

**CCG**  
Centro de Control de Gestión  
Universidad de Chile



# SERIES DOCENTES

TN-CCG-04

## Planificación Estratégica

Autor: Antonio Farías Landabur  
Ayudante Colaborador: Leonardo Lizana

[www.managementcontrol.cl](http://www.managementcontrol.cl)

Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información  
Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile

Dos son los principales problemas que toda organización debe enfrentar: (1) asignar correctamente recursos escasos y (2) lograr que las distintas unidades converjan con su desempeño a la consecución de los objetivos que la organización se ha planteado. Ambos problemas deben ser resueltos, además, en condiciones de incertidumbre. En el primer caso, la incertidumbre viene provocada por la incapacidad para predecir completamente el comportamiento de variables tales como: los gustos de los consumidores, la conducta de los competidores, las leyes que regulan la actividad económica, el entorno social, entre otras. En el segundo caso, la incertidumbre se debe a la incapacidad para predecir completamente el comportamiento que desarrollarán los individuos responsables de las unidades claves para el logro de los objetivos organizacionales.

La correcta asignación de los recursos escasos, a nivel macro, es abordada por el proceso de planificación estratégica. A través de este proceso, se define una propuesta de valor para el cliente o beneficiario y, al mismo tiempo, la estrategia que se utilizará para que el cumplimiento de la propuesta de valor sea continuo y rentable. Dependiendo del tipo de organización, la rentabilidad puede ser económica y o social. Típicamente, una empresa buscará la rentabilidad económica apropiada para el tipo de riesgo inherente a la industria en la que participa.

De manera similar, una organización sin fines de lucro (una ONG, por ejemplo) desarrollará sus actividades con el fin de maximizar su rentabilidad social. El hogar de Cristo, por ejemplo, será más rentable socialmente hablando, si, con los recursos que le proporcionan sus socios y otras entidades, es capaz de dar almuerzos a más personas de la tercera edad, o si es capaz de entregar mejores almuerzos al mismo número de beneficiarios. Finalmente, una empresa privada sin fines de lucro, estatal o de propiedad mixta, puede orientarse al logro tanto de rentabilidad económica como social, entendiendo que la rentabilidad económica de sus actividades permitirá a la organización expandirse y, por ende, proporcionar un mayor número de prestaciones a sus beneficiarios o, en su defecto, atender a un mayor número de ellos.

El segundo problema, lograr que las distintas unidades converjan con su desempeño a la consecución de los objetivos que la organización se ha planteado, es abordado por el proceso de implementación o ejecución de la estrategia. Las características propias del problema en cuestión, requieren que la organización trabaje en dos dimensiones distintas y complementarias: la coordinación y el alineamiento; mientras más descentralizada se encuentra la toma de decisiones en una organización, más complejo se hace gestionar ambas dimensiones. Por un lado, mientras más unidades tomando decisiones de manera independiente existan en una organización, más difícil es su coordinación, puesto que hay que coordinar los desempeños de una mayor cantidad de unidades; el presupuesto maestro es una buena herramienta a utilizar en este escenario.

Por otra parte, una mayor independencia en la toma de decisiones hace más complejo lograr que dichas decisiones se tomen en línea con el logro de los objetivos de la organización, debido, entre otras razones, a que el responsable de cada unidad quiere maximizar el logro de los objetivos de su propia unidad, en primer término. Para facilitar el alineamiento de los desempeños de las unidades con el logro de los objetivos generales, las organizaciones desarrollan un proceso de control de gestión. Este proceso tiene como objetivo aumentar la convergencia de objetivos entre la organización y los responsables de las unidades que la conforman.

Si bien el problema de la divergencia de objetivos es interesante de abordar, el presente documento centra sus esfuerzos en el proceso de planificación estratégica. Su principal objetivo consiste en describir, de manera simple y práctica, las principales etapas del proceso, las conexiones entre dichas etapas y los principales productos que de ellas debieran emanar. El resto del documento se encuentra organizado de la siguiente manera; la primera sección describe la etapa de las declaraciones estratégicas; la sección II, hace lo propio con el análisis estratégico y el análisis FODA; finalmente, la sección III aborda la etapa de la formulación de la propuesta de valor y la estrategia desarrollada para su cumplimiento rentable.

## **I. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS**

Para definir una propuesta de valor pertinente para un conjunto de clientes, y la estrategia apropiada para cumplirla de manera rentable, es necesario definir previamente un marco de referencia que, entre otras cosas, proporcione a la organización un espacio de acción claro para desarrollar sus actividades con el fin de lograr los objetivos que se ha propuesto. Las declaraciones estratégicas constituyen el marco de referencia que permite a la organización enfocar sus esfuerzos en un espacio finito de posibilidades que, de otra manera, sería muy difícil de gestionar.

Delimitar el ámbito de acción de una organización requiere contestar preguntas fundamentales, tales como: ¿qué productos, servicios o prestaciones ofrecer?, ¿qué necesidades satisfacer?, ¿a quién ofrecer nuestros productos, servicios y o prestaciones?, ¿qué conductas debemos observar en el desarrollo de nuestras actividades?, ¿qué objetivos debemos ponernos en el mediano y largo plazo?, entre otras. Las declaraciones de misión, visión y valores de la organización tienen como objetivo contestar estas preguntas.

