretende entender, en primer término, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente obtener el mayor provecho. A continuación se presentan algunas definiciones que dan diferentes autores sobre planeación según su punto de vista:

- **Munch y García:** es la determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.
- **Harry Jones:** es el desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido provistas.
- **Gómez Ceja:** proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.

- **Burt K. Scalan:** sistema que comienza con objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información, para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.
- **Reyes Ponce:** la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.
- **Ernest Dale:** es la determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos.
- **George R. Terry:** es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados.
- **J. A. Fernández Arenas:** es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas.
- **L. J. Kazmier:** la planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos.
- **Joseph L. Massie:** método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos.
- **Robert N. Anthony:** planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes

alternativas en el curso de las acciones y decidir cual de ellas es la mejor.

- **Jorge L. Oria:** función administrativa continua y dinámica de seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, políticas, procedimientos y programas de una organización.
- **Robert Murdick y Joel Ross:** es el pensamiento que precede a la acción, comprende el desarrollo de las alternativas y la relación entre ellas, como medida necesaria de acción para lograr un objetivo.
- **Henry Sisk y Mario Sverdlik:** es el análisis de información relevante del presente y del pasado y una ponderación de probables desarrollos futuros, de tal manera que pueda determinarse un curso de acción que posibilite a la organización lograr sus objetivos.
- **Rusell Ackoff:** actividad esencial con características únicas y distintivas, la planificación es algo que hacemos antes de actuar; es decir es toma de decisiones anticipada. Es el proceso de decidir antes de que se necesite la acción.

1.2. ¿Para qué planear? [60]

- Es la primera función administrativa que obliga a los demás.
- Para diseñar un ambiente adecuado.
- Para un desempeño más eficaz de las personas.
- Para hacer un uso más racional de los recursos existentes o potenciales.
- Para solucionar problemas.
- Para la consecución de los objetivos y metas organizacionales.
- Para afrontar adecuadamente los cambios.
- Para disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones gerenciales.

1.3. Conceptos claves [15]

- **Plan:** es el conjunto coherente de políticas, estrategias y metas. El plan constituye el marco general y reformable de acción, deberá definir las prácticas a seguir y el marco en el que se desarrollarán las actividades.

Los planes pueden justificar analíticamente las decisiones estratégicas que se han hecho. Pero los planes también pueden ser utilizados con el fin de [18]:

- Construir visiones sintéticas de contextos y / o estrategias.
 - Prueba de la importancia de imaginar estrategias.
 - Orientar la imaginación de los ejecutivos de las direcciones específicas o ampliar su ámbito de aplicación.
 - Proporcionar a sus lectores con varios *identikits* de las posibles estrategias.
 - Esbozar estrategias periféricas que deberían ser consideradas.
- **Programa:** es la ordenación en el tiempo y el espacio de los acontecimientos.
 - **Ideal:** son resultados y estados que nunca pueden ser alcanzados, pero podemos aproximarnos.
 - **Objetivo:** ¿A dónde debería dirigirse la empresa? Es el resultado deseado hacia el cual se orienta un acto intencionado, no necesariamente se alcanza dentro del período de planeación.
 - **Meta:** Se refiere a un resultado preferido, un objetivo a corto plazo que puede ser alcanzado dentro del período de planeación, usualmente son muy concretas. En otras palabras son compromisos específicos que la organización intenta cumplir en un tiempo determinado.

- **Estrategia:** ¿Cuál es el mejor modo de llegar al punto señalado? Es el proceso por el cual se determina la asignación de recursos para lograr los mejores objetivos de la empresa u organización. Este concepto incluye propósitos, misiones, objetivos, programas y métodos clave para implantarla.
- **Táctica:** ¿Qué acciones específicas deberán emprenderse, por quién y cuándo? Es un esquema específico para el empleo de los recursos asignados. Toda empresa funciona dentro de un medio competidor y tiene que proceder a una adaptación competidora respecto a sus oportunidades.
- **Políticas:** son los lineamientos o guías para llevar a cabo una acción con el fin de alcanzar un objetivo o una meta. Pueden pensarse como un código que define la dirección en la cual se debe desarrollar una acción.
- **Diagnóstico:** ¿Cuál es la situación actual de la empresa y porqué? El sistema de planeación comienza por un intento por parte de la empresa, de apreciar su situación actual en el mercado y los factores determinantes de la misma.
- **Pronóstico:** ¿A dónde se dirige la empresa? Además de diagnosticar correctamente su actual posición, la empresa tiene que apreciar también cual será ésta si no cambian sus políticas actuales y las tendencias del mercado. Si una empresa no le gusta el cuadro de hacia dónde va avanzando, tiene que definir de nuevo a dónde quiere ir y cómo habrá de llegar a ello.
- **Control:** ¿Qué medidas deberán vigilarse que sean indicadoras de si la empresa está teniendo éxito? Se basa en un detallado conjunto de supuestos y esperanzas cuya validez sólo quedará puesta en claro con el correr del tiempo.

La necesidad de planear, esencialmente se deriva del hecho de que todas las empresas experimentan constantes cambios (tecnológicos, políticos, competitivos, actitudes y normas sociales, económicos) derivados del proceso de globalización.

Es por eso que una actividad tan compleja como la planeación se compone de las partes que se presentan en la figura 2., según Rusell L. Ackoff:

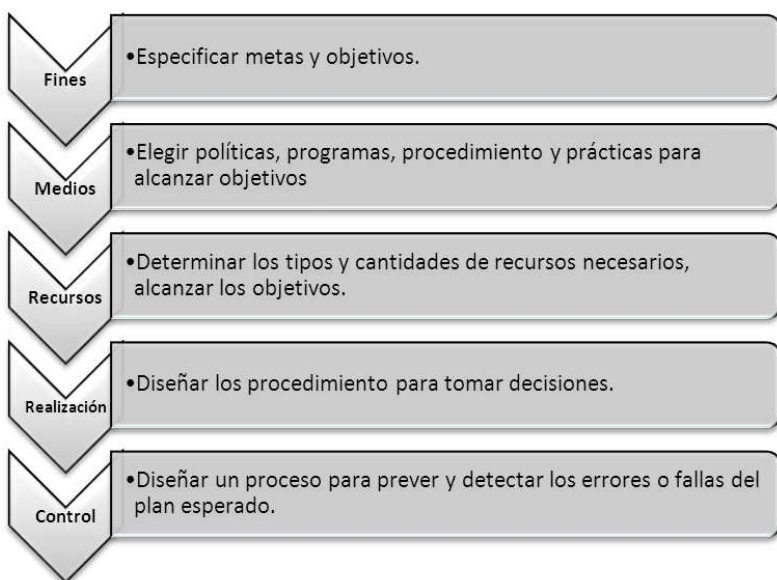


Figura 2. Partes del proceso de planeación

1.4. Principios de la planeación

Un principio se concibe como todo aquello que se acepta o se acoge en esencia sin que haya entera conformidad en la forma o en los detalles. También puede entenderse como fuente, origen y causa inicial.

La planeación al igual que cualquier otra actividad administrativa se rige por unos principios [16], tal como se pueden observar en la figura 3, los cuales son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa.



Figura 3. Principios de la Planeación

- **Factibilidad:** lo que se planea debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente
- **Objetividad y cuantificación:** cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Este principio establece la necesidad de utilizar datos objetivos como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, etc. La planeación será más confiable en tanto pueda ser cuantificada, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.)
- **Flexibilidad:** al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

- **Unidad:** todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónico en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos
- **Del cambio de estrategias:** cuando un plan se extiende con relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos.

Aunque no hay dos empresas que sean idénticas, hay ciertos principios comunes a todas ellas. Sin embargo, su aplicación tiene que variar por necesidad, para ajustarlos a las circunstancias individuales.

Es común que otros autores [61] atribuyan otros principios a la planeación, como los siguientes:

- **Universalidad:** la planeación debe comprender suficiente cantidad de factores como tiempo, personal, materia, presupuesto etc. de tal manera que al desarrollar el plan sea suficiente.
- **Racionalidad:** todos y cada uno de los planes deben estar fundamentados lógicamente, deben contener unos objetivos que puedan lograrse y también los recursos necesarios para lograrlos.
- **Compromiso:** el tiempo es un factor de crucial importancia cuando se está definiendo un plan, por eso debe determinarse con mucha precisión, sin que ello indique que en las empresas haya un tiempo estándar para planear. Solo se deben comprometer fondos para planeación cuando se

pueda anticipar en el futuro próximo un rendimiento sobre los gastos de planeación, como resultado del análisis de planeación a largo plazo.

- **Previsión:** cuando un plan se basa en estudios y experiencias anteriores. Este adquiere tal consistencia que intenta reducir al máximo sus errores. Con este principio se despeja la proyección hacia el futuro.
- **Flexibilidad:** los planes deben caracterizarse por ser flexibles y no ser estructuras rígidas, deben ser susceptibles al cambio respondiendo a imprevistos y circunstancias de carácter exógeno que puedan presentarse. Debido a que virtualmente es imposible conocer lo que sucederá después de formulado un plan, se requieren jefes creativos e innovadores que puedan hacer cambios en los planes cuando ello sea necesario.
- **Continuidad:** los planes deben formularse teniendo en cuenta el anterior, de manera que se eviten recesos por alteraciones en el plan. Esto debe hacerse para cumplir con las metas globales de la organización.
- **Precisión:** los planes que se realicen deben ser precisos, carentes de afirmaciones vagas, inconclusas, pues debe tenerse en cuenta que van a regir acciones específicas, concretas y definidas.
- **De unidad:** los componentes de un plan deben ser independientes entre ellos encaminados a un mismo fin. Los planes deben considerarse jerárquicamente hasta formar uno solo.
- **Factor limitante:** en la planeación se hace necesario que los administradores sean lo suficientemente habilitados para detectar los factores que puedan llegar a limitar o a frenar el alcance de los objetivos perseguidos por la empresa. En este principio se resalta la importancia de la objetividad en

el momento de tener que escoger entre diferentes cursos de acción o diversas alternativas para llegar a un fin.

- **Inherencia:** la programación es necesaria en cualquier organización humana y es propia de la administración. El estado debe planificar la forma de alcanzar sus objetivos, fijando siempre metas mediatas o inmediatas. Planificar conduce a la eficiencia y otorga la posibilidad de ofrecer respuestas oportunas a los cambios sociales.

1.5. Pasos básicos para la planeación

En la figura 4. (*véase en página siguiente*) se presenta un resumen de los ocho pasos básicos para la planeación.

1.6. Ventajas y desventajas de la planeación [61]

Más que unas desventajas, se toman como falencias de la planeación, ya que no se puede afirmar que exista una desventaja realmente. Se puede decir que tal vez la más importante ventaja es tener la forma de prever, el grado de confianza en la asertividad frente a las decisiones, con ella se puede medir la gestión que se realiza desde el momento en que se hizo, para saber como va el cumplimiento de los objetivos. Como principal desavenencia se podría mencionar el manejo de la información para la toma de decisiones a largo plazo.

La planeación es ventajosa, dependiendo desde el punto de vista que se mire, si es de quien planea y da resultado es bueno, pero si es de alguien que está inmiscuido en el proceso y se ve muy afectado en su posición, entonces no sería tan ventajoso. En la tabla 1 se presentan algunas de las ideas mencionadas.

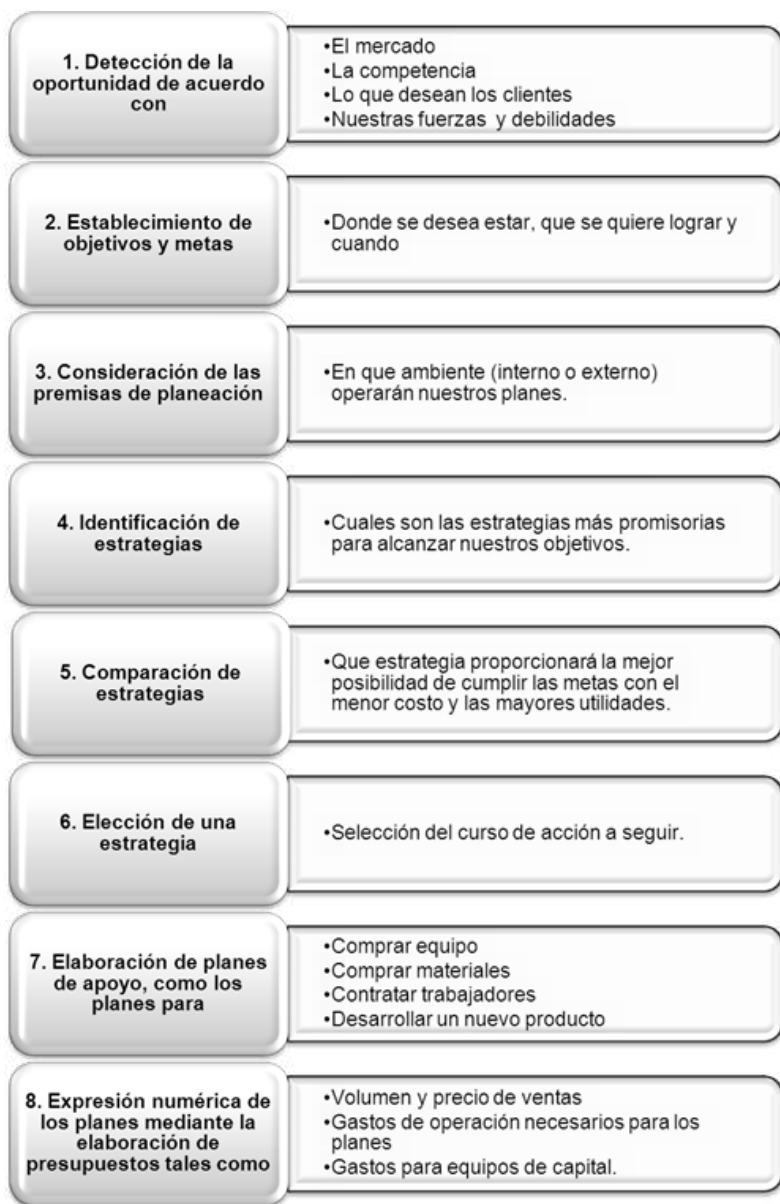


Figura 4. Pasos básicos para la planeación [12]

Tabla 1. Ventajas y desventajas de la planeación

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Ayuda a los administradores a estar orientados hacia el futuro, se ven esforzados a mirar más allá de sus problemas cotidianos para proyectar lo que podría suceder en el futuro. Los administradores que miran solo el presente y descuidan el futuro parecen dirigirse a un fracaso seguro.</p>	<p>Los administradores no cuentan con la información completa de toda su organización, la que permite realizar un proceso de planeación adecuado al comportamiento continuo pero carente de una seguridad en las acciones predichas por los gerentes encargados de tomar todas las decisiones dentro de la organización.</p>
<p>Coordinación de las decisiones: Una decisión no debería tomarse el día de hoy sin tener alguna idea de la forma en la que afectará a una decisión que tenga que tomarse del día de mañana. La función de planeación ayuda a los administradores en sus esfuerzos por coordinar sus decisiones.</p>	<p>El factor externo que influye de manera cambiante en el proceso de planeación, de manera que los planes deben ser flexibles y no estructuras rígidas, que sean susceptibles al cambio exógeno que se presente en el entorno de nuestras organizaciones.</p>
<p>Pone de relieve los objetivos de las organizaciones con el punto de partida “La planeación”; quiere decir que los administradores se ven constantemente forzados a recordar con exactitud lo que su organización esta tratando de lograr.</p>	<p>El tiempo con el que dispone los administradores para verificar que todos los planes se estén ejecutando de la forma más adecuada para el desarrollo y el crecimiento de la empresa en un tiempo determinado.</p>

2. ESTRATEGIA

La palabra estrategia se ha usado de diferentes maneras a través de los diferentes contextos y épocas. Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, solo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocios.

El término estrategia viene del griego *strategos*, que significa jefes del ejército. El verbo griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”. Por último, *strategos* procede de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar).

2.1. Definición

En el diccionario Larousse se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. Se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla. Es sinónimo de rivalidad y competencia [21].

Los primeros estudiosos modernos que ligaron la estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgentern, quienes definieron la estrategia empresarial como una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta; el origen de esta definición se encuentra en el libro *The practice of Management* de Peter Drucker, quien en 1954 afirmó que la estrategia requería que los gerentes analizaran su

situación presente y que la cambiaran si fuese necesario, esto parte de la idea de que los gerentes deben saber qué recursos tiene su empresa y cuáles debería tener [10].

Otros estudiosos consideran que la primera definición moderna de estrategia empresarial fue dada por Alfred Chandles en 1962 en su libro *Strategy and Structure*, en el cual definió estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas [10].

Luego Kenneth Andrews, de la Escuela de Negocios de Harvard presentó su definición: "la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será" [10].

Después, en 1965 Igor Ansoff, realizó una definición más analítica orientada a la acción. Ansoff consideraba que la estrategia era un "hilo conductor" que corría entre las actividades de la empresa, los productos y los mercados. Por lo cual la estrategia es una regla para tomar decisiones; un hilo de cuatro componentes: el alcance del producto/mercado, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva y la sinergia [10].

Mintzberg, adoptó los enfoques de Andrews y de Ansoff, llamándolos respectivamente "la escuela del diseño" y "la escuela de la planificación". Sin embargo las definiciones formuladas para la estrategia desde ésta época han sido solamente variaciones de las dadas por Andrews y Ansoff [10].

Las definiciones de estrategia dadas anteriormente, tiene en común cuatro elementos [10]:

1. **Ambiente:** condiciones ajenas a la empresa y a las que debe de responder. Algunas pueden ser negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades).
2. **Establecer metas u objetivos:** el objetivo más alto se conoce como la misión, es decir, la razón de existir de la empresa.
3. **Análisis de la situación:** determinar la posición en el ambiente y su cantidad de recursos, es decir un análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) o SWOT por sus siglas en inglés.
4. **Proyectar cómo aplicar los recursos:** con el fin de alcanzar las metas y lograr adecuarse a su ambiente

La estrategia es un curso de acción general o alternativa, que muestra la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones ventajosas. Un área clave de resultados es una actividad básica dentro de una empresa, que está relacionada con el desarrollo total de la misma [12].

La estrategia no es sólo la expresión de un líder, es también la expresión de una comunidad.

El nivel de la cooperación está relacionada con cuánto expresa la estrategia normas, valores y creencias. La cooperación entre la comunidad está íntimamente relacionada con la cantidad de miembros dentro de la organización que comparten la visión, los valores subyacentes y creencias, y lo mucho que están involucrados en proceso de elaboración de la estrategia.