### **MISIÓN**

El núcleo de la misión tiene como objetivo contestar dos preguntas centrales: ¿qué productos, servicios o prestaciones ofrecer? (o qué necesidades satisfacer) y ¿a quién ofrecerlos? En el primer caso, no es exactamente lo mismo responder la pregunta ¿qué productos, servicios o prestaciones ofrecer?, que responder la pregunta ¿qué necesidades satisfacer? La diferencia radica en que una organización puede satisfacer la misma necesidad con productos, servicios o prestaciones distintas. En ese sentido, una misión basada en la satisfacción de las necesidades de un grupo de individuos, tiene un carácter más permanente que una misión basada en lo que la organización ofrece [1].

En el segundo caso, la organización debe definir, con la mayor precisión posible, el conjunto de personas, naturales y o jurídicas, cuyas necesidades se propone satisfacer, grupo denominado usualmente: el segmento de clientes. En ocasiones, se incluye aquí la definición del lugar geográfico donde este conjunto de clientes habita. En otros casos, el ámbito geográfico en el que la organización desarrollará sus actividades, se considera en sí misma una pregunta adicional que es necesario responder (el Cuadro 1 presenta un resumen de las preguntas que la declaración de misión intenta responder).

La definición precisa del segmento de clientes hacia quienes se dirigirán los esfuerzos de la organización para alcanzar sus objetivos, es fundamental para la posterior definición de la propuesta de valor. En cualquier ámbito de acción, distintos individuos valoran distintas características o atributos de un producto, un servicio o una prestación. Por otro lado, las organizaciones poseen recursos limitados, por lo tanto, es de vital importancia decidir cómo asignarlos. La definición acuciosa de un segmento de clientes permite a la organización enfocar sus esfuerzos en aquellos aspectos que los individuos pertenecientes a su segmento de clientes más valoran.

Finalmente, algunas organizaciones incluyen en su definición de misión la respuesta a cómo van a desarrollar su actividad. Las respuestas a esta pregunta abarcan, usualmente, dos dimensiones: (1) las características distintivas de los productos servicios o prestaciones que ofrecen, y (2) la relación con los grupos de interés. En el primer caso, estamos frente a la definición de los atributos principales de la propuesta de valor que la organización presenta a sus clientes; si bien es cierto la misión proporciona un marco de referencia para la definición de la propuesta de valor, mezclarlas en una misma declaración equivale a mezclar el propósito de una organización con la forma en que ésta se propone concretar dicho propósito.

## Cuadro 1

### Preguntas que contesta la Misión

<b>Pregunta</b>	<b>Descripción</b>
<b>Qué hacer?</b>	Productos, servicios y o prestaciones. Necesidades a satisfacer.
<b>Para quién?</b>	Segmento de clientes. Una compañía puede orientarse a uno o más segmentos de una industria.
<b>Dónde hacerlo?</b>	Ámbito geográfico en que opera la organización. Puede ser local, nacional, regional y o mundial.
<b>Cómo hacerlo?</b>	Describe la forma en que la organización va a concretar su misión: calidad, eficiencia, etc.

En el segundo caso, las declaraciones hacen referencia al tema de la sostenibilidad del negocio. Aunque gestionar esta dimensión es fundamental para cualquier organización (una mala relación con cualquiera de los grupos de interés puede poner en peligro su existencia futura), confundir la sostenibilidad de sus acciones con su propósito fundamental no parece recomendable.

A continuación, la misión de la multinacional Procter & Gamble como un ejemplo a analizar. La compañía declara la misión como “Nuestro Propósito” (Our Purpose):

“Proporcionaremos productos y servicios de valor y calidad superiores que mejoren la vida de los consumidores en el mundo, tanto para las generaciones actuales como para las generaciones futuras”

“Como resultado de lo anterior, los consumidores nos recompensarán con el liderazgo en ventas, utilidades y creación de valor, posibilitando así la prosperidad de nuestra gente, nuestros accionistas, y las comunidades en las que vivimos y trabajamos”

Este es un buen ejemplo de cómo se mezclan, en la declaración de misión, el propósito de la organización (primer párrafo) con la preocupación por la sostenibilidad del negocio (segundo párrafo). Nótese que en la declaración del propósito, proporcionar productos y servicios, no se hace referencia a qué tipo de productos y servicios se ofrecerán, lo que es coherente con una corporación que produce y comercializa un amplio rango de bienes.

La declaración de P&G incorpora, además, al menos un atributo de propuesta de valor (calidad superior) y sitúa las actividades de la compañía alrededor de todo el mundo.

Otros ejemplos de misión, se presentan a continuación, para que el lector las evalúe<sup>1</sup>:

#### *Metro de Santiago*

“Garantizar, como eje estructurante del transporte público, una experiencia de viaje en medios eléctricos, de manera sostenible, con eficiencia, calidad, confidencialidad y seguridad”

“Entregar, complementariamente, servicios que aporten a la rentabilidad de la empresa, que ayuden a financiar su expansión y que contribuyan a la calidad de vida de los ciudadanos, cuidando el uso eficiente de los recursos públicos”

#### *Banco de Chile*

“Somos una corporación líder conectada al mundo, con una prestigiosa tradición de negocios. Proveemos a cada segmento de clientes servicios financieros de excelencia, con soluciones creativas y efectivas para cada segmento, asegurando la creación de valor para nuestros accionistas, empleados y la comunidad en general”.

#### *Hogar de Cristo*

“El Hogar de Cristo acoge con amor y dignidad a los más pobres entre los pobres, para ampliar sus posibilidades a una vida mejor. Convoca con entusiasmo y vincula a la comunidad en su responsabilidad con los excluidos de la sociedad. Es una organización transparente, eficiente y eficaz, que animada por la espiritualidad de San Alberto Hurtado promueve una cultura de respeto, justicia y solidaridad”.