La estrategia es vista a menudo como una búsqueda de la ventaja competitiva. La primera versión del concepto de estrategia, así como las más recientes, sugieren la necesidad de adaptar los recursos del medio ambiente para generar ventajas

competitivas, esto se basa en una comprensión clara de las empresas sobre sus “características funcionales, y de sus interrelaciones”. Esto propone que una ventaja competitiva requiere de la integración de las actividades tanto a nivel de la empresa como de su funcionalidad, apuntando entonces a que el negocio está preocupado por el nivel de posicionamiento entre los competidores, y preocupado por la productividad y la eficacia de la organización.

Las estrategias son sobre el futuro y para mejor o peor, el futuro es en gran parte desconocido.

Como resultado de ello, las estrategias de la organización tienden a ser basadas, en gran medida, en hipótesis locales, y las creencias acerca del medio ambiente (la sociedad y su estructura, el mercado, el cliente, y la competencia).

El medio ambiente es un factor crítico para la supervivencia de las empresas, genera la mayor parte de la incertidumbre para éstas y por ello es necesario comprender y conceptualizar las amenazas y las oportunidades que están constantemente presentándose. El medio ambiente es a veces visto como una dura realidad inevitable, por lo cual la estrategia es la principal alternativa que tiene una organización para adaptarse y superar los acontecimientos que no fueron previstos.

Importancia de la estrategia [13]

- La falta de estrategia puede originar que no se cumplan los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar las acciones de la empresa al establecer varios caminos para llegar a un objetivo.
- Sirve como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión.

- Facilita la toma de decisiones la evaluar alternativas y elegir la mejor.
- La creciente competencia hace necesario el establecimiento de una estrategia.
- Desarrolla la creatividad en la solución de problemas.

Dimensiones de la estrategia [10]

- Las estrategias tiene tres elementos esenciales: metas que deban alcanzarse, políticas que limitan la acción y programas que son las secuencias de acción que deben lograr las metas en un determinado tiempo.
- Las estrategias se desarrollan por conceptos claves e impulsos, lo que les da cohesión, equilibrio y claridad.
- La estrategia no sólo comprende lo impredecible, sino también lo desconocido. Por lo cual la estrategia busca construir una posición sólida en la cual la empresa pueda lograr sus metas a pesar de lo impredecible del mercado.
- Estrategias jerárquicas relacionadas y sustentables entre sí.

2.1.1. Definiciones de estrategia

Wit y Meyer en 1998 admitieron que "la estrategia puede ser ampliamente concebida como un curso de acción para lograr un propósito de la organización".

Quinn en 1980 declaró que "una estrategia o plan da la pauta de una organización, ésta integra las principales metas, políticas y acciones en un conjunto coherente".

Johnson y Scholes en 2002, definieron la estrategia como "el sentido y el alcance de una organización en el largo plazo: el que

logra ventaja para la organización a través de su configuración de los recursos dentro de un cambio del medio ambiente, para satisfacer las necesidades de los mercados y cumplir con las expectativas de las partes interesadas". [19]

2.2. Las cinco Ps de la estrategia

Como se puede observar, diferentes autores han dado una definición de estrategia de una sola manera. Sin embargo, la estrategia requiere varios enfoques, Henry Mintzberg en su libro *El proceso estratégico* se refiere a estos enfoques como las cinco P de la estrategia, es decir, la estrategia definida como plan, patrón, pauta de acción, posición y perspectiva. Castaño [61] presenta la aplicación de la definición dada por Mintzberg [10].

La estrategia como plan: es un curso de acción consciente determinado, una guía para abordar una situación específica. Por lo cual la estrategia como plan tiene las características de elaborarse antes de las acciones en las que se aplicará y de desarrollarse de manera consciente y con un propósito. Muchas definiciones provenientes de varios campos refuerzan estas características. Por ejemplo:

- *En la milicia:* la estrategia implica "trazar el plan de guerra, dirigir las campañas individuales y, decidir acerca de los compromisos individuales".
- *En la teoría del juego:* La estrategia es "un plan completo", que especifica las elecciones que se harán en cada situación posible.
- *En la administración:* "La estrategia es un plan unificado, comprensible e integral diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados"

La estrategia como patrón: es un modelo, un patrón en un flujo de acciones. La estrategia es consistente en el comportamiento, tanto si es o no intencional.

Para Henry Mintzberg el patrón implica que los actos de la empresa sean congruentes, por lo que elaboró su concepto sobre el contraste entre el análisis y la acción. Donde se concibe a la estrategia como una serie convergente de las medidas que ha tomado la empresa, **Estrategia Realizada**, o cuando una empresa formula intenciones y avanza hacia su realización, **Estrategia Deliberada**, por último, cuando la empresa actúa en forma consistente, con actos que no son parte de sus intenciones formales es una **Estrategia Emergente**.

La estrategia como pauta de acción: es un plano que lleva a la competencia directa, donde las amenazas y otras maniobras son empleadas para obtener ventajas en un escenario dinámico, donde un movimiento de una parte provoca un contramovimiento de la otra. Por ejemplo, una corporación puede amenazar con ampliar la capacidad de su planta para desanimar al competidor de construir una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia (y que se toma como plan, es decir, la intención real) es la amenaza, no la expansión. Como tal, es una pauta de acción o maniobra.

La estrategia como posición: es un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos llaman “medio ambiente”. La estrategia es entonces la fuerza mediadora entre la organización y el medio ambiente (interno – externo).

En términos militares o de la teoría de juegos, la estrategia en general se aplica dentro del contexto llamado “juego de dos personas”, mejor conocido en el ámbito de los negocios como competencia abierta (donde las pautas de acción son muy comunes). La definición de estrategia como posición, no obstante, permite en si ampliar el concepto a lo que se conoce como juegos para n-personas. En otras palabras, una posición puede definirse en función de un solo contrincante, o también ser considerada en el contexto de varios contrincantes, o en relación con los mercados de un producto o respecto a un medio ambiente determinado. Por igual, la estrategia como posición puede ampliarse más allá de la competencia, bien sea económica o de otra índole.

La estrategia como perspectiva: implica no sólo la selección de una posición, sino la manera en que se percibe el mundo. La estrategia es un concepto por lo que es una abstracción que existe sólo en la mente de las partes interesadas. La estrategia es una perspectiva compartida entre los miembros de la empresa. Existen organizaciones que favorecen la mercadotecnia y construyen toda una ideología alrededor de ella (una de ellas es la IBM); otra la Hewlett-Packard que ha desarrollado el modelo h-p, sustentado en su cultura de ingeniería, en tanto Mc Donald's se ha hecho famosa con base en su énfasis en la calidad, el servicio y la limpieza. En este sentido, la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo.

2.3. Elementos principales de la estrategia [20]

Dónde estamos	<ul style="list-style-type: none">• Interpretar información• Interna y externa
Quiénes somos y a dónde queremos ir	<ul style="list-style-type: none">• Visión• Misión• Valores
Cultura	<ul style="list-style-type: none">• Cultura organizacional
Comprobar progreso	<ul style="list-style-type: none">• Ventaja competitiva

Figura 5. Elementos principales de la estrategia

- **La evaluación de donde estamos.** Comprensión de la situación de la competencia a la que se enfrenta la organización. Esto implica recopilación e interpretación de información acerca de la organización y del medio ambiente:

sus mercados y competidores, la naturaleza de su industria, gobierno, economía e influencias sociales. También implica la recolección e interpretación de la información sobre la organización interna del medio ambiente, como su capacidad para entregar bienes y servicios valorados, y su posición en el mercado y las relaciones con los clientes; sus sistemas, procesos y estructuras, su liderazgo y la cultura.

- **Comprensión de quiénes somos y dónde queremos ir.** Los líderes estratégicos son los administradores de la organización. Acá está incluida la visión, misión y valores. Estos factores representan un elemento clave a través del cual los diferentes aspectos de la situación de la competencia se filtran y las principales prioridades de la organización son establecidas.
- **Aprender a llegar.** Uno de los más importantes desafíos de este elemento es la identificación de conductores estratégicos claves, es decir, los factores determinantes de éxito a largo plazo para una determinada organización en un determinado sector.
- **La cultura de la organización.** Los líderes tienen que comprender y formar parte de la cultura de su organización.
- **Comprobación progreso.** Evaluar la eficacia de la organización. Esto supone el estudio de indicadores de los resultados actuales en relación con el desempeño esperado y juzgar si las inversiones son adecuadas y que se realizan para garantizar a la organización una ventaja competitiva sostenible.

2.4. Características de la definición de estrategia [2]



Figura 6. Características de la definición de estrategia

- **Sustentabilidad.** Una estrategia tiene poder por su duración. Sus efectos deben mantenerse durante un horizonte temporal largo.
- **Mejorar el rendimiento.** La estrategia crea un valor significativo por encima de lo que ya existía antes de. Una estrategia entrega influencia sobre la incertidumbre y la resistencia. Una estrategia de manera importante realiza mejoras en los rendimientos de los indicadores de éxito. Por

lo que una sólida estrategia tiene mayores probabilidades de impacto sobre indicadores de calidad y satisfacción.

- **Calidad.** Algunas estrategias son mejores que otras, y la planificación de éstas no siempre asegura el éxito.
- **Dirección.** Hay una linealidad para la estrategia, una dirección, un camino. Estos están en función de la incertidumbre, la resistencia, y oportunidades encontradas. Cuando se trata de estrategia, constantemente se camina en la cuerda floja.
- **Focus.** Centrar la estrategia. De todas las cosas que podrían hacerse, algunas son más importantes y deben llevarse a cabo incluso a costa de comprometer otras, menos importantes.
- **Conexión.** A menudo, es difícil de discernir claramente cuando una estrategia termina y cuando comienza otra. Un conjunto de estrategias es saludable cuando muestran un alto nivel de interdependencia y sinergia.
- **Importancia.** La estrategia trata de la importante resistencia y la incertidumbre con el fin de lograr un importante plan. La Importancia, es subjetiva, debido que lo que es importante en una situación puede no ser importante en otra.

2.5. Conceptos claves [10]

- **Estrategia:** es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

- **Metas:** establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.
- **Políticas:** son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.
- **Programas:** son la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos, éstos ilustran el cómo, dentro de los límites establecidos por la política.
- **Decisiones estratégicas:** son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima. Éstas moldean las metas de la empresa y contribuyen a delimitar las operaciones en las que está inmersa. Igualmente estas decisiones son las que determinan los recursos a destinar a cada una de las tareas.
- **Táctica:** son realineamientos de corta duración, son ajustables y asumen la acción y la interacción que las fuerzas contrarias usan para lograr metas específicas después de un contacto inicial.

2.6. Principios de la estrategia [10]

- **Objetivos claros y decisivos:** se deben tener claros los objetivos, de tal forma que se entiendan y que expresen lo que realmente debe decir.
- **Conservar la iniciativa:** libertad de acción y estímulo del compromiso, mantener una posición abierta ante las situaciones.
- **Concentración:** precisión de la estrategia en el momento adecuado y bajo cualquier circunstancia.

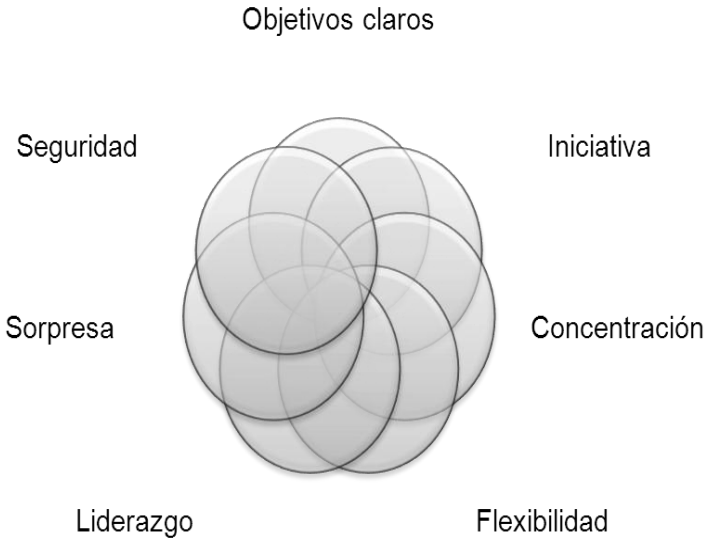


Figura 7. Principios de la estrategia

- **Flexibilidad:** emplear los mismos atributos para dominar posiciones seleccionadas en diferentes momentos.
- **Liderazgo coordinado y comprometido:** los líderes deben ser seleccionados y motivados para que sus intereses coincidan con las necesidades de la empresa.
- **Sorpresa:** se necesita energía para cambiar las posiciones estratégicas de manera definitiva, ser cauteloso y atacar en momentos inesperados.
- **Seguridad:** la estrategia debe asegurar la base de recursos y aspectos operativos fundamentales para la empresa.

2.7. Tipos de estrategia

La clasificación hecha por Mintzberg (1993) de las estrategias

definidas como genéricas, son agrupadas en cinco apartados:

1. La ubicación del negocio medular que incluye las estrategias en las etapas de operación y las industriales.
2. La diferenciación del negocio medular que contiene las estrategias para las áreas funcionales, las de diferenciación de precios, imagen, calidad, diseño, apoyo a la diferenciación y la no-diferenciación. Las estrategias de alcance sin segmentación, las de segmentación por nicho y de fabricación por pedido.
3. La elaboración del negocio medular con estrategias de penetración, desarrollo de mercado, expansión geográfica y de desarrollo de productos.
4. La ampliación del negocio medular con estrategias de cadena de integración, diversificación, entrada y control, así como combinadas de integración - diversificación y de retirada.
5. La reconsideración del negocio medular con las estrategias de redefinición del negocio, recombicación del negocio y reubicación medular.

Para el año 2010, se pueden considerar 14 alternativas de estrategias por las cuales una empresa pudiera optar.

La mezcla de medidas estratégicas adoptadas por la organización, podrá ser de cualquier tipo, pero para ser exitosa deberá tomar en cuenta su especificidad temporal y espacial.

Las estrategias alternativas [61] se pueden clasificar en cuatro grupos importantes como sigue a continuación:

1. INTENSIVAS: penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.

2. INTEGRATIVAS: Integración hacia delante, integración hacia atrás e integración horizontal.
3. DIVERSIFICADAS: Diversificación concéntrica, diversificación de conglomerado y diversificación horizontal.
4. OTRAS: Asociaciones, reducción, desposeimiento, liquidación y combinación.

Dichas opciones estratégicas se definen e ilustran en la tabla 2.

Tabla 2. Tipos de estrategias alternativas

	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	EJEMPLO (Algunos hipotéticos)
INTEGRATIVAS	Integración hacia adelante	Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas.	<i>General Motors</i> compra sus distribuidores de autos; <i>Walt-Mart</i> adquiere una flota de camiones.
	Integración hacia atrás	Buscar la propiedad o un mayor control sobre proveedores.	<i>Mac Donald's</i> compra un rancho de ganado; <i>Holiday Inn.</i> adquiere una fábrica de muebles.
	Integración horizontal	Buscar la propiedad o mayor control de los competidores.	Compra de la <i>Getty</i> por la <i>Texaco</i> ; compra de bancos pequeños por parte de bancos grandes
INTENSIVAS	Penetración en el mercado	Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.	El lanzamiento de <i>Wendy</i> de una campaña masiva de publicidad con base en el lema: ¿Dónde está la carne?
	Desarrollo de mercado	Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas.	El propietario de un restaurante que construye uno idéntico en un pueblo cercano.

	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	EJEMPLO (Algunos hipotéticos)
INTENSIVAS	Desarrollo de producto	Buscar mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual.	<i>Apple Computer Company</i> introduce en <i>Macintosh</i>
DIVERSIFICADAS	Diversificación concéntrica	Añadir nuevos productos pero relacionados	El banco <i>Waschovia</i> compra una compañía de seguros.
	Diversificación de conglomerados	Añadir nuevos productos no relacionados.	Cosméticos <i>Mary Kay</i> adquiere una empresa de procesamiento de alimentos.
	Diversificación horizontal	Añadir productos nuevos no relacionados para clientes actuales.	<i>Sheraton Inns.</i> comienza a vender gasolina.
OTRAS	Asociaciones	Una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial.	Empresas que trabajan juntas en el proyecto del oleoducto de Alaska.
	Reducción	Una empresa que se reestructura mediante reducción de costos y de activos para disminuir declinación en ventas.	<i>Braniff Airlines</i> anuncia el 24 de octubre de 1984 que elimina su servicio a diez ciudades importantes de los Estados Unidos.
	Desposeimiento	Venta de una división o parte de una organización.	<i>Holiday Inn</i> vende <i>Delta steamship lines</i> por \$96.000.000
	Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, por partes, por su valor tangible.	Liquidación de <i>De Lorean Motor Company</i> en 1984.
	Combinación	Una organización que sigue dos o más estrategias simultáneamente.	<i>K-Mart</i> compra <i>Pay less drug Stores</i> en 1985 y <i>Waldenbooks</i> en 1984.

3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA [62]

En 1962 *Alfred D. Chandler*, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como *Sears*, *General Motors*, *Standard Oil* (hoy *Chevron Co.*) y *DuPont*, definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Años más tarde, en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica (figura 8), describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. Tres etapas se han identificado en ésta evolución:

1. La del portafolio de inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro

de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u explotados.

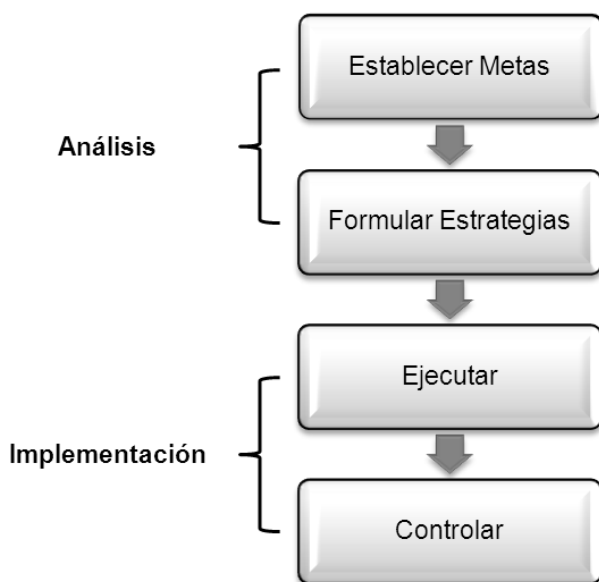


Figura 8. Proceso de la planeación estratégica

2. La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria.
3. La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas.

Para comprender la planeación estratégica, es necesario reconocer que la mayoría de las organizaciones más grandes está formada por cuatro niveles organizacionales:

- **Nivel corporativo:** responsable del diseño de un plan de estrategia corporativa, que conduzca a la organización a un futuro rentable.
- **Nivel divisional:** responsable de los planes divisionales, que asignan los fondos para cada unidad de negocios dentro de la división.
- **Nivel comercial:** cada unidad desarrolla un plan estratégico para la unidad de negocios, para que dicha unidad tenga un futuro rentable.
- **Nivel productivo:** cada nivel de producción, dentro de la unidad de negocio, desarrolla un plan de mercadotecnia para lograr sus objetivos en el mercado de sus productos.

3.1. Definición

La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos [14].

Es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos [3].

La planeación estratégica, no significa pensar estratégicamente, sino pensar en forma racionalizada, descompuesta y articulada respecto de las estrategias a implementar [3].

La estrategia vista desde una óptica global, integra una serie de conceptos y acciones que se inician con el establecimiento de metas y objetivos, así como la traducción de los planes en programas y el monitoreo para asegurar el cumplimiento de los objetivos, además, implica la tarea de comunicar y de mostrar una línea para el empleo general de los recursos [3].

La planeación estratégica es una herramienta de la dirección superior para obtener una ventaja real sobre sus competidores. Por lo tanto la planeación estratégica es el proceso formal de planeación a largo plazo que se usa para definir y alcanzar objetivos organizacionales [13].

La formulación de un plan estratégico debe tener cuatro componentes: oportunidad del medio (podría ser de la organización), competencias y recursos (puede ser de la organización), intereses y deseos administrativos (quiere hacer de la organización) y responsabilidades ante la sociedad (tiene que hacer de la organización) [8].

Objetivo

El objetivo central de la planeación estratégica es lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos y la estrategia de despliegue de recursos [3].

Características

- Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
- Establece un marco de referencia a toda la organización.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.
- Generalmente cubre amplios períodos. Cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico.
- Su parámetro es la eficiencia.

3.2. Pasos de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica inicia con un análisis inteligente de la situación actual de la organización, es decir, es un diagnóstico o radiografía de la empresa al hoy, esto incluye qué valores y

principios están inmersos dentro de la organización los cuales deben ser guiados por la dirección de la misma. Al futuro hay que proyectar los valores finales que se pretenden implementar, que pueden variar con los iniciales o que estén influenciados por las tendencias del mercado, pero siempre conservando los principios iniciales. La formulación y alineación de la estrategia está encaminadas a armonizar el proceso de adaptación de la organización con la tendencia de la alta gerencia, para finalmente hacer una implantación de la estrategia más adecuada que emergió en el proceso de planeación.

3.4.1. *Análisis Estratégico*



Figura 9. Análisis estratégico

En toda empresa es imprescindible conocer los eventos macro y micro del entorno y su manera de manifestación, esto permite saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y, en relación con ello, establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacte de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización [21].

Este análisis, implica al estratega realizar un trabajo del entendimiento de la organización de la actual posición estratégica. Este proceso fundamentalmente tiene como objetivo responder los siguientes interrogantes:

- ¿Dónde queremos ir? Horizonte.
- ¿Dónde estamos hoy? Diagnóstico
- ¿Dónde queremos estar? Direccionamiento
- ¿Cómo llegaremos? Proyección estratégica
- ¿Cómo estamos llegando? Evaluación–Monitoría estratégica.

El proceso de análisis en general incluye dos auditorías, interna y externa, las cuales se realizan algunas veces por medio de un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas (DOFA), para poder identificar el grado en que una estrategia actual de la organización es capaz de hacer frente a cambios en el entorno empresarial [19].

Auditoría Interna. Pretende establecer la capacidad estratégica, fortalezas y debilidades de la organización a través de, un análisis de los resultados actuales, la identificación de competencias básicas, y el análisis de la cadena de valor [19].

Auditoría Externa. Incluye una evaluación del medio ambiente, un análisis de la industria, un análisis de mercado, un análisis de los competidores, y la identificación de las principales oportunidades y amenazas que se encuentran en el medio ambiente [19].

Algunas veces este análisis no es suficiente y por ello se crearon las matrices de evaluación de impacto interno y externo, donde se observa el impacto y la posible respuesta de la organización ante ellos.

Análisis de los impactos internos [21]

- Listar la forma de manifestación de cada factor interno.
- Determinar la forma de manifestación de cada factor interno de la organización como fortaleza o debilidad. Se le asigna un valor cero (0) si es una fortaleza y uno (1) si es una debilidad.
- Evaluar el grado de impacto de la forma de manifestación de cada fuerza o factor interno de la organización, asignándole una ponderación de: 1 punto (impacto sin relevancia); 2

puntos (impacto moderado); 3 puntos (impacto crítico o muy relevante).

- Evaluar el nivel de capacidad de respuesta que posee la organización para atenuar dicho impacto, asignándole una ponderación de: 1 punto (sin control); 2 puntos (control moderado); 3 puntos (control elevado).
- Determinar la intensidad del efecto del impacto de cada forma de manifestación de los factores claves evaluados sobre la organización para determinar la posición estratégica externa de la organización.

Análisis de los impactos externos [21]

- Listar los factores del macro y microentorno que intervienen en la organización y realizar un análisis de las cinco fuerzas de Porter.
- Determinar la forma de manifestación de cada factor del macro y micro-entorno en relación con la organización como amenaza u oportunidad. Se le podrá asignar valores si así desea la organización, por ejemplo, se le asigna un valor cero (0) si es una oportunidad y uno (1) si es una amenaza.
- Evaluar el grado de impacto de la forma de manifestación de cada fuerza o factor clave sobre la organización asignándole una ponderación de: 1 punto (Impacto sin relevancia); 2 puntos (Impacto moderado); 3 puntos (Impacto crítico o muy relevante).
- Evaluar el nivel de capacidad de respuesta que posee la organización para protegerse o aprovechar el impacto y asignarle una ponderación de: 1 punto (sin control); 2 puntos (control moderado); 3 puntos (control elevado).
- Determinar la intensidad del efecto del impacto de cada forma de manifestación de los factores claves, evaluados sobre la organización.

3.4.2. Valores Compartidos

Los líderes estratégicos son los administradores de la organización,

de la identidad y las aspiraciones, en esto se incluyen la visión, misión, valores y planes hacia el futuro. Estos factores representan un elemento clave, a través del cual los diferentes aspectos de la situación de la competencia se filtran y las prioridades de la organización se establecen [20].

En la dirección estratégica, los valores compartidos son una herramienta para promover y legitimar el cambio organizacional y lograr la efectividad en la implantación, lo cual contribuirá a elevar su eficiencia y eficacia. Para lograr que los valores compartidos sean una herramienta estratégica de dirección, se diseñó la Matriz de Evaluación de Valores Compartidos [21], para lo cual se debe:

- Realizar diagnóstico de las creencias básicas de la organización. Para lo cual se emplean encuestas. Una vez obtenida la información se procede a listar los valores existentes en la empresa.
- Definir la escala de valores y creencias básicas necesarias, o ambas, para lograr la implementación de la dirección estratégica y el pensamiento estratégico.
- Definir los valores instrumentales para conseguir los valores compartidos necesarios. Para que toda la organización esté preparada para enfrentar y atenuar las amenazas, aprovechar las oportunidades, disminuir las debilidades y beneficiarse de las fortalezas.

3.4.3. Valores finales de la organización [21]

Los valores finales son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo hacia donde va la organización a largo plazo y hacen referencia al tipo de empresa que se quiere lograr, la dimensión a alcanzar y la diferenciación que se pretende conseguir. La conformación de los valores finales se realiza respondiendo a las siguientes interrogantes:

- ¿Quiénes somos y para qué existe la organización? Misión
- ¿Hacia dónde se dirige la organización? Visión
- ¿Cómo llegar hasta donde se dirige la empresa? Objetivos estratégicos
- ¿Cómo lograr los objetivos declarados? Estrategias
- ¿Qué buscan los clientes? Factores claves de éxito
- ¿Cómo lograr los factores claves de éxito? Áreas de resultados claves



Figura 10. Valores finales de la organización

Misión

Toda organización tiene una misión con una doble dimensión:

una económica y otra social. Siendo la primera la necesidad crítica de ser rentable y la segunda hace referencia a aspectos inespecíficos como generar empleo y desarrollar profesionales [21].

La misión describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar [5].

La misión debe tener cinco elementos: la historia de la misma, las referencias actuales de la administración y de los propietarios, el entorno del mercado, los recursos con los que cuenta la administración y las competencias distintivas [5].

- **Objetivos de la elaboración de la misión**

- Prevenir los cambios que ejercerán una profunda influencia en la organización.
- Propiciar a trabajadores, clientes y otros, una identidad y un entendimiento de las unidades de crecimiento.
- Ofrecer una vía para generar y proyectar opciones estratégicas.
- Desarrollar valores positivos en los miembros de la organización que faciliten el cumplimiento de las tareas.

- **Procedimiento para elaborar la misión**

- Iniciación y atención por la alta dirección.
- Participación y compromiso de otros niveles de dirección y representantes de los trabajadores.
- Preparación del equipo en su conceptualización.
- Elaboración de la expresión de la misión.
- Revisión y retroalimentación.
- Aprobación y compromiso.

- **Elementos a tener en cuenta para la aplicación de la misión [21]**

- Establecer, honrar y vivir de acuerdo con ella, crear una cultura organizacional.
- Comprometer a los nuevos trabajadores.
- Hacerla visible a todos, como un compromiso de todos.
- Usarla en decisiones, estrategias, estructuras, sistemas, estilos, y habilidades.
- Revisarla periódicamente.

Visión

Es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección. Es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro para nuestra empresa. Son los sueños de la organización que se piensan concretar en un período determinado. La visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa [5].

• Procedimiento para la formulación de la visión [21]

- Evaluación de la información: consiste en evaluar toda la información obtenida en los pasos anteriores; es decir, las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y los valores compartidos.
- Definición y validación de la visión: posterior al análisis de la información se recomienda realizar una tormenta de ideas, mediante la cual se definirá la expresión de la visión y se validarán a través de técnicas para lograr consenso.
- Retroalimentación y fijación: por último, es recomendable realizar una retroalimentación misión-visión, donde se compruebe si el resultado que se desea obtener es compatible con la misión definida, si realmente contribuye a su materialización y si su logro está en manos de la organización.

• La visión debe contener los siguientes elementos [5]

- **Panorama del Futuro**

El entorno regulatorio, económico y competitivo en el cual se anticipa que la empresa deberá competir.

- **Marco Competitivo**

Los negocios y lugares en que la empresa competirá.

- **Objetivos Fundamentales**

Definición del rol que la empresa adoptara; una descripción de lo que espera lograr; referencias para evaluar el grado de éxito futuro.

- **Fuentes de Ventajas Competitivas**

Las habilidades que la empresa desarrollara como apoyo fundamental para lograr su visión; una descripción de cómo la empresa lograra el éxito.

Diferencia entre la misión y la visión

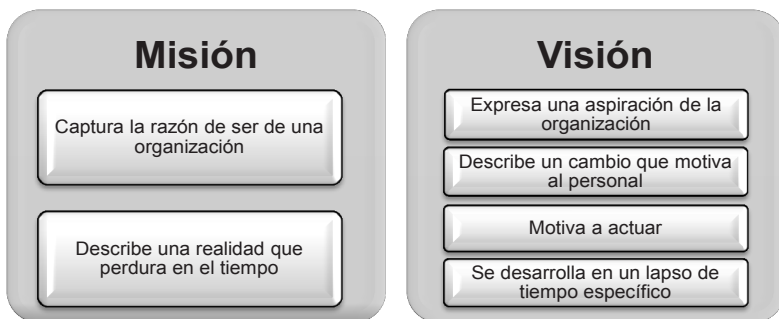


Figura 11. Diferencia entra la misión y la visión [5].

Diferencias entre misión, visión y estrategia



Figura 12. Diferencias entre misión, visión y estrategia [5].

Evaluación de la Estrategia

Implementada la estrategia los gerentes deben saber cuando no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios [5].

Factores claves para el éxito

Una vez que la organización conoce cuál es su misión y su visión, la pregunta clave a la que se debe dar respuesta es: ¿Qué es imprescindible para que éstas cumplan con su objeto social? Es esencial para la empresa saber qué necesidad espera satisfacer del público objetivo al que se dirige, qué es lo que valora y qué

es lo que no valora; es decir, definir los factores claves de éxito. Conociéndolos, la organización puede dirigir sus acciones hacia los mismos, lo que evidentemente le facilitará alcanzar la satisfacción de las necesidades de sus clientes y con ello, alcanzar rasgos distintivos con respecto a su competencia, lograr la lealtad en sus consumidores y reducir la amenaza de los productos sustitutos [21].

Áreas de resultados claves

Son aquellas áreas o aspectos decisivos para alcanzar los factores claves de éxito, en función de la satisfacción de las necesidades de los clientes y el cumplimiento del objeto social de la organización. Depende del tipo de factor clave que se busque para que sean claves unas u otras áreas de la organización. Las áreas de resultados claves establecen los lugares donde se van a situar los recursos y esfuerzos individuales y colectivos [21].

Objetivos estratégicos por factor clave de éxito

Con la realización de los pasos anteriores se conoce la razón de ser de la organización: su misión, el estado deseado que se quiere lograr y su posición estratégica, así como los factores claves para el éxito o lo que buscan los clientes. Entonces es necesario definir cómo lograr el tránsito de la misma, del estado actual al estado futuro deseado, para la satisfacción de las necesidades de los clientes [21].

El primer nivel de objetivo está definido por la misión de la organización como la expresión más general de su razón de ser en cuanto a su papel económico y social. El segundo nivel de los objetivos de una organización son los objetivos estratégicos, los cuales expresan los propósitos o metas a escala global, y a largo plazo, en función de su misión, pero también en función de la situación del entorno y, sobre todo, de su evolución futura, en especial de las oportunidades y amenazas que éste presenta, así como de la propia situación interna de la organización [21].

Los principios fundamentales que rigen la planeación (figura 13) de los objetivos [21] son:

- **Precisión:** deben ser entendidos por todos los subordinados e implicados y poder ser verificados. Cuando no puedan ser cuantificables, deben definirse los criterios para evaluar su logro.
- **Participación:** es uno de los elementos más importantes de la efectividad de la planificación pues entre más participen los subordinados, mayor compromiso existirá en el cumplimiento de los objetivos.
- **Integración:** es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados, de manera que en una formulación se consideren las tareas para el aseguramiento de este.
- **Realismo:** es necesario que sean decisivos, retadores y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos, pero que sean posibles de alcanzar.



Figura 13. Principios de la planeación estratégica

3.4.4. Formulación y alineación de las estrategias

La estrategia se formula en tres niveles organizacionales. Sin embargo, los niveles están en dependencia de la cantidad de actividades o negocios que tenga la organización. Es decir, una organización que tenga una sola actividad o negocio, tendrá solo un nivel de estrategia: estrategias genéricas o de negocios, que tratarán de buscar: el desarrollo cuidadoso de recursos, las

capacidades distintivas, las ventajas competitivas, la sinergia y las estrategias funcionales [21].

En una empresa diversificada habrá entonces tres niveles de estrategias:

- **Nivel corporativo:** ¿En qué actividad o negocio debemos operar? Esta estrategia se formula en empresas diversificadas, en las cuales hay varios negocios u actividades.
- **Nivel de estrategias genéricas:** ¿Cómo se debe competir en la actividad o negocio escogido?
- **Nivel funcional:** ¿Cómo garantizar el cumplimiento de las estrategias genéricas y maestras?

Los tres niveles no deben observarse de manera aislada, sino complementados unos con otros y cohesionados [21].

Formulación del presupuesto estratégico [21]

Se determina el presupuesto para las inversiones inteligentes a largo plazo. Para ello se tienen en cuenta los estudios de factibilidad y de retorno de inversión. Para esto se debe:

- Analizar las necesidades de recursos.
- Valorar la disponibilidad de recursos necesarios.
- Asignar de los recursos de acuerdo con las necesidades y la disponibilidad.

Formulación de las políticas [21]

Las políticas son enunciados o acuerdos generales sobreentendidos que canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones, además de establecer los límites o rangos mediante los cuales hay que tomar una decisión. Para lograr una correcta formulación de políticas se debe:

- Realizar un análisis de los aspectos estratégicos y los factores

claves de éxito. Valorar los objetivos estratégicos y las estrategias.

- Valorar las normas, procedimientos y regulaciones relacionadas con la actividad de la organización.
- Definir y aprobar las políticas.

3.4.5. Implantación de la estrategia

La implementación de las estrategias involucra a todas las funciones y personas de la empresa, pero al líder estratégico le corresponde evaluar y liderar tres elementos esenciales: *la formulación, la implantación y el control y lograr el cambio estratégico*, es decir, la estructura formal e informal y que la cultura se alinee en función de la efectividad de la ejecución [21].

Por esto se considera que el liderazgo es decisivo en esta etapa de la planeación estratégica, debido a que en ésta se resumirá todo el trabajo realizado en las etapas anteriores y de ello dependerá el éxito de las estrategias formuladas [21].

Por lo cual se deberá:

- Ajustar la cultura a la estrategia formulada, la cultura puede definirse como el conjunto de valores y creencias compartidas que se van desarrollando en una empresa a lo largo del tiempo. La cultura de la organización puede afectar o favorecer la implementación de la estrategia, al influir en la conducta de sus trabajadores y/o al motivarlos o no a lograr objetivos organizativos o a sobrepasarlos [21].
- Ajustar la estructura a la estrategia formulada. Al poner en funcionamiento una estrategia se deben observar ambas estructuras, la formal y la informal, por tres razones. En primer lugar, la estructura actual de la empresa puede ayudar o no, o incluso impedir la ejecución eficaz. En segundo lugar, la ejecución demanda la asignación de tareas a los distintos

niveles de la organización y al personal de la misma; en tercer lugar, la organización informal puede convertirse en una herramienta valiosa que facilite una ejecución exitosa, ya que puede emplearse la red informal de comunicación para estimular la rápida implementación de la estrategia. [21]

- Evaluar la implantación. Para la realización de este paso se han diseñado matrices de evaluación de la implantación, para evaluar la complejidad del cambio, entre los elementos a tener en cuenta son [21]:
 - Estructura: ¿Cuán compatible es la estructura con la estrategia formulada? ¿Requiere de cambios? ¿Cuán complejos son los cambios?
 - Cultura: ¿Cuán compatible es la cultura con la estrategia formulada? ¿Requiere de cambios? ¿Cuán complejos son los cambios?
 - Liderazgo: ¿El liderazgo actual inhibe o impulsa el cambio? ¿Existe liderazgo? ¿Existe pensamiento estratégico? ¿Existe actitud estratégica? ¿Cómo está la intención estratégica?
 - Políticas: ¿Las políticas actuales apoyan u obstaculizan la implantación y/o ejecución de la estrategia?

Igualmente se debe tener en cuenta la determinación del poder en la toma de decisiones, si los cambios que hay que realizar para la implantación de las estrategias formuladas son del nivel de la dirección de la organización, es autónoma. Si hay que esperar por la autorización de un nivel superior, es heterónima.

La definición del tipo de implantación, para realizar la clasificación del tipo de implantación se tiene en cuenta el cuadrante en que se encuentre [21].