---

<sup>1</sup> Los ejemplos de Misión que se presentan en el documento han sido extraídos de la página web de cada institución.

### *Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI)*

“Otorgar educación parvularia pública, gratuita y de calidad, y bienestar integral a niños y niñas preferentemente menores de cuatro años, priorizando en aquellos que provienen de familias que requieren mayores aportes del Estado, tendiendo a la universalización, a través de diversos programas educativos con una perspectiva de territorialidad; desde una visión de sociedad inclusiva y de niños y niñas como sujetos de derechos; y que reconoce las potencialidades educativas de sus contextos familiares, sociales y culturales, incorporándolas para dar mayor pertinencia a sus aprendizajes ”.

### *Gerdau Aza*

“Generar valor a nuestros clientes, accionistas, colaboradores y a la sociedad, actuando en la industria del acero en forma sostenible”.

### *Codelco*

“Desplegar en forma responsable y con excelencia, toda nuestra capacidad de negocios mineros y relacionados en Chile y en el mundo, con el propósito de maximizar en el largo plazo nuestro valor económico y los respectivos aportes al Estado”.

### *Google*

“Organizar la información del mundo y lograr que sea útil y accesible para todo el mundo”.

### *Corporación de Fomento de la Producción (CORFO)*

“Mejorar la competitividad y la diversificación productiva de Chile, a través del fomento a la inversión, la innovación y el emprendimiento, fortaleciendo, además, el capital humano y las capacidades tecnológicas para alcanzar el desarrollo sostenible y territorialmente equilibrado”.



## VISIÓN

La Visión declara el objetivo global que guiará los esfuerzos de la organización en el mediano y largo plazo. En otras palabras, responde a la pregunta de cuál es el objetivo más relevante que desea lograr en un periodo de tiempo. Este objetivo puede ser definido en alguna de las siguientes dimensiones: posicionamiento, ámbito geográfico y alcance sectorial [2]. El posicionamiento define la ubicación de la organización respecto de entidades similares. Típicamente, las organizaciones declaran que desean ser reconocidas como un líder o referente en aspectos tales como: participación de mercado, rentabilidad, calidad, en otros. De manera similar, el liderazgo puede ser a nivel local, regional o mundial (ámbito geográfico), y en uno o más segmentos de mercado y o eslabones de la cadena de valor (alcance sectorial).

La declaración de Visión debe permitir a la organización caminar en una dirección y sentido claros, facilitando la articulación de las iniciativas estratégicas que permitan cumplir con la misión, dentro del espacio de acción delimitado por los valores de la organización. Debería, al mismo tiempo, contener un objetivo desafiante y un horizonte de tiempo definido (de tres a cinco años) [3]. La idea del objetivo desafiante es impulsar a los miembros de la organización a tener un desempeño cada vez mejor (excelencia), mientras que la definición de un horizonte de tiempo le da un sentido de urgencia a la acción y, a la vez, promueve el *accountability* de los líderes de la organización.

A continuación, se presentan algunas declaraciones de Visión que han publicado distintas organizaciones<sup>2</sup>, tanto del ámbito nacional como del ámbito internacional:

### *Coca Cola Company*

De acuerdo con la declaración de la empresa, la Visión actúa como un marco de referencia que guía cada aspecto de la gestión del negocio, describiendo lo que la compañía necesita lograr para continuar su crecimiento sostenible y de calidad. La organización plantea objetivos en seis dimensiones:

---

<sup>2</sup> Los ejemplos de Visión que se presentan en el documento han sido extraídos de la página web de cada institución.

- Nuestra gente: ser un muy buen espacio para trabajar, donde la gente se sienta inspirada sacar lo mejor de sí misma.
- Portfolio: traer al mundo un conjunto de bebidas de calidad, anticipándonos a la satisfacción de los deseos y necesidades de las personas.
- Socios: desarrollar y nutrir una red de clientes y proveedores ganadores, creando valor de manera duradera y para mutuo beneficio.
- Planeta: ser un ciudadano responsable, que haga la diferencia colaborando en el desarrollo de comunidades sustentables.
- *Profit*: maximizar el retorno de largo plazo para nuestros accionistas, teniendo en mente el cumplimiento de todas nuestras responsabilidades.
- Productividad: ser una organización altamente efectiva, ágil y autoexigente.

#### *Banco de Santiago*

“Ser el banco líder y más valorado del país, poniendo al cliente al centro de nuestra razón de ser. Para concretar este propósito nos basamos en tres conceptos que constituyen nuestra forma de hacer las cosas: Simple, Personal y Fair”.

#### *Hogar de Cristo*

“Construir un país con justicia, respeto y solidaridad”.

#### *Fundación Integra*

“Una institución educativa en la que niños y niñas aprenden jugando felices y transforman el mundo, contribuyendo a un Chile más inclusivo, solidario, justo y democrático”.

#### *Aguas Andinas*

“Ser el referente de sustentabilidad ambiental en Chile, asegurando el agua para las futuras generaciones”.

### *Universidad Técnica Federico Santa María*

“Ser un referente científico-tecnológico nacional e internacional, que convocando a una comunidad universitaria de excelencia, estimule la difusión del conocimiento y la creación de valor, en todas sus áreas de trabajo, siendo reconocida como Universidad líder en Ingeniería, Ciencia y Tecnología”.