- **Cuadrante I.** Cuando la complejidad del cambio es simple y la organización es autónoma, la implantación se clasifica como expedita.
- **Cuadrante II.** Cuando la complejidad del cambio es simple

y la organización es heterónima, la implantación se clasifica como semáforo.

- **Cuadrante III.** Cuando la complejidad del cambio es compleja y la organización es autónoma la implantación se clasifica como riesgo.
- **Cuadrante IV.** Cuando la complejidad del cambio es compleja y la organización es heterónima, la implantación se clasifica como enigma.



Figura 14. Tipos de implantación

- Ejecución de las políticas para la ejecución efectiva, Se pone en práctica las políticas definidas en la etapa de formulación, para apoyar las decisiones estratégicas adoptadas y lograr la cohesión y armonía de todo el proceso, las políticas se encargan de la articulación de todo el modelo, con lo que evitan las contradicciones entre las diferentes funciones y trazan los rangos para la toma de decisiones en relación con las contingencias que puedan ocurrir. De esta forma evitan la incompatibilidad con las estrategias ya implementadas y garantizan la proactividad y la consecutividad del proceso [21].

- Ejecución del plan de acciones para la implantación, se pone en práctica por etapas y tareas, los objetivos y las estrategias, de acuerdo con el grado de consecución de las actividades planificadas. [21]
- Control estratégico proactivo, consiste en determinar si las estrategias trazadas están contribuyendo a alcanzar las metas y objetivos de la organización. [21]

3.3 Valores Estratégicos [5]

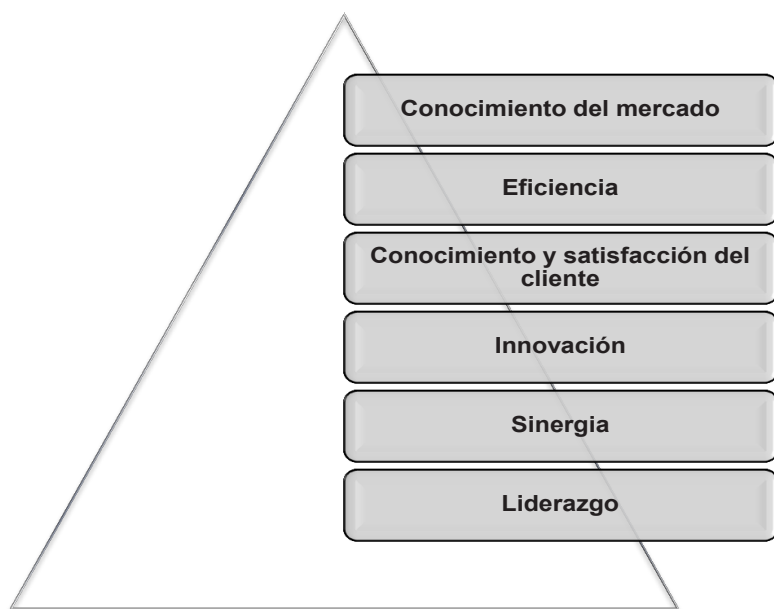


Figura 15. Valores Estratégicos

- Conocimiento del mercado: el conocimiento del mercado es vital para poder tomar decisiones de gestión. La expansión y crecimiento de las empresas y organizaciones, junto con los cambios y nuevas tendencias del mercado.

- Eficiencia: es el propósito es lograr el efecto que desea empleando los mejores medios posibles.
- Conocimiento y satisfacción del cliente: este se trata de conocer y de saber quienes son los clientes y de cómo mantenerlos a gusto con los productos de la organización.
- Innovación: este concepto se refiere a la implementación tecnológica de nuevos productos y procesos y/o a mejoras significativas en estos, ya sea como resultado de la difusión de conocimientos tecnológicos para lograr productos o procesos productivos con especificaciones o propiedades técnicas diferenciadas con respecto a los existentes en el mercado.
- Sinergia: sinergia es acción y creación colectivas; es unión, cooperación y concurso de causas para lograr resultados y beneficios conjuntos; es concertación en pos de objetivos comunes.
- Liderazgo: es muy importante la ética en el Liderazgo Empresarial ante los retos del siglo XXI.

4. PLANEAR ESTRATÉGICAMENTE

La planeación estratégica es un punto de vista racional, que pretende ser de utilidad para una compañía, para que ésta pueda enfrentar los cambios, con eficacia y además pueda responder ante la panorámica de la globalización y del comercio del siglo XXI. Por lo tanto, se puede decir que la planeación estratégica es un proceso que permite a la empresa realizar y obtener información del medio interno y externo, con el fin de evaluar su situación actual y tomar las decisiones sobre su futuro, dependiente de la evaluación de su competitividad.

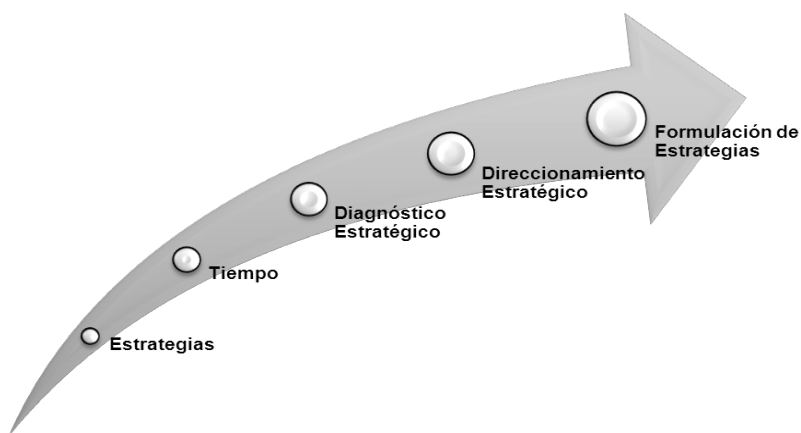


Figura 16. Planear estratégicamente

Las organizaciones deben establecer un proceso, como guía y no como una obligación, que ayude a establecer una coordinación entre cada una de las actividades. En la figura 16 se ilustra el proceso.

4.1. Definir quiénes serán los estrategas de la organización

Acá se deberán definir las personas dentro de la organización que serán las encargadas de liderar el proceso de la planeación estratégica, generalmente, estas personas son del nivel directivo de la organización. Sin embargo, se debe tener mente abierta con todos los empleados, dado a que en cualquier nivel de la organización puede haber personas que tengan la capacidad de tomar decisiones con respecto al desempeño actual y futuro de la organización, con esto aseguramos que se cumpla uno de los principios más importantes de la planeación estratégica, que es el compromiso y la participación de todos los niveles de la empresa.

4.2. Definir el horizonte de Tiempo

La compañía debe tener claro, y trazarse una meta de tiempo, en la cual se determine cuál va a ser el tiempo en el cual se va a realizar la planeación estratégica, 1, 2, 3, 4 años o más.

4.3. Diagnóstico Estratégico

Este diagnóstico es una evaluación de lo que la organización es, un análisis de la situación real y presente de la compañía, con el fin de identificar las falencias y las oportunidades en el futuro.

Para realizar este diagnóstico, se emplea una herramienta muy conocida y es la Matriz DOFA, la cual es un acrónimo compuesto por las letras iniciales de las palabras: Fortalezas, Debilidades,

Amenazas y Oportunidades. Las fortalezas y debilidades son las condiciones internas de la empresa. Las **fortalezas** son los elementos que se evalúan como positivos dentro de la organización, que ayudarían a cumplir con el objetivo y las **debilidades** son las deficiencias que dificultan su logro.

De igual manera sucede con las amenazas y oportunidades, que son las condiciones externas de la empresa que pueden influir sobre ella de manera negativa o positiva. Las **oportunidades** son las condiciones externas que pueden afectar la empresa positivamente y las **amenazas** son las condiciones externas que pueden afectarla negativamente. Como su nombre lo dice, la matriz DOFA [1] permite visualizar sus distintos componentes de manera clara y gráfica.

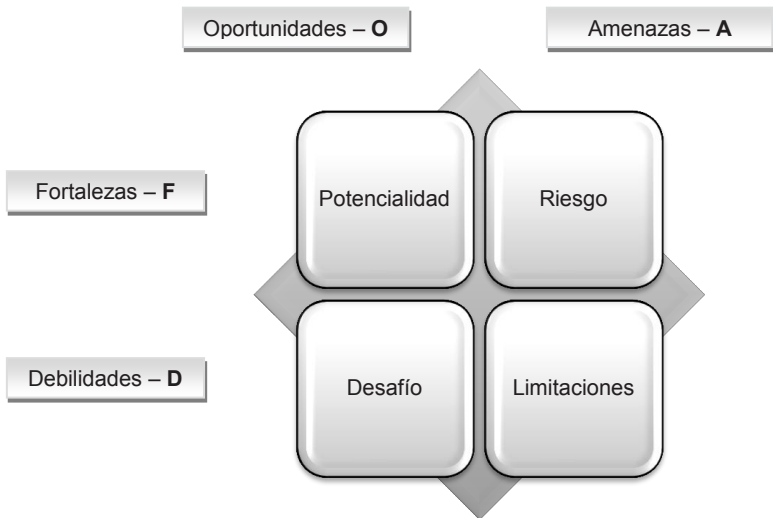


Figura 17. Matriz DOFA

- **Potencialidades:** señalan evidentemente las líneas de acción para la organización.
- **Limitaciones:** es una advertencia.
- **Desafíos:** intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

- **Riesgos:** se basa en las fuerzas de la organización para afrontar las amenazas.

Aunque la matriz DOFA, es la herramienta más usada y de sencilla aplicación, también se pueden usar otras herramientas como; Perfil de capacidad interna, Perfil de oportunidades y amenazas y las cinco fuerzas de Porter.

Una vez identificadas las oportunidades, amenazas, debilidades y oportunidades, se inicia el direccionamiento estratégico.

4.4. Direccionamiento Estratégico

Este paso está integrado por los principios estratégicos, la misión y la visión de la organización.

- Los principios estratégicos son los valores y creencias que identifican a la organización, son el soporte de la cultura organizacional. Estos deben ser claros, precisos y sobre todo deben de ser conocidos por todos los miembros de la organización.
- La misión es la razón de ser de la organización, que define lo que la organización hace, la misión es la respuesta a varios interrogantes: ¿Por qué existe la organización?, ¿A qué negocio se dedica? y ¿Cuáles son nuestros clientes?. Por lo tanto, al igual que los principios estratégicos, la misión debe ser conocida por todos los colaboradores de la empresa y a través de ella, se deben de crear compromisos y comportamientos que estén ligados a ella.
- La visión: es básicamente la idea que tiene la organización de lo que quiere ser en el futuro. Debe ser inspiradora para todos los miembros de la compañía. Esta visión es a largo plazo y debe ser medible bajo índices de gestión.

Para realizar esto, también debemos definir quiénes serán nuestro interesados, es decir, el estado, la sociedad, la familia, el cliente, el proveedor, los colaboradores y los accionistas, y para cada uno de ellos se debe definir un o varios principios de acuerdo al tipo de organización. Esto se puede plantear o esquematizar a través de una matriz axiológica, en donde en la columna se encuentran los interesados y en las filas los principios.

Una vez se identifican los principios para cada grupo de interés se pueden definir los principios estratégicos de la organización.

PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS

Definidos los principios estratégicos, se define la misión, para esto es necesario recordar que ésta debe responder a lo que la organización hace, la misión es la respuesta a varios interrogantes: ¿Por qué existe la organización?, ¿A qué negocio se dedica? y ¿Cuáles son los clientes de la organización?. Por último, la formulación de la misión debe contar con la participación de los miembros de la compañía, con el propósito de crear una misión compartida.

MISIÓN

Luego, se plantea la visión de la organización.

VISIÓN

4.5. Formulación de estrategias

A partir de la proyección estratégica con la cual cuenta la empresa se deben definir y establecer los objetivos funcionales, los planes de acción y las estrategias funcionales, todo esto debe estar contemplado dentro del presupuesto estratégico.

Acá se deben definir entonces, el nivel de las estrategias a utilizar: estrategias a nivel corporativo, funcional o de unidad de negocio. Igualmente se debe definir el tipo de estrategia o estrategias a implementar: integración, intensiva, diversificación, defensivas, entre otras.

- La estrategia de integración tiene que ver con la relación entre proveedores-empresa-clientes.
- La estrategia intensiva se relaciona con su participación en el mercado y su penetración en él.
- La estrategia de diversificación tiene que ver con la creación de nuevos negocios dentro de la compañía, nuevos productos y/o servicios.
- La estrategia defensiva tiene que ver sobre las decisiones que tome la empresa en cuanto a disminuir su tamaño o liquidar.

4.6. Monitoreo

La creación de indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño de la organización, para conocer si realmente las estrategias implementadas si están o no funcionando y si son efectivas. Es por esto que se deben de crear índices de gestión que permitan visualizar el comportamiento de la empresa, por lo cual deben ser medidos periódicamente para retroalimentar los procesos de manera oportuna.

5. CASOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN COLOMBIA

A mediados del siglo XX muchas de las empresas que se crearon en Colombia, nacieron de algunos hombres y mujeres con la esperanza de mejorar la calidad de vida de su grupo familiar; sin embargo las que aun sobreviven necesitaron además de capital financiero, un sólido capital humano conciente de los cambios que exigía la transformación del entorno económico, político y cultural del país. En esta medida la forma de hacer negocios también sufrió una transformación acelerada a partir de la apertura económica de 1990, la evolución de los mercados internacionales, la tecnología y los medios de comunicación. Almacenes Éxito, ha sido y sigue siendo, un ejemplo de innovación y capacidad de adaptación a las nuevas condiciones empresariales. Bancolombia es una corporación que ha presentado una evolución favorable dentro del sistema financiero colombiano. Integral es una compañía del sector constructor que ha enfrentado las tendencias del mercado con cambios radicales para lograr su permanencia en el sector.

5.1. Almacenes ÉXITO [23]

El fundador

Almacenes Éxito nace de la falta de oportunidades que tenían los jóvenes en las zonas rurales de Colombia bajo la recesión económica y la crisis política de 1948, su fundador Gustavo Toro Quintero arribó a Medellín a sus 21 años, con todas las esperanzas

puestas en que su nuevo trabajo le generara el capital para comenzar su propio negocio dedicado a la venta de retazos y productos relacionados con la confección. Comenzó atendiendo pequeños comerciantes, pero siempre con la política de prestar el mejor servicio, no solo en variedad, calidad y crédito de los productos que vendía, sino también en la calidez con la que se recibía a las personas que llegaban al local, aun cuando no fueran clientes.

El Éxito se consideraba una fuente de prosperidad para sus dueños, sus clientes, sus empleados y sus vecinos, así si a la empresa le iba bien, a todos les iba bien, de allí parece ser que nació el sentido de pertenencia por el almacén. De Gustavo Toro se dice que como negociante era carismático y audaz, trataba con respeto a sus proveedores y a su competencia, para con sus empleados fue solidario y exigente, los conocía a todos por el nombre y mostraba interés por el bienestar de sus familias, con sus clientes era creativo, complaciente y obsesivo por el servicio hasta el final de sus días, cuando Gonzalo Restrepo lo describió como un hombre con carácter de emprendedor, visión de negocios, generosidad, que “sabía escuchar y delegar, pero también era vehemente en la defensa de sus ideas, visionario y recursivo sin límites, no le temía a lo desconocido y buscaba permanentemente el aprendizaje y soluciones simples a problemas complejos”.

Dos historias diferentes

Cuando Gustavo Toro apenas iniciaba su negocio, el Ley ya contaba con varios almacenes en diferentes regiones del país, lo que había comenzado Luis Eduardo Yepes casi 20 años atrás como un pequeño local de variedades, se había convertido ya en un prospero negocio detallista de productos nacionales e importados, que ganaba cada vez mas clientes por ser en aquellos días un innovador en el servicio, no solo ofrecía precios bajos sino también, precios fijos y mercancía a la vista en jornadas extensas de atención, algo novedoso para la época, cuando las personas estaban acostumbradas a regatear en almacenes

y plazas de mercado. Mientras en el Éxito se llevaba un libro contable por una familia de tradición, el Ley estaba organizado por departamentos como sistemas contables, centros de compra y programas publicitarios y financieros y ya era dirigido por un grupo de empresarios destacados en la región. En un principio ambos negocios atendían segmentos muy diferentes, el Éxito dirigía su servicio a comerciantes viajeros o de los pueblos, para quienes estaba permitido, ver, tocar y examinar, pero aun se les vendía desde el mostrador, entre tanto el Ley dirigía su servicio a un público más cosmopolita y urbano, a principios de los 60's había incorporado servicios y secciones complementarias en sus almacenes con la modalidad de autoservicio, a lo que el Éxito llegaría en 1965, cuando ya estaba más organizado y crecía rápidamente en ventas.

Diez años más tarde cuando el Ley ya contaba con 60 establecimientos comerciales en todo el país, el Éxito sólo tenía dos, pero la empresa estaría conformada como sociedad anónima y buscaba nuevos mercados. Gustavo Toro fue un hombre con visión, para un nuevo proyecto no se fijaba tanto en el tamaño del terreno como en el vecindario, las vías de acceso, la cobertura del transporte y su futuro de acuerdo con las tendencias urbanísticas de carácter residencial e industrial de expansión, en adelante cada nueva plaza comercial del Éxito sería en sí misma un nuevo polo de desarrollo. En 1978 la compañía había crecido a tal punto que el estilo descomplicado de Gustavo Toro no resultaba el más apropiado para la administración del negocio, él supo reconocerlo y entregó la gerencia general a José Restrepo, pero se mantuvo partícipe en la junta directiva.

Al comenzar la década de los 80's la economía mundial sufrió drásticos cambios, fueron cerrados algunos almacenes Ley ubicados en zonas fronterizas, tuvieron que hacer desinversión de capital, lo que forzó un cambio en la presidencia y una reestructuración organizacional; sin embargo para aquella época el Éxito ya había aprendido de la inestabilidad de los sistemas financieros y sus directivas habían tomado la decisión de reinvertir

sus utilidades como estrategia de crecimiento, lo que les generó solidez financiera y liquidez, esto le permitió sortear sin mayores inconvenientes la crisis bancaria por la que atravesaba el país.

En 1990 Gonzalo Restrepo asume la presidencia de Almacenes Éxito y en buena hora la Constitución del 91 y la apertura económica surgen como consecuencia de varias motivaciones, entre ellas el estancamiento comercial de la economía colombiana, se proponen reformas institucionales para transformar la macroeconomía del país y la liberación de los mercados de bienes, trabajo y capitales, el país se abrió a los inversionistas extranjeros y ello implicó una nueva concepción de los empresarios para hacer negocios, existía entonces y ahora el alto potencial de formación de nuevos hogares dado que la mayoría de la población no sobrepasa los 25 años de edad y asumiendo que conforme las personas crecen se vuelven productivas y adquieren poder adquisitivo se incrementara cada vez mas el volumen de consumo, sin embargo no todas los jóvenes de los 90's son hoy adultos productivos, de acuerdo con Naciones Unidas para el 2005, el 51.7% de la población colombiana se encuentra por debajo de la línea de pobreza, de modo que el mercado para los tradicionales almacenes Éxito y Cadenalco no resultaba muy exacto basado en tales suposiciones.

La carrera

En 1995 se dio la conferencia anual de la Federación Nacional de Minoristas de Norteamérica con la participación de Peter Drucker, en la cual planteó los alcances y la forma en cómo posiblemente se darían los cambios en lo que tiene que ver con el mercado al detal, el tema principal fue hacia donde se dirigían este tipo de compañías en el futuro, segmentación, expansión y recursos tecnológicos marcarían la tendencia como parte de las acciones estratégicas a las que muy posiblemente se podría llegar, como mas adelante se vio, la pauta estaría marcada por el hecho de que el enfoque de los minoristas era "hacer que para los consumidores

las compras fueran una tarea sin importancia, poco exigente y que requiera poco tiempo”, dijo Drucker

La internacionalización de los detallistas, se veía venir y en Colombia comenzaron a organizarse para estar preparados y alineados con modernos sistemas de información y nuevas técnicas de logística y distribución. Tanto Éxito como Cadenalco comenzaron a dirigir su mirada al exterior, identificando la metodología y estrategia de futuros competidores y a vigilar muy de cerca sus movidas en otros países de Latinoamérica, entre tanto se planeaban nuevos proyectos para finales de ese decenio, Cadenalco continuaba creciendo con su marcas, de Ley, Superley, Pomona, La Candelaria, Óptimo y Próximo, además de su correspondiente participación en Makro al igual que el Éxito, este a su vez creía con la misma marca, un formato estándar donde quiera que fuera construido.

Alianza Éxito-Cadenalco

Para 1999 Almacenes Éxito pasó a ser accionista mayoritario de Cadenalco con el 57% de las acciones comunes y con ello se dio el cambio de la junta directiva, dando inicio a “una nueva etapa de relación amigable de mutuo beneficio”. Este proceso de intercambio accionario, responde a la intención de las dos más grandes cadenas comerciales de Colombia, de consolidar conjuntamente su gestión, maximizando posibilidades de crecimiento y progreso”. Pocos meses después y luego de 15 años en la presidencia de Cadenalco, renuncia a su cargo Germán Jaramillo Olano, quien había tomado el cargo después de una dura crisis que en el 83 llevó a la empresa a desinvertir parte de su capital, para redirigir su rumbo enfocándose en la rentabilidad de las inversiones de carácter comercial. El nuevo presidente tendría como misión, iniciar y facilitar el proceso de integración con almacenes Éxito a la cabeza del todavía hoy presidente Gonzalo Restrepo. Para estar a nivel, Cadenalco debía esforzarse por incrementar las ventas y mejorar la calidad del servicio al cliente, mientras que Éxito se debió enfocar en sistemas de información,

integración de operaciones y actualización tecnológica, la estrategia debía llevarse con mucho tacto de modo que no alterara el sentido de pertenencia y la motivación comercial de los empleados de ambas compañías, ya que los cambios anunciados implicaron en ambas compañías un sentimiento tanto de alegría como de incertidumbre, pero sobre todo para Cadenalco la sensación de ser absorbidos por la competencia.

Respaldo internacional

En la víspera del tercer milenio, la realidad de las grandes compañías del mundo, incluyendo las de ventas al detal, se encontraban en procesos de adquisición, fusión o alianza. En Colombia este tipo de negocios no eran ajenos a estos procesos, el principal interesado el Groupe Casino, es un grupo minorista francés que para el 2005 cuenta con presencia internacional y cuya estrategia competitiva se fundamenta en multiformatos y franquicias. A finales de 1999 llegó a un acuerdo para la compra de un 25% de las acciones de la cadena Éxito y hoy es dueño del 35.5%, con el fin de seguir creciendo su presencia en Latinoamérica, como parte de su plan de expansión haciendo frente sus principales competidores, en agosto del año anterior “dos grandes compañías deciden aliarse Carrefour-Promodes y por otra parte Wal Mart adquirió la compañía alemana Wertakuf y la inglesa Asda”. Al respecto el presidente del nuevo grupo comercial afirmó que “la competencia extranjera tiene fondos, conocimientos del negocio una gran capacidad de expansión rápida y acelerada”. Las alianzas Éxito-Cadenalco y Casino-Éxito estuvieron motivadas para “crear y explotar sinergias, aumentar la participación del mercado, adquirir productos y tecnologías a mejores precios, fortalecer la esencia del negocio expandiéndose en áreas de mayor competencia, asegurar el ingreso a otros países y continentes, y asegurar masa crítica o tamaño competitivo”.

Sinergia

Al iniciar el año 2000 se dieron los pasos de sinergia hacia la

integración Éxito-Cadenalco, con asesoría de la firma internacional de consultoría Mckinsey, los trabajos realizados cubrieron todos los sectores, “con énfasis en temas como estrategia, organización, operaciones, mercadeo, finanzas, tecnología y sistemas”.

La formalización de este proceso de fusión se haría un año después, pero mientras tanto ambas compañías coexistían bajo la figura de grupo Comercial Éxito-Cadenalco ante la Superintendencia de Valores, entre tanto se da paso a la presentación de la nueva estructura organizacional del grupo comercial, y como parte del nuevo plan estratégico, la definición de su misión y visión, y la integración de sus operaciones, proceso mediante el cual los empleados de una y otra compañía tuvieron acceso a los espacios e información de lo que antes llamaban competencia. Como plan de trabajo del 2001 y a raíz de la sinergia, se crearon grupos de trabajo, en donde se encontró la necesidad de agrupar conceptos, la nueva organización requería su propio lenguaje, se construyó un idioma común para mejorar la comunicación y eliminar los malos entendidos a causa de ésta, durante la integración de procesos y sistemas se tomó en cuenta lo mejor de ambas compañías, la metodología consistió en nombrar “un comité con personal de informática y las áreas involucradas para definir las características de funcionamiento que debía tener el nuevo sistema en el tema específico del proyecto” (Mónica Escobar), el resultado fue puesto a prueba por los mismo usuarios y después de ser aprobado empezó la labor de capacitación. Esta integración se dio tanto en almacenes como en plataformas, centros de distribución y actividades administrativas. Una vez aprobada la fusión por las juntas directivas, las asambleas de accionistas y la Superintendencia de Valores se constituyó en noviembre de 2001 una nueva empresa bajo el nombre de Almacenes ÉXITO S.A.

Caracterización de los almacenes

Todos los almacenes fueron definidos bajo el concepto de formatos. Los Ley, Superley, Pomona, La Candelaria y Próximo bajo

el modelo de supermercado se define como “establecimientos comerciales de zonas residenciales, que ofrecen un surtido completo en alimentos y su área esta entre 1000 y 2500 mt²”, sin embargo dada la historia de creación y transformación particular del Almacén Ley y las ciudades donde los hay, estos supermercados y los demás no necesariamente se encuentran en zonas residenciales, además algunos de ellos pasaron de tradicionales a supermercados modernos llegando a los 6000 mt² y ofreciendo servicios de valor agregado como panadería y comidas preparadas. El hipermercado es un “local con superficie promedio entre 10000 y 14000 mt², en el que se espera que el cliente encuentre todo bajo un mismo techo, en donde el 50% del espacio está destinado a alimentos y productos de gran consumo y la mitad restante a textiles y variedades”, además de otro tipo de servicios prestados bajo la modalidad de concesionarios con los que se buscó fortalecer el canal de ventas de la compañía, “bajo un diseño tipo *mall* comercial que cuenta con empresas organizadas, ya establecidas que les interesa la concesión de los locales dentro del supermercado y tiene oportunidades de venta, se benefician del flujo de personas en horarios extendidos y a su vez los supermercados pueden satisfacer las necesidades de sus clientes economizándoles tiempo y facilitando su vida” por medio de entidades bancarias, telecomunicaciones, ópticas, restaurantes, lavandería, farmacia, parques infantiles, etc., típico caso de Óptimo, Éxito y Carrefour, que para la fecha ya contaba con presencia en la capital del país. A 2005 los concesionarios suman 230 entre Pymes y multinacionales con más de 900 puntos de venta en los supermercados de todo el país.

Estrategia de segmentación

Se le dio prioridad al cubrimiento geográfico del formato hipermercado en las ciudades grandes de Colombia, y para los Ley se desarrolló un plan de renovación y mejoramiento de imagen que proyectara frescura y modernidad para que continuaran ofreciendo los productos básicos de supermercado y dejara de vérselo como “un almacén de bazar o de mercancía

general” en palabras de Gonzalo Restrepo. Dado que para la fecha la compañía contaba con varias marcas que atendían a un mismo segmento del mercado, se cerraron los almacenes Próximos y se dio la transformación de los Superley en Ley, potencializando sus ventas de alimentos, “sin embargo para los almacenes periféricos o ubicados en ciudades intermedias se mantendría el concepto de Ley integrado ofreciendo además textiles y variedades” (Gonzalo Restrepo). Después de ser remodelados, para junio de 2002 los almacenes La Candelaria se convirtieron en supermercados Pomona, la decisión se basó en que ambas marcas “se expresaban en almacenes exactamente iguales en clientela, surtidos, precios, ambiente y servicio”. En septiembre del mismo año los hipermercados Óptimo pasaron a llamarse Éxito, antes de esto “ya compartían el calendario comercial y tenían unificadas sus políticas de exhibición, surtido y estrategias promocionales” (Gonzalo Restrepo). Estos cambios no sorprendieron tanto a los clientes ni a los empleados, fueron ellos quienes finalmente se beneficiaron y poco a poco se acomodaron; sin embargo la renovación permanente de los Ley, culminó con un cambio en el color de los uniformes de sus empleados y de su logotipo del rojo al verde pretendiendo transmitir la idea de frescura, algo aparentemente poco significativo pero que fue rechazado por los clientes que después de 80 años les costaba este cambio en su retina, de modo que en respuesta a su sentido de pertenencia y sin retroceder en los logros obtenidos a nivel de diseño comercial y servicio, regresaron al emblemático color rojo. Sin embargo en 2004 la estrategia fue replanteada al admitir que la desaparición de la marca Superley y su reemplazo por los Ley fue un error. Ahora serían tenidos en cuenta la cultura, el estrato y las condiciones climáticas en la región para definir el portafolio de productos de cada almacén, así como la necesidad del contacto con los clientes, ubicando la oficina del gerente en el piso de ventas.

Internacionalización

Acoger al Grupo Casino como el socio estratégico que la compañía buscaba fue una decisión acertada para hacer frente

a la competencia, éste no sólo fortaleció a Almacenes Éxito en su poder de negociación sino también que le transfirió las mejores tecnologías y le dio impulso para crecer, como parte del programa de “expansión conjunto con el que comprende los países del Mercado Común Andino más Panamá y Costa Rica. Se proyectó la apertura de cinco almacenes Éxito en Venezuela”, donde hasta entonces no existía el formato hipermercado y el más grande operador era Makro con una modalidad de servicio muy diferente.

Pero toda inversión es un riesgo y prueba de ello es que a pesar de las grandes expectativas, lo que se encontró en Venezuela fue toda una carrera de obstáculos, además de los problemas sociopolíticos, los negocios también se vieron afectados por la devaluación del bolívar en un 90%, además de un retroceso de la economía en 7 puntos porcentuales y un prolongado paro que agravó el problema. Todo esto se reflejó en una caída en ventas para 2002 y 2003, sin embargo según el balance general presentado por Gonzalo Restrepo en 2004 “la operación en Venezuela aunque exitosa ha sido compleja. Primero por la imposición de la congelación de precios en varios de los productos de la canasta y segundo por el incremento de los precios de las materias primas de los productos que se venden en los supermercados dada la devaluación”.

Crisis con los proveedores

Una vez culminado el proceso de fusión en el 2001 el objetivo fue “consolidar las operaciones existentes en Colombia y Venezuela, expandir las operaciones con la marca Pomona y modernizar los almacenes” (Gonzalo Restrepo). Todo el proceso de integración marchaba bien para la compañía, mientras los proveedores que abastecían independientemente a Éxito y a Cadenalco temían que las nuevas condiciones de negociación se tornaran demasiado exigentes, puesto que a partir de entonces se generaría una sola orden de compra para todos los almacenes, además de la expansión de Carrefour, que con mayor poder de negociación por

tratarse de una multinacional con nuevos metros cuadrados en varias ciudades del país, también los presionaba. En Almacenes Éxito se consideró que siendo un comprador de tradición y adquiriendo mayores volúmenes de ciertos productos, sería justo “compartir con sus proveedores los costos logísticos que acarrea una operación masiva y eficiente de toda la red de distribución que activa el comercio” (Gonzalo Restrepo) las nuevas condiciones de negociación no solo eran respecto al transporte de la mercancía, sino también a los precios de compra, descuentos, términos de pago, publicidad y presentación de los productos, teniendo en cuenta además, el volumen comprado y la facilidad logística. De alguna forma todo esto exigía más eficiencia de los pequeños proveedores y replantear la estrategia que aplicaban los fundadores, quienes de acuerdo con Gonzalo Restrepo fueron “bastante generosos en la codificación de nuevos productos y eso llevó a que en un momento dado se tuvieran hasta 5000 proveedores”. Hoy para que una marca esté en los almacenes se le evalúan “variables como rotación del producto, nivel de rentabilidad y soporte en términos de mercadeo y apoyo a la marca como campañas publicitarias, medios masivos, patrocinios y actividades en puntos de venta” (Gonzalo Restrepo). Finalmente la mayoría de los proveedores se acogió al nuevo esquema, sin embargo actualmente apenas llegan a 3000 y para el 2004, reclamaban el incumplimiento del acuerdo de Buenas Prácticas Comerciales firmado entre las Pymes y cadenas como Almacenes Éxito, Carulla y Carrefour para flexibilizar las difíciles condiciones comerciales, de manera que las pequeñas empresas pudieran vender en los grandes almacenes de cadena, sin correr el riesgo de desaparecer. Almacenes Éxito argumentó que teniendo en cuenta que quien fija los precios es el mercado los márgenes de ganancia para el comercio son muy bajos y a la larga, las grandes cadenas terminan trabajado con los proveedores que otorguen una rentabilidad proporcional a los costos por concepto de nómina, desarrollo de los canales de distribución e innovación tecnológica. Fue una situación muy difícil para ambas partes teniendo en cuenta que el 85% de los proveedores son Pymes y microempresas. Sin embargo había algunos productos que la

competencia estaba en mejores condiciones de negociar con los proveedores, sobre todo cuando se trataba de multinacionales, por ejemplo el caso de los electrodomésticos y algunos alimentos de comercialización internacional, dado que para entonces Carrefour contaba con mas de 3000 establecimientos comerciales en todo el mundo, mientras Almacenes Éxito, por grande que pareciera no alcanzaba a 100 almacenes, fue en este crucial momento que la alianza con el Grupo Casino sirvió como respaldo a las negociaciones, basados en que su poder de compra está en función de todos sus almacenes en cerca de 15 diferentes países en Europa, Asia y Latinoamérica. Como medida adicional, respecto al surtido de los almacenes, se incrementó la oferta en forma gradual los productos marca propia de fabricación nacional e internacional, exhibidos en las tres marcas de supermercados de Almacenes Éxito.

Tienda Virtual

Como parte de la revolución tecnológica y el incremento del acceso del público a Internet, nació una nueva modalidad de ventas en la compañía: el comercio electrónico. Se trata de la tienda virtual www.virtualexito.com que, poco a poco, ha ido creciendo tanto en clientes como en productos y mejorando su servicio. Al consolidarse la organización Éxito-Cadenalco, también surgió la división de negocios electrónicos, por el interés de tener una presencia fuerte en la red con una tienda virtual, con la integración ésta amplió su surtido para vender casi todos los productos de hogar, entretenimiento y supermercado que se encuentran en los almacenes sin que al cliente le cueste más. En la actualidad la mayoría de los clientes de VirtualExito son colombianos en exterior que han adoptado ya hábitos de consumo de otros países y que por lo general esto se traduce en compras y regalos para que sean entregados a amigos y familiares en Colombia, pero también se hace cada vez más frecuente la visita de residentes locales que por comodidad o falta de tiempo hacen la compra de mercados completos a través de la red.

Un nuevo mercado

Cuando se redactó la visión del Grupo Comercial, se pretendía para el 2002 atender familias de segmentos de clase media a alta, sin embargo en el 2003, estudios preliminares realizados por FENALCO, sobre comportamientos de consumo, se estableció que el modelo de minimercados atiende efectivamente la población de estratos 2 y 3 que representan el 66% de la población, al estudiar más a fondo las posibilidades del mercado se determinó que más del 50% del poder de compra de los colombianos estaba siendo ignorado por la compañía, en lo referente a los estratos medio-bajo, bajo y muy bajo que estaban siendo atendidos en buena medida por las plazas de mercado y las tiendas de barrio, que le significan al país 500 mil empleos directos, son canal de distribución de grandes, medianos y pequeños fabricantes, abren turnos hasta de 18 horas y complementan su surtido con legumbrería, panadería, ferretería y farmacia”.

Con la investigación de mercados se llegó a que para aumentar la participación se debía atender este nuevo segmento, en Colombia el primer almacén de este tipo llamado Qprecios se inauguró en el 2004 en la Placita de Flores de Medellín y los demás almacenes se proyectaron para barrios de estratos bajos. Básicamente se trata de establecimientos comerciales de entre 100 y 300 m², para la venta de productos básicos de la canasta familiar, abastecidos principalmente por productos marca propia a precios muy accesibles para este público, un formato conocido internacionalmente como *soft discount* o *Killers*, cuya principal ventaja es la altísima rotación y la proximidad.

Crédito

Buscando siempre competir con la calidad del servicio, dentro de la segmentación por estratos se tuvo en cuenta las ventas por oportunidad, dirigidas a facilitar la adquisición de productos que normalmente no están dentro del presupuesto de gastos, es el

caso del crédito para quienes no disponen permanentemente de dinero para pagar de contado.

Estos servicios se encuentran actualmente bajo la modalidad de reserva de la mercancía, aceptación de cheques posfechados, créditos rotativos y no rotativos y tarjetas de crédito con beneficios adicionales.

A nivel corporativo se tomaron nuevas medidas para vender más, seducir nuevos clientes y motivar su fidelidad, como las ventas empresariales, en este caso la compañía otorga créditos a través de convenios para realizar ventas a empresas fondos de empleados, cooperativas y similares.

Eficiencia administrativa

A nivel administrativo se planeó que para el 2006 estuvieran plenamente implementados “cuatro soluciones informáticas para administrar con inteligencia y eficiencia la información comercial, inventarios y actividades financieras”, este último mediante los módulos de administración de materiales y finanzas de SAP que permiten la integridad de “la información financiera: contabilidad, presupuestos, tesorería, activos fijos, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, entre otros permitiendo definir y consultar indicadores gerenciales y estratégicos para el negocio”. Simultáneamente se adoptó un nuevo esquema de operaciones y estructura organizacional liderado por la presidencia de la compañía, con el que se pretende tomar la delantera y mejorar la eficiencia administrativa frente a la competencia.