### *Instituto Alonso de Ercilla*

“Queremos ser una institución católica marista, con una oferta innovadora, de acuerdo a los avances sociales, científicos y tecnológicos, para satisfacer las necesidades y desafíos de las personas, en una sociedad en constante cambio”.

“Deseamos evangelizar educando y educar evangelizando a los niños/as y jóvenes de nuestra ciudad, con especial atención a quienes viven situaciones de pobreza y vulnerabilidad, entregándole altos niveles de excelencia educativa, en una alianza de cooperación familia-colegio”.

“Anhelamos que nuestros alumno/as desarrollen al máximo sus capacidades y valores para que se comprometan, según el carisma de San Marcelino Champagnat, con el servicio solidario a las personas y al país”.

## **VALORES**

Los valores orientan el comportamiento de los miembros de la organización, proporcionando un marco de referencia que delimita el espacio de acción posible. Sintetizan las creencias que mantiene una entidad y, por lo tanto, forman el núcleo de su cultura organizacional.

No existe un conjunto universal de valores correctos o incorrectos, buenos o malos. Cada organización debe determinar o descubrir el conjunto de valores básicos que representan su esencia. Se espera que los valores permanezcan en el tiempo, proporcionando a la organización una fuente duradera de fuerza y sabiduría [4].

Los verdaderos valores son aquellos que no son instrumentales, es decir, tienen validez en sí mismos (valores morales) [1]; ejemplos de estos son la honestidad, la responsabilidad y el respeto por el otro. En la práctica, sin embargo, las organizaciones incluyen valores instrumentales, tales como: eficiencia, orientación al logro, mejora continua, trabajo en equipo, vocación de servicio, entre otros.

Una posible explicación a esta conducta dice relación con la necesidad de alinear los comportamientos de los miembros de la organización en torno al cumplimiento de su propuesta de valor y, por ende, al cumplimiento de la misión. A fin de cuentas, la cultura organizacional debe facilitar la implementación de la estrategia.

Las declaraciones de los valores de algunas organizaciones se presentan como ejemplo a continuación<sup>3</sup>:

#### *Fundación Integra*

- ❖ Calidad
- ❖ Inclusión
- ❖ Participación
- ❖ Respeto
- ❖ Confianza
- ❖ Transparencia
- ❖ Apreciación de los talentos

#### *Carozzi*

- ❖ Valoramos a las personas y las **respetamos** integralmente.
- ❖ Privilegiamos siempre la conducta **honest**a y nos **comprometemos** profundamente con la compañía.
- ❖ Administramos los recursos con **sobriedad** y **eficiencia**.
- ❖ Sentimos **pasión** por el trabajo bien hecho

---

<sup>3</sup> Los ejemplos de Valores que se presentan en el documento han sido extraídos de la página web de cada institución.

### *Coca Cola Company*

- ❖ Liderazgo
- ❖ Colaboración
- ❖ Integridad
- ❖ *Accountability*
- ❖ Pasión
- ❖ Diversidad
- ❖ Calidad

Los valores declarados como palabras que inspiran la acción, tienen la evidente ventaja de que para los miembros de la organización es simple recordarlos; otra cosa es que comuniquen con precisión. Esta es la razón de por qué algunas organizaciones agregan en su declaración una breve descripción de los valores, mientras que otras prefieren declarar las creencias que sustentan los valores de la organización. A continuación, se presentan algunos ejemplos (con el fin de que lectura del documento sea fluida, en algunos de los ejemplos se transcribe la explicación de los valores, o las creencias, sólo de manera parcial). El Anexo 1, presenta, además, algunos ejemplos de guías para la acción concreta, asociadas a los valores.

### *Hogar de Cristo*

- ❖ **Solidaridad:** el cariño no es recibir, es dar; llenar de sol la vida de los demás.
- ❖ **Compromiso:** el mundo está cansado de palabras, quiere hechos.
- ❖ **Espíritu Emprendedor:** visión amplia, corazón grande; que nada me empequeñezca ni aprisione.
- ❖ **Respeto:** debemos hacer de la tierra una casa digna para todos los hombres.
- ❖ **Justicia:** la caridad comienza donde termina la justicia.
- ❖ **Transparencia:** creer todavía en el ideal, en la justicia, en la verdad, en el bien, en que hay bondad en los corazones humanos.
- ❖ **Trabajo en equipo:** el espíritu del equipo crea obras llamadas a perseverar.

### *Banco Santander*

- ❖ **Liderazgo:** tenemos una vocación de liderazgo que nace de la valoración de nuestros clientes, que están al centro de nuestro quehacer; de un país que nos ve como actores relevantes y comprometidos con su progreso, de nuestros equipos, quienes pueden desarrollarse plenamente y de nuestros accionistas, a través de una institución sólida y estable en el tiempo.
- ❖ **Ética:** desarrollamos nuestro trabajo, asumiendo tareas y responsabilidades con observancia y respeto a las leyes, tanto en su forma como en su espíritu. Evitamos que nuestras conductas individuales, dentro o fuera de la institución, causen daño material o moral, comprometan o afecten la imagen, dignidad de las personas y del Grupo Santander.
- ❖ Orientación al cliente
- ❖ Talento
- ❖ Excelencia en la Gestión
- ❖ Compromiso con la Sociedad

### *Procter and Gamble*

- ❖ Integridad:
  - Siempre intentamos hacer lo correcto.
  - Somos honestos y directos con los demás.
  - Operamos respetando la letra y el espíritu de la ley.
  - Mantenemos nuestros valores y principios en cada una de nuestras acciones y decisiones.
  - Somos intelectualmente honestos y defendemos nuestras propuestas sobre la base de datos; reconociendo incluso los riesgos asociados.
- ❖ Liderazgo
- ❖ *Ownership*
- ❖ Pasión por ganar
- ❖ Confianza
  - Respetamos a nuestros colegas, clientes y consumidores, y los tratamos como nos gustaría ser tratados.
  - Confiamos en las capacidades e intenciones de los demás.
  - Creemos que las personas trabajan mejor en un ambiente de confianza.

## Google

Diez verdades de las que estamos seguros

- ❖ Nos centramos en el usuario; el resto viene solo.
- ❖ No hay nada mejor que el afán de superación.
- ❖ Rápido es mejor que lento.
- ❖ La democracia es una buena forma de gobierno para la Web.
- ❖ No es necesario que estés en tu escritorio para obtener una respuesta.

### ❖ **Puedes ganar dinero sin hacer el mal.**

Google es una empresa; nuestros ingresos provienen de la oferta de tecnología de búsqueda que ofrecemos a las empresas y de la venta de publicidad que se muestra en nuestro buscador, y en otros sitios de la Web. Para garantizar que nuestro objetivo último sea satisfacer las necesidades de todos nuestros usuarios (sin importar si son anunciantes o no), establecimos un conjunto de principios que rigen nuestras prácticas y nuestros programas de publicidad:

- Sólo permitimos que se muestren anuncios en las páginas de resultados de búsqueda si están relacionados con ellas.
  - Consideramos que la publicidad puede ser eficaz sin ser molesta. No aceptamos la publicidad en forma de ventanas emergentes, que interfiere en la visualización del contenido solicitado.
  - La publicidad que se incluye en Google siempre aparece identificada de forma clara y mediante el mensaje “vínculo patrocinado”, de manera que no se ponga en peligro la integridad de nuestros datos de búsqueda.
  - El orden de los resultados de búsqueda no se manipula en ningún momento para beneficiar a nuestros asociados.
  - Nuestros usuarios confían en nuestra objetividad, y ningún beneficio de corto plazo puede justificar que la compañía quebrante esa confianza.
- 
- ❖ Siempre hay más información para descubrir.
  - ❖ La necesidad de información traspasa todas las fronteras.
  - ❖ No hay que vestir traje para ser formal.
  - ❖ Genial no es suficiente.

## **II. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

La formulación de una propuesta de valor atractiva para el segmento de clientes y, al mismo tiempo, de la estrategia apropiada para cumplirla de manera rentable, requiere no solamente del marco de referencia que proporcionan las declaraciones estratégicas, sino también de un proceso de análisis asertivo respecto de los factores externos que pueden afectar el desempeño de la compañía durante el periodo de planificación (análisis externo), y de los recursos y capacidades que la compañía posee para enfrentar de manera exitosa el entorno en el que desarrolla sus actividades (análisis interno).

El análisis externo considera el posible impacto en el desempeño de la compañía de factores tales como el entorno económico, el entorno social y las características de la industria en que compite, entre otros. El resultado del análisis externo se traduce en un conjunto de oportunidades y amenazas que se derivan del entorno. El análisis interno, por su parte, considera el diagnóstico del estado actual de los activos o recursos que la organización posee, y de la forma en que los procesos que gestiona agregan o destruyen valor a los clientes de la compañía. Típicamente, del análisis interno se deriva el conjunto de fortalezas y debilidades que la organización posee en un momento del tiempo.

### **2.1 Análisis Externo**

El entorno en el que las organizaciones desarrollan sus actividades impacta en su desempeño de diversas formas. La estabilidad política del lugar donde opera una empresa, por ejemplo, disminuye de manera importante la incertidumbre que toda organización debe enfrentar. Por el contrario, una mayor vehemencia de los competidores al momento de disputarse los ingresos provenientes de los consumidores, aumenta el grado de incertidumbre presente en el negocio. En el primer caso, la menor incertidumbre es provocada por el macro entorno de la empresa. En el segundo caso, la mayor incertidumbre proviene de su micro entorno.



### 2.1.1 Análisis del Macro Entorno

Existen oportunidades y amenazas que provienen del entorno más lejano de la compañía. Dicho entorno está compuesto por diversos factores, cuyo comportamiento puede afectar positiva o negativamente el desempeño de una organización. La situación económica del país donde opera la empresa, las tendencias culturales de sus ciudadanos, el marco legal del lugar donde opera la compañía, son ejemplos de variables que pueden afectar su bienestar.

Una de las herramientas utilizada ampliamente para analizar el posible impacto de estos factores es el análisis del ambiente político, económico, social, tecnológico, del entorno medioambiental y legal, conocido también como: Análisis PESTEL [3].

#### 2.1.1.1 Análisis PESTEL

- ❖ **Análisis Político:** la situación política de una localidad, país o región puede afectar el desempeño de una compañía a través del cambio en las condiciones generales en que ella opera. El impacto de cambios en las leyes laborales, tributarias, de protección a los consumidores, de regulación medioambiental, son algunos ejemplos de factores que podrían influir positiva o negativamente en el desempeño de una organización.
  
- ❖ **Análisis Económico:** la situación económica también tiene efectos en el desempeño de una compañía. Una tasa de interés mayor definida por el Banco Central de un país, disminuye el acceso al crédito de las personas, lo que desincentiva su consumo, lo que, a su vez, hace más complejo para una empresa obtener ingresos de su actividad. El comportamiento de la inflación, la tasa de crecimiento de la economía, son otros ejemplos de factores económicos que pueden afectar los resultados de distintas organizaciones.