Nuevos proyectos

Aunque fue proyectado para el 2002, solo hasta enero de 2006 entró en operación el centro de distribución Cedi Vegas en Envigado (Medellín-Colombia), con el que se pretendió reemplazar 4 de las 5 sedes logísticas que actualmente abastecen Antioquia y la Costa Atlántica, desde allí son manejados el

inventario de productos de gran consumo (Mercado), variedades, importados, frutas, verduras y granos y en el antiguo Centro de Distribución Envigado quedó el manejo de textiles, confecciones, calzado y marroquinería.

Desde hace poco se viene observando el incremento de la presencia de los supermercados en centros comerciales y modelos de centro comercial en torno a los supermercados, asemejándose cada vez mas entre sí “tanto en estructura como en oferta, exhibición y mercadeo” Ignacio Gómez Escobar. Los nuevos supermercados presentan una tendencia muy marcada a convertirse en centros de entretenimiento y diversión familiar.

Aunque como en el caso de Bogotá donde abundan mercados, supermercados, hipermercados y tiendas especializadas, algunas otras ciudades se encuentran saturadas de oferta comercial. A nivel nacional las empresas de comercio al detal como Almacenes Éxito con el 31% del mercado, Carulla con el 17%, Olímpica con el 14% y Carrefour con el 10%, (El Colombiano 15 de Enero de 2005) mantienen sus intenciones de expansión, bien sea a través de la adquisición de negocios ya establecidos por pequeños empresarios o cajas de compensación, por fusiones o por nuevos almacenes.

Para Almacenes Éxito los nuevos proyectos a invertir con su socio el Grupo Casino están dirigidas en Colombia a ciudades intermedias en las que apenas comienza el desarrollo como el eje cafetero, el sur del Valle de Aburrá y el Urabá antioqueño, para el que inicialmente se había planeado un almacén Ley, pero finalmente se decidió abrir un Éxito con un diseño comercial muy diferente al tradicional, casi la quinta parte en tamaño de lo que son en las ciudades capitales y dada su ubicación no contará con la sección de frutas y verduras.

Por otra parte, en Venezuela se dará la apertura de un nuevo almacén Éxito a través de Cativen la empresa venezolana en la

que ambos socios son accionistas, y con la que hasta ahora se ha dado la apertura de 12 almacenes populares Qprecios.

En la rueda de prensa en la que se dieron a conocer los resultados de 2004 Gonzalo Restrepo anunció que para el 2005 el total de inversiones ascendió a 160 mil millones de pesos. La expansión se dará en la medida en que sea sostenible la red logística que abastece los almacenes y que la rentabilidad de las inversiones en los nuevos mercados sea lo suficientemente atractiva. Paralelamente se busca motivar la fidelidad de los clientes actuales fortaleciendo la atención y calidad en el servicio.

5.2. Integración BANCOLOMBIA, CONAVI y CORFINSURA

Historia

Primera fusión

BANCOLOMBIA

Es el resultado de la fusión entre el BIC y el Banco de Colombia, dos instituciones financieras de amplia trayectoria y reconocimiento en el país y en el exterior, que el día 25 de agosto de 1997 anunciaron su decisión de fusionarse.

La fusión adelantada a lo largo de 1998 exigió el desarrollo de numerosos procesos, destacándose los siguientes como los más importantes:

- La definición de la misión, la visión y los valores de la nueva entidad, en los cuales se incorporó el concepto de querer ser el mejor banco del país, que con eficiencia y excelente servicio atendiera todos los segmentos del mercado financiero.
- Igualmente, la unificación de procesos operativos, servicios

electrónicos y la integración de las redes de oficinas, tareas que constituyeron un verdadero reto para la Institución, dado que las mismas exigieron el desarrollo de un *software* especial que reuniera lo mejor de los sistemas que operaban en las entidades fusionadas. Una vez determinado el sistema operativo ideal, se procedió a incorporarlo progresivamente en las distintas regiones del país.

- El 25 de enero de 1999, se integraron de manera definitiva las redes de sucursales del BIC y el Banco de Colombia, consolidando así el proceso de fusión entre estas dos instituciones, que dio origen a BANCOLOMBIA como un nuevo banco en el país.
- La integración de servicios constituyó una de las principales ventajas para los clientes, en especial por la cobertura geográfica alcanzada en esta fecha, la cual les permitió tener a su disposición una amplia red de sucursales, distribuidas en 119 poblaciones.
- Al consolidarse de manera definitiva la fusión con la integración de las redes de sucursales, quedaron atrás, cargados de una fecunda experiencia de servicios al país, el BIC y el Banco de Colombia. BANCOLOMBIA surgió de la unión de los dos y se apoya en su solidez y trayectoria, pues está indisolublemente unido a su historia.
- En BANCOLOMBIA se recogen los 124 años de realizaciones del Banco de Colombia y los 54 del BIC, para potenciarlos al futuro. Son el resultado de los dos antiguos bancos, pero son más que la suma de los dos, pues son un nuevo banco: son BANCOLOMBIA.

Banco Industrial Colombiano

Institución que nació en Medellín a principios de 1945, se destacó por su eficiencia, dinamismo tecnológico y la calidad de la cartera

a lo largo de su historia. Fue uno de los primeros bancos del país en incursionar con éxito en los mercados de valores del mundo, al inscribir su acción en la Bolsa de Valores de Nueva York en julio de 1995. En el segmento de personas naturales, fue calificado como el líder en servicios, con productos como la tarjeta de crédito BIC MasterCard, una de las fortalezas comerciales de la entidad.

El Banco de Colombia

Fundado en 1875, fue uno de uno de los bancos más tradicionales del país, y desde que abrió sus puertas se constituyó en protagonista permanente del desarrollo económico del país y promotor como ninguno de la cultura del ahorro en nuestro medio, logrando en este renglón el reconocimiento como la entidad líder en ahorros, servicio con el que benefició a más de un millón de personas.

Segunda fusión

Precisamente, y con miras a continuar con su estrategia que busca hacer de las empresas cada vez más competitivas y preparadas para enfrentar los retos que hoy demanda la globalización en el mercado financiero, durante 2004 la Junta Directiva de Suramericana de Inversiones S.A. principal accionista de BANCOLOMBIA, CONAVI y CORFINSURA, analizó la posibilidad de promover los estudios encaminados a determinar la conveniencia de la integración de estas tres compañías en una sola entidad. Finalmente esta decisión se anuncia públicamente el 14 de septiembre de 2004.

La propuesta fue bien recibida por los diversos sectores, por cuanto además de propiciar la proyección de una entidad orientada hacia la banca universal capaz de enfrentar el reto que exige la fuerte competencia en la industria bancaria, permite prever la creación de una entidad líder a nivel nacional y latinoamericano, no sólo por sus activos, sino también por las coberturas y el

significativo porcentaje en la generación de empleo, pues serán más de 12.000 las personas que integrarán de manera directa a la nueva compañía.

Con este proyecto se busca aprovechar al máximo las sinergias y complementariedades naturales entre los tres negocios, cuyas marcas tienen un altísimo reconocimiento en el mercado. La integración permitió conformar un solo banco, más fuerte, que ofrezca mejores servicios a sus clientes, mayor rentabilidad a sus accionistas y nuevas oportunidades de crecimiento a sus empleados.

La integración, sin duda, aprovechó el conocimiento, experiencia y calidad del equipo humano de cada compañía, y dio origen a una nueva cultura fundamentada en sólidos principios y valores, que con la experiencia y excelencia en el servicio que caracteriza a las tres empresas, conformaron las mayores fortalezas de la nueva entidad.

Ventajas:

Nuevas alternativas de servicio y atención, mayores coberturas, más conocimiento y experiencia. Beneficios que además se extienden al país y que permiten consolidar la economía nacional.

La fusión entre estas tres compañías, significa que se reduce el número de intermediarios financieros, situación que sin duda alguna favorece a Colombia, por cuanto se traduce en la consolidación de una entidad más sólida y con mayor capacidad de apoyar el dinamismo empresarial y de contribuir al desarrollo de la economía en general.

A nivel general, el resultado de la fusión entre varias compañías se refleja en la eliminación de redundancias, aumento en la eficiencia, reducción de los costos medios y una expansión vía canales de distribución que le permite a una compañía,

incrementar su capacidad competitiva y de servicio, en un mercado en constante evolución.

Apoyándose en esta idea, durante los últimos años los sistemas financieros latinoamericanos han exhibido un proceso de transformación importante y entre este proceso, las fusiones han sido una constante. Colombia no puede ser ajena a este momento y debe prepararse para enfrentar un proceso de grandes cambios en la estructura de los sistemas financieros, en el que la tendencia mundial es el fortalecimiento de las entidades y en la consolidación de establecimientos comerciales que sean fuertes y eficientes.

¿Se benefician los clientes?

La racionalidad económica de un proceso de integración busca reducir costos de operación, también aprovechar sinergias, fortalezas, conocimientos, experiencias y garantizar una oferta de servicios financieros integrados, para beneficio de los clientes.

La entidad fusionada, mediante la consolidación de sus operaciones activas y pasivas, ofrece al país más servicios financieros en una sola organización, también un mayor número de sucursales y puntos de servicio, al tiempo que propicia las economías propias del uso de una estructura, para producir un portafolio amplio y que se ajuste a las expectativas y necesidades de los diversos grupos de clientes.

En conclusión, una de las principales bondades de un proceso de esta magnitud, tiene que ver con los aumentos de eficiencia que se lograrían en la prestación de los servicios, beneficios que se reflejan inherentemente en la calidad de los productos ofrecidos a los clientes. La estructura actual del sistema bancario colombiano permite vislumbrar que el proceso de consolidación que se está viviendo, incentivará la competencia entre entidades, lo que finalmente se retribuye en ventajas para los usuarios.

Es comprensible la tendencia que existe en el mercado mundial de fusionar grandes empresas con actividades económicas similares. El resultado de la fusión de varias compañías, que se refleje en la eliminación de redundancias, aumentos en la eficiencia, reducción de los costos medios y una expansión vía canales de distribución, permitirá a una compañía incrementar su capacidad competitiva en un mercado en constante evolución.

Integración BANCOLOMBIA, CONAVI y CORFINSURA

Para consolidar una institución capaz de responder a las exigencias de la dinámica económica actual, las Juntas Directivas de BANCOLOMBIA, CONAVI y CORFINSURA, consideraron que la fusión de estas tres entidades es la mejor opción para lograr su propósito.

La nueva entidad, mediante la consolidación de sus operaciones activas y pasivas, podría obtener beneficios ampliados incrementando el número de sucursales y puntos de venta para los productos de cada banco, al tiempo que lograría las economías propias del uso de una estructura para producir diversos servicios.

La racionalidad económica de este proceso de concentración está enfocada, entre otros, a la captura de los ahorros de costos que son inherentes a las fusiones de este tipo y a la obtención de las sinergias que surgen de la integración de los servicios financieros en entidades de mayor tamaño, en forma mediata. De igual manera, la fusión permite la identificación de perfiles unificados de clientes, con efecto positivo sobre la medición y la gestión del riesgo crediticio.

La equidad entre los intereses del sistema financiero y los de la economía, después de la crisis de 1998 y 1999, parece estar más cerca de una estructura con entidades de mayor tamaño, que de una estructura dispersa y fragmentada. Teniendo en cuenta

el desempeño del sector financiero, unido al favorable contexto internacional, y a las múltiples ventajas con la fusión, la nueva entidad traslada estos beneficios al sector real y a la comunidad en general. Además genera:

- El mayor beneficio para los accionistas, al contar con una inversión con mayor liquidez, mayor fortaleza competitiva, que reúne unas marcas valiosas y capitaliza una exitosa trayectoria en los diferentes negocios.
- Fomentar el desarrollo de los empleados, quienes encontrarán en la nueva institución mayores espacios para su crecimiento profesional y personal, en una organización que reunirá las fortalezas de la cultura, la experiencia y el conocimiento de las entidades de hoy.
- Entregar al país y a la economía, una entidad financiera más moderna y mejor capacitada, para enfrentar los retos de productividad que el crecimiento y el proceso de globalización demandan.

BANCOLOMBIA, CONAVI y CORFINSURA fueron reconocidas como entidades líderes en el mercado. BANCOLOMBIA, la entidad financiera de mayor tamaño en el sistema colombiano, con un volumen de activos consolidados a 31 de diciembre de 2004 de 17,48 billones de pesos, es el primero en productos de captación, colocación, y en general en toda la gama de servicios financieros; CONAVI un banco especializado en el crédito de vivienda y líder en este mercado tiene un volumen de activos, a la misma fecha, de \$4,64 billones y CORFINSURA es la corporación financiera de mayor tamaño y liderazgo en banca comercial.

Con la fusión de las tres entidades se consolida el banco con la red de sucursales más grande del país, y la posibilidad de proveer el más completo portafolio de servicios que satisfaga las necesidades de nuestros clientes.

Considerando las cifras a 31 de diciembre de 2004, la entidad tiene una participación superior al 21% en los activos del sistema bancario, con el 21.9% de la cartera y el 21.7% del portafolio de inversiones, y una participación cercana al 19% en el total de depósitos del sistema.

El patrimonio de la organización permite que las entidades estén preparadas para enfrentar de la mejor manera, las condiciones exigidas por el mercado financiero internacional, al que están expuestas cada vez más y en el que buscan una participación importante.

El mercado accionario nacional e internacional y los analistas que se ocupan de estudiar el sector, respaldan el proceso de crecimiento en el sector financiero y se proyecta como un gran reto para la administración que debe enfrentar el complejo proceso de la integración que nos proponemos.

De conformidad con los estados financieros de las Entidades al 31 de diciembre de 2004, las principales cifras son las siguientes:

	Bancolombia	Corfinsura escindida	Conavi*
Activos	13.847.438	3.259.717	4.650.779
Pasivo	11.903.472	2.789.588	4.248.219
Patrimonio	1.943.966	470.129	402.560
Utilidades	430.807	76.732	61.596

* Las utilidades de CONAVI corresponden al periodo de seis meses terminado al 31 de Diciembre de 2004.

Las anteriores cifras no consideran la distribución de utilidades por el último ejercicio, ni la eliminación de las participaciones recíprocas en el capital de las tres entidades. La contabilización definitiva de la fusión se hará en la fecha de formalización de la misma, aplicando la normatividad vigente, los principios de contabilidad generalmente aceptados y las instrucciones de la Superintendencia Bancaria.

Las filiales:

Con motivo de la fusión, las siguientes filiales entran a formar parte de BANCOLOMBIA:

Suleasing	94.7%
Fiduciaria Corfinsura	94.5%
Suvalor	94.5%
Surenting	50.23%
Suleasing Internacional	76%
Inversiones C.F.N.S. Ltda.	99.91%
Banco Corfinsura Int. Inc.	100%

Filiales que aporta Conavi:

3001 S.A.	94%
-----------	-----

Lo anterior, además de las filiales propias de BANCOLOMBIA que al 2004 son:

Almacén	94.33%
Colcorp	94.90%
Comicol	89.90%
Fiducolombia	92.99%
Leasing Colombia	93.50%
Sufinanciamiento	94.89%
BANCOLOMBIA Panamá S.A.	100%

La fusión CONAVI, BANCOLOMBIA Y CORFINSURA

La posibilidad de aprovechar las complementariedades de CONAVI, BANCOLOMBIA y CORFINSURA, con miras a ofrecer el mejor servicio, ampliar el portafolio de productos y generar una empresa líder y competitiva en el ámbito nacional en beneficio de los clientes, los empleados y del país, son las principales razones que llevaron a las Juntas Directivas de las tres compañías a tomar la decisión de integrar las empresas.

Esta unión exige un proceso legal que permita formalizar jurídicamente este propósito estratégico. En este sentido, las directivas luego del análisis jurídico acordaron que la vía más adecuada para avanzar en el proceso de integración es a través de una fusión por absorción.

¿Por qué desde un principio no se habló de fusión por absorción? Porque era necesario hacer un análisis previo, técnico y jurídico para tomar esta determinación.

¿Por qué se hace la integración a través de fusión por absorción? Esta fue la figura jurídica identificada por los equipos jurídicos de las tres entidades, como la más apropiada desde el punto de vista legal para alcanzar el objetivo de la integración: crear una organización financiera universal, capaz de aprovechar las fortalezas de las tres entidades bajo una sola empresa altamente competitiva, desarrollando una nueva cultura organizacional.

Es importante en este punto, recordar qué es y cuándo se hace una fusión por absorción. ¿Cuándo la fusión tiene lugar entre varias sociedades, de las cuales una absorberá a las demás? Se presenta cuando una sociedad, denominada absorbente, conserva su personalidad jurídica, absorbiendo a una o más sociedades que se disuelven sin liquidarse desapareciendo de la vida jurídica.

El hecho de que BANCOLOMBIA sea la entidad absorbente, implica que la integración se está trabajando con los empleados de las tres entidades para crear una nueva organización con lo mejor de las tres; con una nueva cultura que es, claramente, una construcción colectiva, partir de la formalización jurídica de este proceso, no hay diferencias entre los empleados, ya que todos están en una nueva organización.

Este trabajo, complejo por la magnitud y destacada participación de las tres compañías en el mercado financiero, fue el compromiso permanente de todos los colaboradores, quienes con su experiencia y capacidad fueron los encargados de cristalizar y

poner en marcha la nueva organización financiera, altamente competitiva.

¿Por qué se escogió BANCOLOMBIA como la entidad absorbente y a CORFINSURA y CONAVI como las absorbidas?

Dicha determinación obedece, entre otros aspectos, a dos razones que le otorgan ventajas a la nueva organización, como son el hecho de que BANCOLOMBIA tiene sus acciones inscritas en la Bolsa de Nueva York y, además, que está adscrita al programa nacional de garantías tributarias, condición que es extensiva a la nueva organización.

¿Y CONAVI y CORFINSURA?

Lo anterior significa que aunque sea BANCOLOMBIA la entidad absorbente y que las personas jurídicas de CONAVI y CORFINSURA desaparecieron, sus ventajas como el valor de su portafolio de productos, ofertas de servicio, equipo de trabajo y marcas, son fortalezas que se aportan a la nueva organización.

¿Por qué hay que escindir a CORFINSURA antes de llevar a cabo la fusión?

Las escisiones se hacen por dos razones: porque parte de una compañía será utilizada para otros fines o porque su razón social y su negocio no van en concordancia con los objetivos y la reglamentación que rige a la nueva compañía. La legislación colombiana prohíbe que una entidad financiera, distinta a una corporación, tenga inversiones en empresas del sector real y esto define que parte de lo que ahora representa para CORFINSURA su activo, tenga que ser separado.

Solidez y respaldo que ofrece la organización BANCOLOMBIA.