- ❖ **Análisis Social:** las costumbres, las tendencias demográficas, los cambios culturales que generan cambios en los gustos de los consumidores, son algunos de los factores que es conveniente analizar con el fin de detectar las principales oportunidades y amenazas para la organización. Una mayor conciencia social respecto de los aspectos nocivos del consumo de tabaco, puede constituirse en una seria amenaza para la rentabilidad y el crecimiento de la industria tabacalera.
  
- ❖ **Análisis Tecnológico:** cambios en la tecnología, producto de innovaciones en hardware, software o, incluso, en el acceso de las personas a la utilización de sistemas, aplicaciones y dispositivos, pueden impactar la forma en que se lleva a cabo el negocio y, por lo tanto, el desempeño de la organización. Una mayor disponibilidad y un mejor acceso a distintos medios de pago, por ejemplo, puede aumentar los ingresos de una compañía.
  
- ❖ **Análisis del Entorno Medioambiental:** un país donde existe una mayor conciencia respecto del impacto que tienen en el medio ambiente las actividades de una compañía, requerirá de una mayor inversión en tecnología de producción, por ejemplo, con el fin de cumplir con las expectativas de la comunidad respecto del comportamiento de las empresas. Esta mayor inversión hará más costosas las operaciones de la empresa, pudiendo afectar negativamente su desempeño económico.
  
- ❖ **Análisis del Entorno Legal:** el marco legal del lugar donde la empresa desarrolla sus actividades, afecta su desempeño de distintas formas. Las leyes laborales, tributarias, de protección al consumidor, medioambientales, de educación, entre otras, pueden hacer más o menos costosa la operación de la compañía. Un incentivo tributario para el gasto en capacitación de la fuerza laboral, por ejemplo, puede disminuir los costos asociados al desarrollo de las competencias de los trabajadores de una empresa, lo que, a su vez, le permite fijar un menor precio a los productos y servicios que ofrece.

## 2.1.2 Análisis del Micro Entorno

Existen oportunidades y amenazas que provienen del entorno más cercano de la compañía. La mayor vehemencia de la competencia entre las empresas de la industria, debido, por ejemplo, al estancamiento o disminución de la demanda, dificulta su crecimiento y, por lo tanto, hace más complejo alcanzar sus objetivos de largo plazo. De manera similar, proveedores muy concentrados pueden hacer muy costoso producir un bien o entregar un servicio, disminuyendo la rentabilidad de la compañía y, por ende, disminuyendo el atractivo del negocio.

La herramienta más utilizada para analizar los posibles efectos de los factores del micro entorno en el desempeño de una compañía, es el análisis de la industria, también conocido como el análisis de las cinco fuerzas; esta herramienta considera como fundamental el análisis del poder de negociación de los clientes, del poder de negociación de los proveedores, de las amenazas de los productos sustitutos, de la rivalidad de los competidores y de las barreras al ingreso [5] [6].

### 2.1.2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas

❖ **Barreras al Ingreso:** el atractivo de una industria es mayor, para las empresas que ya participan en ella, si existen barreras importantes al ingreso de nuevos competidores. Esto se debe a que mientras más competidores ingresen a una industria, más difícil les será a las empresas existentes mantener su rentabilidad. Debido a ello, las empresas de la industria intentan poner barreras que disuadan a potenciales competidores de ingresar al negocio, desarrollando, por ejemplo, la lealtad de sus clientes a la marca, las ventajas asociadas a las economías de escala, las alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores, entre otras.

- ❖ **Productos Sustitutos:** la existencia de productos sustitutos con un fuerte potencial de reemplazo de los productos que ofrece la empresa, limita su capacidad para capturar el valor creado en la gestión del negocio, limitando, por ejemplo, su poder para definir mejores precios, que sus clientes estarían dispuestos a pagar si no existieran buenos sustitutos de sus productos. Ejemplos típicos de productos sustitutos son: el té y el café, el azúcar y el endulzante, el limón natural y el sucedáneo del limón, etc. Para controlar el posible impacto de los productos sustitutos en su rentabilidad, entre otros objetivos, algunas compañías ingresan al negocio del producto sustituto. IANSA, por ejemplo, está en el negocio del azúcar y del endulzante, al mismo tiempo.
  
- ❖ **Poder de Negociación de los Clientes:** mientras más poder tienen los clientes, más difícil es fijar un precio más atractivo para la empresa. Mientras menos poder tengan, más fácil será hacerlo. Algunos factores que determinan el poder de negociación de los clientes son: el volumen de compra; a mayor volumen de compra, mayor poder, el costo de cambiarse de una empresa a otra; menor el costo de cambiarse para el cliente, mayor su poder de negociación, el número de clientes de la empresa; menor el número de clientes, mayor su poder de negociación, la existencia de productos sustitutos; mientras más fuerte es el potencial de reemplazo de un producto sustituto, más poder de negociación tienen los clientes.
  
- ❖ **Poder de Negociación de los Proveedores:** mientras más poder de negociación tienen los proveedores, más costoso es para la organización producir un bien o proporcionar un servicio, disminuyendo así su rentabilidad. Algunos factores que determinan el poder de negociación de los proveedores son: el número de proveedores de la industria; mientras menor es la cantidad de proveedores existentes, mayor es su poder de negociación, el volumen de compra de la compañía; a menor volumen de compra, mayor poder de negociación de los proveedores, el costo de cambiarse de una empresa a otra; mayor el costo de cambiarse para la empresa, mayor el poder de negociación de los proveedores.

❖ **Rivalidad de los Competidores:** el grado de la rivalidad entre las empresas que forman parte de una industria, impacta de manera importante en el atractivo del negocio, es decir, en la rentabilidad y el potencial de crecimiento de la compañía. El grado de rivalidad depende de manera importante de lo consolidada o concentrada que se encuentre una industria, en términos de su estructura competitiva y, al mismo tiempo, del comportamiento de la demanda. Una industria altamente concentrada por el lado de la oferta, con una demanda estancada (crecimiento limitado al crecimiento demográfico), incentivará a los competidores a desarrollar estrategias agresivas para captar nuevos clientes; la mayoría de las veces, clientes de su competidor, y mantener los propios. Una de las estrategias más comunes son las guerras de precios, que finalmente terminan por disminuir la rentabilidad de la industria.

### 2.1.3 Oportunidades y Amenazas

El análisis del macro y micro entorno no se reduce necesariamente a la utilización de las herramientas descritas; Análisis PESTEL y Análisis de las Cinco Fuerzas, respectivamente. Existen otras herramientas que complementan estos análisis y que son de gran ayuda para detectar las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización. Sean cuales sean las herramientas que utilice una compañía para realizar el análisis externo, el producto de su análisis debe ser un listado que contenga las oportunidades y amenazas más importantes para la organización (el Cuadro 2 presenta un ejemplo de las oportunidades y amenazas más comunes).

**Cuadro 2**  
Listado de Oportunidades y Amenazas

<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>AMENAZA</b>
Aumento de la demanda por los productos de la empresa.	Disminución de la demanda de nuestros productos.
Aumento de los precios de los productos sustitutos.	Disminución de los precios de los productos sustitutos.
Leyes que favorecen el consumo de nuestros productos	Leyes que desfavorecen el consumo de nuestros productos.
Crecimiento expansivo de la economía donde opera la empresa.	Recesión económica
Tendencias sociales que favorecen el consumo de nuestros productos.	Tendencias sociales que pueden impactar negativamente en la demanda

## 2.2. Análisis Interno

Una compañía genera beneficios superiores si es capaz de desarrollar una propuesta de valor atractiva para sus clientes y, al mismo tiempo, es capaz de implementar una estrategia que le permita cumplir con su propuesta de valor de manera rentable. Ambos factores dependen de la existencia de habilidades distintivas en la organización. Las habilidades distintivas dependen, a su vez, de los recursos y capacidades que la organización posee y ha desarrollado [6]. El conocimiento experto, la marca, la tecnología propietaria son ejemplos de recursos que pueden dar forma a una habilidad distintiva que, la vez, permite a la compañía mantener una posición competitiva sólida.

Las capacidades de una organización dicen relación con sus habilidades para llevar a cabo los procesos que dan cumplimiento a la propuesta de valor. Las habilidades para llevar a cabo los procesos de innovación, por ejemplo, pueden llevar a la compañía a un desempeño superior respecto de la calidad de sus productos o servicios, o respecto de la productividad de su gestión operativa, permitiéndole ofrecer bienes de mayor valor agregado, en el primer caso, y ofrecer productos o servicios a un menor precio, en el segundo caso, o una combinación de ambos.

Las habilidades distintivas se convierten en una ventaja competitiva cuando son valiosas, raras, difíciles de imitar e insustituibles [8]. Las habilidades distintivas son valiosas cuando permiten explotar una oportunidad o desactivar una amenaza; raras, cuando sólo la compañía las posee; difíciles de imitar cuando es muy costoso hacerlo para los competidores; e insustituibles cuando no es posible para los competidores utilizar otras habilidades para conseguir la misma ventaja competitiva. En definitiva, la fuente primaria de las ventajas competitivas se encuentra en sus recursos y capacidades. La conveniencia de analizarlos con el fin de sustentar una propuesta de valor atractiva y una estrategia de negocios rentable, en una ventaja competitiva, se hace, entonces, evidente.

### 2.2.1. Análisis de los Recursos

Los recursos son los activos que una organización posee y desarrolla, y pueden dividirse en recursos tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son bienes que podemos ver y contar [7]; la disponibilidad de caja, los equipos de producción, las materias primas, el edificio corporativo, son todos ejemplos de activos tangibles. Los recursos intangibles comprenden elementos como la reputación de la empresa, el conocimiento experto, la marca, las relaciones con los proveedores, entre otros.

El análisis de los recursos debiera incluir, al menos, el análisis sobre los siguientes elementos [7]:

#### 2.2.1.1. Recursos Tangibles

- ❖ Recursos Financieros: análisis de la capacidad de endeudamiento de la compañía y de la capacidad para generar ingresos con el giro del negocio.
- ❖ Recursos Organizativos: análisis de los sistemas de planificación, control y coordinación que posee la empresa.
- ❖ Recursos materiales: análisis los activos físicos de producción, tales como planta, equipos e instalaciones.
- ❖ Recursos tecnológicos: análisis de la tecnología de la que dispone la empresa; por ejemplo, si la tecnología es propietaria o es compartida con los restantes competidores de la industria.

#### 2.2.1.2. Recursos Intangibles

- ❖ Recursos Humanos: análisis del capital intelectual que la organización posee, del nivel de confianza existente entre sus miembros, de la capacidad gerencial para gestionar la empresa.

- ❖ Recursos Organizativos: análisis de los sistemas de planificación, control y coordinación que posee la empresa.
- ❖ Recursos para la Innovación: análisis de la capacidad para generar ideas, del capital científico y de innovación que posee la organización.
- ❖ Recursos asociados a la Reputación: análisis del posicionamiento de marca, del prestigio de la compañía entre los clientes y proveedores, y de la confiabilidad y calidad de sus productos y servicios.