En la tabla 3 se presentan las soluciones que ofrece Bancolombia.

Tabla 3. Oferta de soluciones - Bancolombia

SOLUCIONES	OFRECIDOS A TRAVÉS DE	SERVICIOS
Inversión internacionales	Entidades de Bancolombia en el exterior	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentas de ahorros en dólares • Depósitos a plazo en dólares • Depósitos a plazo en euros • Fondos de inversión en moneda extranjera • Cuentas o CDT's cifrados en dólares • Títulos
Transacciones internacionales	Entidades de Bancolombia en el exterior	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentas corrientes en dólares y euros • Tarjeta de crédito BANCOLOMBIA Cayman Visa
Protección	La Fiduciaria, Fiducolombia	<ul style="list-style-type: none"> • Fiducias de Seguros y Testamentaria • Fondo Renta Pensión
Inversión en moneda local	Entidades en Bancolombia en el país	<ul style="list-style-type: none"> • Fondos comunes ordinarios y especiales de la Fiduciaria Fiducolombia S.A. • Fondos de valores de la firma Comisionista de Bolsa, Comisionista de Colombia S.A. • Depósitos a plazo de BANCOLOMBIA, Sufinanciamiento o Leasing Colombia • Renta fija y renta variable a través de la firma Comisionista de Bolsa, Comisionista de Colombia S.A.
Financiación	Entidades de Bancolombia en el exterior y el país	<ul style="list-style-type: none"> • Créditos en moneda extranjera y en pesos
Soluciones Especiales	Productos a la medida de las necesidades, ofrecidos por la Fiduciaria, Fiducolombia	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de portafolios individuales • Fideicomisos

Segmento PYME

El cliente Pyme significa para BANCOLOMBIA compromiso con el desarrollo económico del país. Por eso, están listos para ofrecerle la asesoría que el cliente necesita, mediante el gerenciamiento personalizado y los servicios y productos adecuados para hacer su día a día más eficiente y su futuro más exitoso.

5.3. INTEGRAL [53]

INICIOS

La empresa se formó en los años cincuenta a partir de un grupo de ingenieros de lo que en ese tiempo era Empresas Públicas de Medellín, estos ingenieros al regresar de realizar diferentes estudios en el área de la ingeniería civil, especialmente hidráulica, decidieron fundar la firma con el objetivo de realizar los estudios y asesorías necesarios para la empresa que dejaron y además satisfacer las necesidades del medio en diferentes proyectos de ingeniería.

Fue así que el 2 de Agosto de 1955 es fundada la sociedad Integral, que desde sus inicios mostró una clara tendencia a la ingeniería relacionada con la generación de energía y la prestación de servicios públicos, siendo sus primeros trabajos los estudios de control e hidrología de la cuenca del río Medellín, la construcción de la presa de Quebradona y el diseño y supervisión de la central hidroeléctrica Guadalupe III. Desde sus inicios la firma se caracterizó por imponer técnicas innovadoras en el medio para la época, impulsando así el desarrollo en la ingeniería del país.

En 1957, dos años después de su fundación, Integral es galardonada por la sociedad colombiana de ingenieros con el Premio Nacional de Ingeniería, gracias a la calidad de los estudios realizados a la hoy del río Medellín.

Durante sus primeros años la empresa, gracias a los contactos realizados por sus fundadores en el exterior en los lugares donde realizaron sus estudios, recibe de forma constante la asesoría de personal extranjero de alta experiencia, principalmente en el diseño de los equipos electromecánicos de los proyectos de generación de energía que desarrollaba en ese entonces. La asesoría principalmente procedía de expertos norteamericanos y europeos, además de la prestada por los diferentes suministradores de equipos provenientes del extranjero.

Desde esta primera época la firma se caracteriza por ser una empresa dirigida y dedicada principalmente a la elaboración de proyectos en el campo de la ingeniería civil, de esta concepción el único cambio se dio en el campo de acción, puesto que a partir de su creación la dirección, políticas y planes de la empresa estuvieron a cargo de ingenieros civiles.

Expansión y crecimiento: década de los 60

A medida que la firma desarrollaba diferentes proyectos a nivel local, el país y la industria reconocieron el potencial de la sociedad y requirieron de ésta para el desarrollo de diversos proyectos ya no sólo en el área de los servicios públicos, si no también el área industrial, por lo cual la firma se vio en la necesidad de ampliar su campo de acción más allá del área de la ingeniería civil. Debido a esto la firma inicia a contratar ingenieros de diferentes disciplinas, principalmente ingenieros eléctricos y mecánicos, además de ampliar sus recursos humanos en las áreas de apoyo a las obras civiles, tales como geólogos, ingenieros de minas entre otros. Surgiendo así los departamentos de ingeniería eléctrica y mecánica.

Es en este período donde la firma se consolida como una de las firmas más importantes del país en el área de la ingeniería de consulta, desarrollando proyectos como la central hidroeléctrica de Guatapé (560MW) e identificando el potencial de Jaguas, Playas y San Carlos, estudio para el suministro de agua potable para

Medellín y el Área Metropolitana, proyectos de transformación y distribución de energía eléctrica, la carretera troncal occidental entre Medellín y Sincelejo, además de proyectos industriales como la ingeniería para la planta de silos de la Federación de Cafeteros y las fábricas de Enka de Colombia, Dulces Colombina y Porcelanas Mancesa.

Década de los 70: una empresa consolidada

Debido al gran éxito de la empresa en el desarrollo de sus proyectos en todas las áreas de ingeniería, y demostrando su gran experiencia en el área del diseño de proyectos de generación hidroeléctrica, Integral se convierte en una firma completamente autónoma, al dejar la asesoría extranjera solamente para aspectos muy específicos de diseños particulares e innovadores con respecto a las técnicas y conocimientos disponibles para la época.

Durante esta década la empresa se embarca en los más grandes proyectos de desarrollo de generación hidroeléctrica del país para ese momento, realizando, ya sin ayuda extranjera, el diseño y supervisión de la segunda etapa de Guatapé; identificación del desarrollo hidroeléctrico del Cauca Medio con 12GW, incluidos Cañafisto e Ituango, diseño y supervisión de San Carlos (1240MW), una de las centrales de mayor capacidad instalada en turbinas Pelton en el mundo (en la actualidad es la segunda central de mayor capacidad instalada con este tipo de turbinas en el mundo), Jaguas (170MW) y Calderas (23MW). Además de estos proyectos hidroeléctricos la empresa se embarca en proyectos de transmisión de potencia eléctrica, destacándose el diseño y supervisión de la línea San Carlos - Sabanalarga. Además en el área del transporte se resalta el diseño y supervisión de la vía Buga - Buenaventura y Medellín - Puerto Triunfo, ambas de especial importancia en el desarrollo económico del país, comunicando así el interior del país con su principal puerto y mejorando la comunicación vía terrestre entre las dos principales ciudades del país. A nivel industrial se realizan los estudios para

la empresa de papeles Colkim y la textilera Tejicondor, una de las más emblemáticas de la ciudad de Medellín hasta hace poco.

Cambios estructurales

La sociedad Integral cada día más consolidada en el país, decide en julio de 1984 convertirse en Sociedad Anónima, dando así participación a los empleados como nuevos accionistas de la compañía. Hasta ese entonces la empresa había operado como una sociedad limitada, surgiendo el cambio como una respuesta al gran crecimiento que presentó la compañía en cuanto al desarrollo de proyectos y personal en las dos décadas pasadas.

Durante esta época se realiza la supervisión y construcción de los proyectos hidroeléctricos identificados en el oriente antioqueño, además de la identificación y realización de los estudios de factibilidad y diseños del proyecto de aprovechamiento múltiple del Río Grande (Generación de energía en las centrales de La Tasajera 303MW y Niquía 21MW más el suministro de agua potable para Medellín, con la puesta en marcha de la planta de tratamiento Manantiales). A parte de los desarrollos en el sector hidroeléctrico, campo donde la firma estaba consolidada como una de las reconocidas de Latinoamérica, la empresa se embarca en grandes proyectos civiles para el desarrollo de la región y el país como por ejemplo la supervisión de la pista y vías de acceso del aeropuerto internacional José María Córdoba, supervisión de los diseños del tren metropolitano del Valle de Aburrá, rehabilitación de los puertos de Santa Marta, Buenaventura y Cartagena, así como el diseño detallado y supervisión de la planta de producción de Ferroniquel de Cerro Matoso S.A, en Montelíbano, Córdoba. Cabe destacar que el diseño y supervisión Cerro Matoso S.A se realizó en compañía con la firma norteamericana Bechtel, ésta última participó en los diseños de proceso e ingeniería básica, quedando en Integral la responsabilidad de llevar a buen término el proyecto. En la actualidad Cerro Matoso S.A. es uno de los principales clientes de la compañía con una facturación anual promedio de \$300 millones. El desarrollo del proyecto con Cerro

Matoso S.A. abrió las puertas para que Integral incursionara en el sector minero nacional, siendo en su momento el principal sector industrial para el cual desarrolla proyectos de ingeniería.

Las carreteras: camino para expandir fronteras

La compañía durante la década de los 90 alcanza su máximo reconocimiento internacional y amplía sus fronteras, desarrollando diferentes proyectos en Latinoamérica, principalmente en el campo de la generación hidroeléctrica y del diseño y supervisión de vías, siendo esta última la actividad que mayor proyección internacional ha tenido y que mantiene en la actualidad, seguida de cerca por la participación en proyectos hidroeléctricos.

Durante esta década la firma participó en los diseños finales, supervisión de la construcción y puesta en marcha del proyecto de aprovechamiento múltiple del Río Grande, los diseños de Porce II para Empresas Públicas de Medellín, entre otros proyectos hidroeléctricos menores como por ejemplo Nuevo Libaré (Pereira) y Sonsón II (Para ese entonces Empresa Antioqueña de Energía).

Se siguieron con las labores de supervisión del Metro de Medellín, se realizó el diseño del viaducto de Pereira – Dosquebradas, en el área del diseño de carreteras la variante de Porce, carretera Bolombolo – Santa Fe de Antioquia, conexión Aburrá – Río Cauca, Marginal del Llano (Casanare), Florencia – Altamira (Caquetá). Entre otras más que le sirvieron de experiencia para participar en diferentes proyectos en el exterior, principalmente en el Perú, donde desde 1992 realiza trabajos de construcción y supervisión de vías de forma permanente. Como por ejemplo la rehabilitación de la carretera Panamericana en los sectores en Huarmey - Huacho, Las Lomas - Puerto Viejo y el diseño de la rehabilitación de 350 km. de carretera troncal entre Pisco y Ayacucho, entre otras obras de gran importancia para el desarrollo de la infraestructura vial peruana.

La incursión internacional, aunque fue más notoria en el Perú, también se dio en varios países centroamericanos como los diseños definitivos y asesoría durante la construcción del Proyecto Hidroeléctrico Daniel Gutiérrez, en Costa Rica; estudios de factibilidad para el desarrollo hidroeléctrico Cahabón, en Guatemala; diseños definitivos y supervisión del Proyecto Monción para el aprovechamiento múltiple del Río Mao, en República Dominicana; diseño de las obras para la rehabilitación de las presas de Sabaneta y Sabana Yegua en distritos de riego del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INDRHI), en República Dominicana, como los proyectos más representativos de la época a nivel internacional, a parte del diseño de vías.

La expansión de fronteras de Integral se dio en el momento apropiado para las condiciones de globalización reinante en el momento, aprovechando su gran experiencia para competir en mercados externos inexpertos en el área de la ingeniería de vías. Posicionándose en 1994 y 1995 como la mejor firma de ingeniería de América Latina, y la firma más importante de Colombia. La principal ventaja de Integral para esta época era la variedad de disciplinas que manejaba en una estructura por proyectos, lo que le permitía una buena flexibilidad para atender con el personal y recursos disponibles los diferentes proyectos que llegaban a la firma.

La actividad en el extranjero de la firma fue reconocida en 1995 por parte de Proexport, otorgándole en ese año el Premio Nacional de Exportaciones, cabe resaltar que las exportaciones realizadas por la firma no son bienes de consumo, si no más bien servicios y en particular conocimiento, lo que implicaba para Integral un buen programa de gestión del conocimiento, siendo de las primeras firmas en Colombia en establecer programas tendientes a gestionar el conocimiento y a generar ventaja competitiva a partir del potencial intelectual de los miembros de la firma y del conocimiento adquirido durante toda la carrera de la misma.

En este periodo comienza el proceso de sistematización, siendo la primera firma de ingeniería del país en tener los proyectos en red, de manera que los diferentes participantes del proyecto accedían a la información a través de sus computadores personales, sin necesidad de dirigirse a un archivo físico o hacia los ingenieros de las otras disciplinas participantes del proyecto, ahorrando así tiempo en el manejo de la información, y mejorando la comunicación interna.

A comienzos de la década de los noventa la firma también incursiona en el campo ambiental, tema que por ese entonces comenzaba a tomar importancia a nivel internacional en lo relacionado con el desarrollo de proyectos de ingeniería de gran escala, como por ejemplo proyectos mineros e hidroeléctricos. La incursión en el campo ambiental se convirtió en un factor decisivo para obtener ventaja competitiva frente a sus más directos competidores, Termotécnica en Bogotá y Sedic S.A. en Medellín, lo anterior debido a las exigencias de organismos nacionales e internacionales, especialmente hacia el área pública, de considerar dentro de los parámetros de evaluación y ejecución de los proyectos el componente ambiental. Para esta época integral debido a su gran variedad de actividades contaba con cerca de 450 empleados, la mayoría de ellos, alrededor de 350, ingenieros de diferentes disciplinas, contando ya entre su personal con ingenieros geólogos, de minas, ambientales y forestales, entre otros.

Comienzo de la decadencia

La empresa pasaba por su momento de mayor éxito, los proyectos de ingeniería que realizaba eran reconocidos y muchos de ellos habían recibido el premio nacional de ingeniería, como el aprovechamiento múltiple del Río Grande, el viaducto Pereira – Dosquebradas, entre otros, para un total en su historia de nueve premios nacionales de ingeniería otorgados todos por la Sociedad Colombiana de Ingenieros.

Como era de suponerse la empresa pensaba en grande y tenía dentro de sus objetivos no solo ser partícipe en proyectos de ingeniería como consultor y cerebro en los aspectos técnicos y de diseño sino también convertirse en inversionista de capital en la promoción y desarrollo de proyectos de ingeniería. De esta iniciativa surgieron los proyectos de generación de energía hidroeléctrica “Río de Piedras” en Jericó de donde surgió la empresa Generar S.A. ESP, hoy en día Generadora Unión S.A. ESP, también nació la idea del proyecto de generación “La Herradura”, donde Integral fue el principal dueño del proyecto y, el diseñador y dueño de los estudios de factibilidad, esta central se planteó para suministrar energía a los municipios de Frontino, Cañasgordas y Abriaquí, ubicados en la zona directa de influencia del proyecto, este último proyecto nació bajo el nombre de “Sociedad Hidroeléctrica La Herradura S.A. ESP”. Estos proyectos se gestaron en los años 1994 y 1995, aprovechando el surgimiento de la bolsa de energía colombiana luego del racionamiento energético que vivió el país en 1992 consecuencia del fenómeno del niño de ese año. Estos proyectos, al igual que otras inversiones en proyectos y activos ajenos a la razón de ser de la firma, requirieron gran inversión de capital y desviación de recursos humanos para llevarlos a cabo, pero la situación del país en los años venideros no fue la mejor para el área de la ingeniería. Hacia 1996 el país se estaba dirigiendo hacia una crisis económica; en parte consecuencia de la apertura económica planteada por el gobierno del período 1990 – 1994; crisis que se agudizó para finales de la década. Como consecuencia de esta crisis las empresas tanto oficiales como estatales frenaron algunos de sus proyectos de desarrollo y así la firma fue perdiendo proyectos conforme la crisis se agudizaba. Pero aunque los trabajos dejaron de llegar a la firma, los pasivos asumidos para financiar los proyectos de inversión planteados un par de años atrás no dejaban de cobrar sus intereses, y de esta manera la firma se vio en la obligación de ceder su participación en los proyectos por los cuales se había endeudado. Para 1997 el proyecto hidroeléctrico “Río de Piedras” pasó a ser 100% de la compañía socia y se forma la firma “Generadora Unión S.A. ESP”, a pesar de lo anterior Integral es galardonado nuevamente con el

premio nacional de ingeniería por la gran calidad de ingeniería del proyecto, aunque financieramente para la compañía fue un fracaso. Algo similar sucedió con el proyecto hidroeléctrico de “La Herradura” donde Integral vendió la totalidad de los derechos sobre el proyecto a la Empresa Antioqueña de Energía ESP y a Empresas Públicas de Medellín, en la actualidad esta última es la dueña del proyecto en su totalidad.

El fracaso en estos proyectos desde el punto de vista financiero y de negocio para Integral fue tal, que para poder responder por los diseños y supervisión del montaje de “La Herradura” y su proyecto gemelo “La Vuelta” (también en la misma zona de influencia) tuvo que recurrir a formar alianzas estratégicas con otras empresas de consultoría. En el desarrollo del proyecto hidroeléctrico de “La Herradura” y “La Vuelta” para poder participar debido a los pobres indicadores financieros que presentaba la firma para la época, se creó una alianza estratégica con la firma Sedic S.A. de Medellín, alianza que duró hasta 2004, año en el cuál entraron en operación las dos centrales para Empresas Públicas de Medellín ESP. Alianzas similares se realizaron para participar en diferentes proyectos a nivel industrial en el país, estas alianzas surgieron como una necesidad generalizada de las firmas de consultoría, las cuales debido a la crisis económica agudizada en el gobierno del período 1998 – 2002 entraron en un período de paro obligado de actividades, ya que las empresas mantenían suspendida cualquier tipo de actividad de desarrollo tecnológico y las empresas que se arriesgaban a invertir e innovar, preferían hacerlo con firmas extranjeras con proyectos tipo “Llave en Mano”, modalidad de proyecto que no manejaba ninguna de las firmas de consultoría colombianas del momento. Estas alianzas estratégicas surgían como relaciones de oportunidad para poder licitar ante las escasas y exigentes licitaciones que se presentaban, de manera que con la alianzas se mostraba una mejor (aunque no óptima) situación financiera, al mismo tiempo que se podía disponer mejor de los recursos humanos que por esa época estaban mermados en las diferentes firmas de consultoría, e Integral no era ajeno a ello.

La empresa enfrentaba su peor momento y evidenciaba problemas administrativos, financieros y de gestión, el clima laboral se percibía malo, notándose un descontento general de las personas, esta falta de motivación de los empleados al ver la empresa que por muchos años les había brindado oportunidades de crecer, en una crisis que los estaba arrastrando, (debido a los problemas derivados del retraso en el pago de sueldos y prestaciones sociales, entre otros) hizo que varios de los proyectos que desarrollaban se retrasaran varios meses, situación agudizada por la ya notoria desertión del personal de ingenieros calificados que por proteger sus propios intereses decidían retirarse o aprovechar oportunidades de trabajo que surgían en las mismas empresas para las cuales desarrollaban proyectos en Integral.

Para el año 2000 Integral había pasado de ser una firma con más de 450 personas en sus filas a ser una firma con cerca de 100 ingenieros en total y un reducido personal administrativo y financiero. Esta reducción de personal tan dramática era un fiel reflejo de la crisis por la cual estaba pasando la compañía, los empleados o eran despedidos, o decidían buscar suerte por su cuenta aprovechando el conocimiento adquirido durante los años laborados en la empresa para trabajar como consultores independientes en proyectos de pequeña envergadura, la consecuencia final fue que para el año 2000 la empresa se encontraba en una situación financiera crítica, que la obligó a vender dos de los pisos de su sede actual en el edificio Vicente Uribe Rendón en Medellín, vender una finca que tenía para la recreación de sus empleados y llegar incluso a adeudar a sus trabajadores varios meses de salario, que en la actualidad aún repercuten en la vida de muchos de ellos (algunos perdieron bienes como casas y carros que habían adquirido con ayuda financiera de la empresa en las épocas de prosperidad un par de años antes).

A pesar de lo anterior la firma continuó participando en proyectos importantes de ingeniería a nivel internacional, ampliando

sus fronteras en el año 2000 a países como Ecuador, Estados Unidos, México y Venezuela, aunque los proyectos en los cuales participaba no eran de la envergadura de los proyectos de una o dos décadas atrás, y el beneficio financiero era el mínimo, ya que la empresa con el fin de obtener trabajos que la mantuvieran con vida, realizaba sus consultorías por el mínimo precio posible.

Reestructuración

Como consecuencia del oscuro período por el cual atravesaba la compañía, y de los pésimos indicadores financieros y de desempeño de gestión de la firma, entre el año 2001 y 2002 la empresa entra en reestructuración, Ley 550, adquiriendo la obligación de ponerse al día con sus acreedores, ser puntuales en el pago de los sueldos y prestaciones de sus trabajadores entre otras obligaciones.

También como consecuencia del proceso de reestructuración que se está llevando a cabo desde el 2002, a partir del 2004 entraron a hacer parte del grupo empresarial Integral S.A. las nuevas compañías filiales:

Integral Ingeniería de Consulta S.A, dedicada exclusivamente a la consultoría de proyectos varios en el sector público y privado, continuando con la razón de ser fundamental de la compañía.

Integral Ingeniería de Supervisión S.A. empresa filial de Integral S.A. dedicada a las labores de interventoría de obras y de proyectos, en particular hidroeléctricas y construcción de carreteras.

La tercera compañía filial es Integral Gestión Ambiental S.A. dedicada a los estudios ambientales, con un desempeño especializado en esta área de las ciencias básicas y aplicadas, además, la supervisión ambiental, esta última empresa presta servicios de forma independiente o como apoyo a diversos proyectos de las demás empresas de la firma.

Cabe resaltar también que Integral S.A como firma continúa existiendo y es la encargada de realizar las actividades de consultoría de proyectos estratégicos y de gran proyección dentro de las políticas de la empresa, como por ejemplo en la actualidad los estudios y diseños básicos del proyecto hidroeléctrico Ituango para Empresas Públicas de Medellín ESP, y el diseño básico del proyecto hidroeléctrico Bonyic para Hidroecológica del Teribe, en Panamá.

Con la reestructuración también hubo cambio en la alta gerencia, antes exclusiva de ingenieros civiles con ninguna experiencia en el campo de la administración y gestión de empresa; razón que muchos de los empleados actuales consideran como la causa principal de la decadencia de la firma a finales de la década pasada y comienzos de ésta.

En la actualidad la presidencia de la firma está a cargo del también Ingeniero Civil Master en Administración Luis Fernando Sierra, administración bajo la cual se han renovado las políticas tradicionales de la empresa, ampliando los horizontes de acción de la misma y comenzando un proceso de renovación generacional en el personal; incentivando nuevamente el ingreso de personal calificado (con títulos de posgrado a nivel de especialización o maestría); renovación de equipos físicos; con planes de adquirir una nueva planta de sistemas con *hardware* y *software* actualizados para enfrentar los problemas de ingeniería actuales, como por ejemplo programas de elementos finitos y simulación. Lo anterior muestra que los esfuerzos de la alta gerencia están dirigidos hacia la gestión tecnológica y gestión de conocimiento, de manera que el primer gran cambio que enfrenta la empresa, la renovación generacional, se realice sin perder el gran conocimiento que brindan 50 años de servicio de ingeniería para el país, de manera que se pueda cumplir la visión de la empresa para el año 2007: “Llegar a ser una compañía reestructurada para que sea rentable, fortalecida técnica y financieramente para que sea competitiva, y redireccionada para incrementar sus ingresos”.

6. CONCLUSIONES

La planeación ayuda a la correcta distribución de los recursos escasos, con el fin de ajustarse a las necesidades y al ambiente cambiante en el que se encuentra la organización. La planificación es sobre el análisis, la formalización de medidas que pueden ser aplicadas automáticamente y además, previene la articulación de las consecuencias o los resultados de cada paso.

La estrategia representa un patrón de actividades, políticas y planes para alcanzar un objetivo determinado, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será.

La definición de una estrategia debe poseer unas características determinadas como: calidad, sustentabilidad, sostenibilidad, importancia, conexión y dirección; de igual manera, las estrategias deben tener unos principios claves como: objetivos claros, Iniciativa, concentración, flexibilidad, liderazgo, sorpresa y seguridad. Existen diversos tipos de estrategia, pero los comúnmente utilizados son los definidos por Porter: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. Cada una de estas estrategias puede ser conveniente en circunstancias diferentes.

La planeación estratégica es una herramienta de la dirección que se usa para obtener ventaja competitiva sobre sus competidores. Por lo tanto la planeación estratégica es el proceso de planeación a largo plazo que se usa para definir y alcanzar objetivos

organizacionales. Además, es un punto de vista racional, que pretende ser de utilidad para una compañía, para enfrentar los cambios con eficacia y además pueda responder ante la panorámica de la globalización y del comercio del siglo XXI. Por tanto, se realiza a través de pasos concretos, sin embargo deja espacio a la imaginación y a la creatividad de cada empresa la forma de realizar las actividades dentro de este proceso.

La misión y la visión de una compañía son definidas desde la alta gerencia, se recomienda usar el modelo de misión y visión compartida, es decir, que éstas se formulen desde todos los niveles de la compañía, con la participación activa de todos los colaboradores, porque esto garantizará que los empleados encuentren allí una fuente de motivación y de pertenencia por su organización y más importante aún, permite la alineación de los objetivos personales con los organizacionales.

Las empresas a través de la práctica, pueden ir creando y desarrollando sus propias estrategias, las cuales se convertirían en ventaja competitiva, al ser exclusivas de la misma. Las organizaciones tienen la capacidad de iniciar su proceso de planeación estratégica con las condiciones e información de éste documento; sin embargo, se recomienda ir a los enlaces de la diferente Bibliografía, en donde se puede encontrar diversos ejemplos sobre los diferentes temas tratados.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] AMAYA, Jairo. Gerencia: Planeación & Estrategia. Editorial Publiarte, Año 2007. Bogotá. ISBN: 9789584405784. CITADO 15 ABRIL 2009. Disponible en Internet: <http://books.google.com.co/books?id=8Flzg6f8dOsC&printsec=frontcover>
- [2] BECKHAM, Daniel. strategy: What It Is, How It Works, Why It Fails. En: Health Forum Journal. Año 2000. citado 3 abril 2009. disponible en Internet: www.beckhamco.com/index_files/062_strategywhathowwhy.doc
- [3] CALDERA, Rodolfo. Planeación Estratégica de Recursos Humanos: Conceptos y Teoría. Año 2004. ISBN 8469036769, 9788469036761. citado 15 abril 2009. disponible en Internet: <http://books.google.com.co/books?id=W2QmHc1iJ-oC&printsec=frontcover>
- [4] COPE, Robert. El plan estratégico: haga que la gente participe. Ed. Fondo editorial Legis. ISBN: 958-653-011-6. Páginas 144.
- [5] ESPINOZA, Ana Milena y otros. Planeación estratégica. Henry Mintzberg. Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira. 2007. citado 15 abril 2009. disponible en Internet: http://www.docentes.unal.edu.co/catelloc/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf
- [6] FRANCÉS, Antonio, INDACOCHEA, Alejandro. Estrategia y planes para la empresa: Con el cuadro de mando integral. Editorial Pearson. Año 2006. Pág. 507. ISBN 9702607019. Citado 16 abril 2009. disponible en Internet: <http://books.google.com.co/books?id=yAmLG-Vr8BkC&printsec=frontcover>
- [7] GERENCIA Y NEGOCIOS. Planeación estratégica. 2009. (citado 15 abril 2009) disponible en Internet: http://www.gerenciaynegocios.com/canales/planeacion_estrategica/conceptos_planeacion.htm

- [8] KAST, Fremont y ROSENZWEIG, James. Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y de contingencias. Editorial Mc Graw-Hill. Ed. 4ª. Año 1988. Páginas 754. ISBN: 0-07-033443-9.
- [9] MINTZBERG, Henry. The Fall and Rise of Strategic Planning, Harvard. Business Review, January-February, pp. 107-114. Año 1994. consultado 15 abril 2009. disponible en Internet_: [http://www2.agsm.edu.au/agsm/web.nsf/AttachmentsByTitle/read32.pdf/\\$FILE/read32.pdf](http://www2.agsm.edu.au/agsm/web.nsf/AttachmentsByTitle/read32.pdf/$FILE/read32.pdf)
- [10] MINTZBERG, Henry y otros. El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos. Editorial Pearson. Año 1997. Pág. 688. ISBN 9688808296. Citado 16 abril 2009. disponible en Internet: <http://books.google.com.co/books?id=YephqTRD71IC&printsec=frontcover>
- [11] PINEDA, Jorge. Creatividad en la Planeación. Revista Universidad Eafit. N° 89. pp. 53-59. año 2000. CITADO 15 ABRIL 2009. disponible en Internet: <http://bdigital.eafit.edu.co/bdigital/HEMEROTECA/HRU038/089revista.pdf#page=53>
- [12] RAMÍREZ, Flor. Planeación. Universidad Autónoma del Estado de México. Año: 2001. citada 15 abril 2009. disponible en Internet: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacion/
- [13] RODRIGUEZ V. JOAQUIN. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Editorial Cengage Learning Editores, Edition: 5. 320 páginas. Año 2005. ISBN 9706863796, 9789706863799. citado 15 abril 2009. disponible en Internet: <http://books.google.com.co/books?id=dDCDHG2kSAoC&printsec=frontcover>
- [14] SALLENAVE, Jean. Gerencia y planeación estratégica. Edi Norma, pp. 1-68. año 2004. ISBN 9580470294, 9789580470298. consultado 15 abril 2009. disponible en Internet: http://books.google.com.co/books?id=bqPzq_LvWOQC&printsec=frontcover
- [15] TEORÍA DE LA PLANEACIÓN. Apuntes de planeación del M.I. José Antonio Kuri Abdala. Universidad Nacional Autónoma de México. Citado 15 abril 2009. Disponible en Internet: http://www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt_Planeacion_

- internet/TEMAIL.1.pdf
- [16] VELÁSQUEZ, Armando. Tutorial proceso administrativo: Planeación. Instituto Tecnológico de la Paz. consultado 15 abril 2009. disponible en Internet: http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema2_1.htm
 - [17] WHITTINGTON, Richard y CAILLUET, Ludovic. The Crafts of Strategy. En: Long Range Planning Vol. 41. Año 2008. pp 241-247. citado 5 abril 2009. Disponible en: <http://www.elsevier.com/locate/lrp>
 - [18] GIRAUDAU, Martin. The Drafts of Strategy: Opening up Plans and their Uses. En: Long Range Planning Vol. 41. Año 2008. pp 291-308. citado 5 abril 2009. disponible en: <http://www.elsevier.com/locate/lrp>
 - [19] PRICE, A. y NEWSON, E. Strategic Management: Consideration of Paradoxes, Processes, and Associated Concepts as Applied to Construction. En: Journal of management in engineering. Vol. 19, N° 4. Año 2003. pp 183-192. citado 5 abril 2009. Disponible en Internet: doi: 10.1061/(ASCE)0742-597X(2003)19:4(183).
 - [20] COLARE, Katherine y HUGHES, Richard. Strategic Aims: Making the Right Moves in Leadership. En: LIA. Vol. 25, N° 4. Año 2005. citado 3 abril 2009. disponible en Internet: http://www.jisc.ac.uk/aboutus/strategy/strategy0709/strategy_aims.aspx
 - [21] RONDA, Guillermo y MARCANÉ, José Ángel. De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. Segunda parte. En: Ciencias de la Información Vol. 35, No. 2, agosto, 2004. citado 3 abril 2009. Disponible en Internet: <http://europa.sim.ucm.es/compludoc/AA?articulold=432277&donde=castellano&zfr=0>
 - [22] MONTOYA QUINTERO, Carolina y ROJAS LÒPEZ, Miguel David. Una mirada global de los términos: planeación, estrategia y planeación estratégica. Escuela Ingeniería de la Organización, Facultad de Minas.
 - [23] HERNÁNDEZ CARVAJAL, Diana y ROJAS LÒPEZ, Miguel

David. "Almacenes Éxito como ejemplo de innovación en el comercio colombiano". Escuela Ingeniería de la Organización, Facultad de Minas.

- [24] GIRALDO Jiménez Alfonso, Escobar Maria Victoria. "Una historia de desarrollo empresarial". Medellín Editorial Colina 1992.
- [25] MEJÍA A. Juan Luis "50 Años EXITO" Medellín Editorial Colina 1992.
- [26] HOMMES Rudolf. "La apertura y las reformas económicas" Bogotá. Editorial Planeta. 1998
- [27] JIMÉNEZ Morales German "El imperativo del Éxito es ser mas competitivo" El Colombiano Junio 2 de 2004 Pág. 4B.
- [28] DRUCKER, Peter F. "Ventas al detal en el umbral del nuevo siglo". Revista Comercio. Edición 37. Año 1995. Pág. 8-11.
- [29] JARAMILLO Olano Germán. "Carta de la presidencia". Revista Eslabones No.239 Año 1999. Pág. 2
- [30] CADENALCO Unidad de comunicaciones, "Conozcamos al Groupe Casino". Revista Eslabones No.244 Año 1999. Pág. 12.
- [31] RESTREPO López Gonzalo. "Hablemos del Futuro". Revista al Detalle No. 3 año 2001 Pág. 3
- [32] CADENALCO Unidad de comunicaciones "Expansión: Globalización" Revista Eslabones No. 247 Año 2000. Pág. 10
- [33] CADENALCO Unidad de comunicaciones "Un proceso pensado para el beneficio de nuestros clientes" Revista Eslabones 246 año 2000 Pág. 10
- [34] ÉXITO-CADENALCO Unidad de comunicaciones. "Integración de procesos y sistemas a paso seguro" Revista al Detalle No.6 Año 2001. Pág. 12-13
- [35] CADENALCO Unidad de Comunicaciones "concesionarios: un universo de servicios". Revista al Detalle No.33 Año 2003 Pág. 18-19.
- [36] ÉXITO Unidad de comunicaciones "Concesionarios: complemento perfecto" Revista al Detalle No.51 Año 2005. Pág. 14-15.
- [37] RESTREPO López Gonzalo "Nuestros retos hoy" Revista al Detalle No.6 año 2001. Pág. 3.
- [38] RESTREPO López Gonzalo "¿Hacia donde va el Ley?" Revista

- alDetalle No.11 Año 2001. Pág. 3
- [39] RESTREPO López Gonzalo "De Optimo a Éxito" Revista al Detalle No.21 Año 2002 Pág. 3.
- [40] RESTREPO López Gonzalo "Queremos una relación justa" Revista al Detalle No.17 Año 2002 Pág. 3.
- [41] ÉXITO Unidad de comunicaciones "Entrevista al presidente" Revista al Detalle No.34 Año 2003. Pág. 4-5
- [42] ÉXITO Unidad de comunicaciones "Crédito para darse gusto" y "crecen nuestras ventas a empresas" Revista al Detalle No.44 Año 2004 Pág. 6-15
- [43] ÉXITO Unidad de comunicaciones "Escalando el Everest" Revista al Detalle No.38 Año 2004 Pág. 8-9
- [44] ÉXITO Unidad de comunicaciones "Avanza CEDI Vegas" Boletín esta Semana No.231 Año 2005
- [45] "Matrimonio por conveniencia" Revista Gerente Julio 30 de 2004 Pág. 38-40.
- [46] "Minimercados se ponen de moda" Portafolio Junio 18 de 2004 Pág. 9 y 40
- [47] "Controversia por posible saturación comercial" Portafolio Noviembre 16 de 2004 Pág. 7
- [48] "De cara a la pobreza" Revista Dinero No.230 2005 Pág. 26-40.
- [49] "El mercado de los pobres" Revista Dinero No.221 de 2005 Pág. 14
- [50] "Una empresa al detalle" El Mundo Enero 9 de 2005 Pág. A4.
- [51] "El Éxito tendrá un almacén en Itagüí" El tiempo Febrero 9 de 2005 Pág. 2-2
- [52] DEPARTAMENTO de formación. Inducción Corporativa. Almacenes Éxito, Medellín, 2005.
- [53] ISAZA, Felipe y ROJAS LÓPEZ, Miguel David. "INTEGRAL: 50 años de ingeniería al servicio del país, historia empresarial". Escuela Ingeniería de la Organización, Facultad de Minas.
- [54] INTEGRAL, Intranet, Historia de la firma http://intranet/intranet_integral/ (Consultado Agosto – Septiembre 2006)
- [55] Revista Empresas Públicas de Medellín. Medellín, Vol 15 – No 2. Septiembre –Diciembre 2004. ISSN 01201239. 206 páginas.

- [56] Brochure de presentación para clientes en el extranjero: Integral – “Soluciones de Ingeniería”. Medellín, 1990.
- [57] Sánchez. Nydia. “Presentación de la firma”. Documento curso de inducción para nuevos empleados. Medellín, 2004.
- [58] ROJAS. López Miguel David. Administración para Ingenieros, Bogotá, Ecoe Ediciones, 2002.
- [59] Entrevistas de profundidad a los empleados antiguos de la firma. (2006)
- [60] Centro de Educación Continua. Departamento de Economía. Universidad EAFIT. Herramientas Administrativas. Seminario de direccionamiento estratégico.- Miguel Ángel Gómez. Pág. 9
- [61] CASTAÑO DUQUE, Germán Albeiro. Seminario de Teoría Administrativa. Universidad Nacional de Colombia – Sede de Manizales. Disponible en Internet: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/html/contenido.html>
- [62] <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk12.htm>