### 2.2.2. Análisis de las Capacidades

Al igual que en el caso de los recursos, las capacidades de una compañía pueden ser analizadas en referencia a las cuatro características esenciales para sostener una ventaja competitiva, es decir, en qué medida ellas son valiosas, raras, difíciles de imitar e insustituibles. Las capacidades de una compañía se desarrollan en los procesos internos y, por lo tanto, están muy relacionadas con los recursos que una organización posee. La capacidad para llevar a cabo un proceso de logística y distribución superior al de sus competidores, puede llevar a la compañía a tener una posición competitiva más sólida en la industria; un caso similar ocurre cuando una empresa posee una capacidad superior para desarrollar productos novedosos y atractivos para su segmento de clientes.

Una de las herramientas más utilizadas para llevar a cabo el análisis de capacidades es el análisis de cadena de valor [5]. La idea básica es la siguiente: los procesos de negocio de la organización, y las actividades que los componen, se dividen en procesos productivos, o primarios, y procesos de soporte, o secundarios. Luego se analiza cada grupo de procesos por separado. En el caso de los procesos o actividades primarias, se analiza la manera en que contribuyen al cumplimiento rentable de una propuesta de valor diferenciada para el cliente. En el segundo caso, los procesos o actividades secundarias se analizan desde la perspectiva de su contribución a un mejor desempeño de los procesos o actividades primarias.



El análisis de los procesos o actividades primarias se centra, usualmente, en el análisis de las actividades asociadas a la adquisición de materia prima e insumos, las operaciones, las actividades de logística, las de marketing y ventas, y los procesos relacionados con el servicio al cliente. En el caso de los procesos o actividades secundarias, el análisis se enfoca en las capacidades relacionadas con la gestión de personas, la gestión de la innovación, la gestión asociada al diseño de la organización, la gestión del conocimiento, entre otras.

De manera similar al caso del análisis externo, el producto del análisis interno debe ser un listado que contenga las fortalezas y debilidades más importantes para la organización (el Cuadro 3 presenta un ejemplo de las fortalezas y debilidades más comunes).

**Cuadro 3**  
Listado de Fortalezas y Debilidades

<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>
Sistemas de Información robustos	Alta rotación del personal
Infraestructura flexible a las necesidades de la compañía	Tecnología obsoleta
Excelente posicionamiento de marca	Débil capacidad para gestionar procesos de mejora continua
Capital Humano de excelencia	Altos costos de producción
Gran capacidad para coordinar procesos de negocios	Baja capacidad de endeudamiento

### **2.3. Análisis FODA**

El análisis estratégico nos proporciona un conjunto de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que si bien pueden ser importantes de manera aislada, no necesariamente lo son cuando se analiza la relación entre los factores externos e internos de los que forman parte. En palabras simples, una oportunidad puede ser muy atractiva analizada de manera aislada, pero puede dejar de serlo cuando nos damos cuenta que nuestras fortalezas no son suficientes para explotarla, o cuando poseemos debilidades que nos hace muy difícil aprovecharlas.

El análisis FODA es, probablemente, la herramienta más importante del análisis estratégico, puesto que nos permite confrontar en una sola matriz las principales oportunidades y amenazas identificadas en el análisis externo con las principales fortalezas y debilidades detectadas en el análisis interno. Permite a una organización evaluar su posición competitiva frente a un entorno de mercado, frente a la competencia o al desarrollo de un proyecto, con el objeto de definir una propuesta de valor atractiva y una estrategia que permita desarrollar una posición competitiva sólida. Un buen análisis FODA requiere contestar adecuadamente cada una de las siguientes preguntas:

¿Cómo puede la organización aprovechar las oportunidades existentes?

¿Cómo puede la organización explotar las fortalezas que posee?

¿Cómo puede la organización desactivar las amenazas existentes?

¿Cómo puede la organización superar las debilidades que posee?

Para contestar estas preguntas, el análisis FODA desarrolla una matriz que permite confrontar los factores externos (oportunidades y amenazas) con los factores internos (fortalezas y debilidades). El análisis de la matriz tiene como objetivo central proporcionar la información para el diseño de las estrategias adecuadas para aprovechar las oportunidades del entorno y para defenderse de las amenazas que de él se derivan (el cuadro 4 muestra un ejemplo de una matriz FODA)

Cuadro 4  
Matriz FODA

<b>INTERNO/ EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	Estrategias FO	Estrategias FA
<b>DEBILIDADES</b>	Estrategias DO	Estrategias DA

Las estrategias FO tienen como objetivo explotar al máximo las fortalezas que la organización posee con el fin de aprovechar las oportunidades existentes en el entorno. Las estrategias FA buscan utilizar las fortalezas de la compañía para hacer frente a las amenazas del ambiente. Las estrategias DO, por su parte, se diseñan para que la organización pueda superar aquellas debilidades que le dificultan aprovechar las oportunidades del entorno. Las estrategias DA, finalmente, tienen como objetivo diseñar acciones que permitan a la compañía desactivar las amenazas del entorno, mejorando los aspectos débiles de su gestión.

Finalmente, la información que proporcione el resultado del análisis FODA, será el insumo principal para que la organización defina una propuesta de valor atractiva para sus clientes y, al mismo tiempo, una estrategia que posibilite su cumplimiento de manera rentable.

### III. FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR

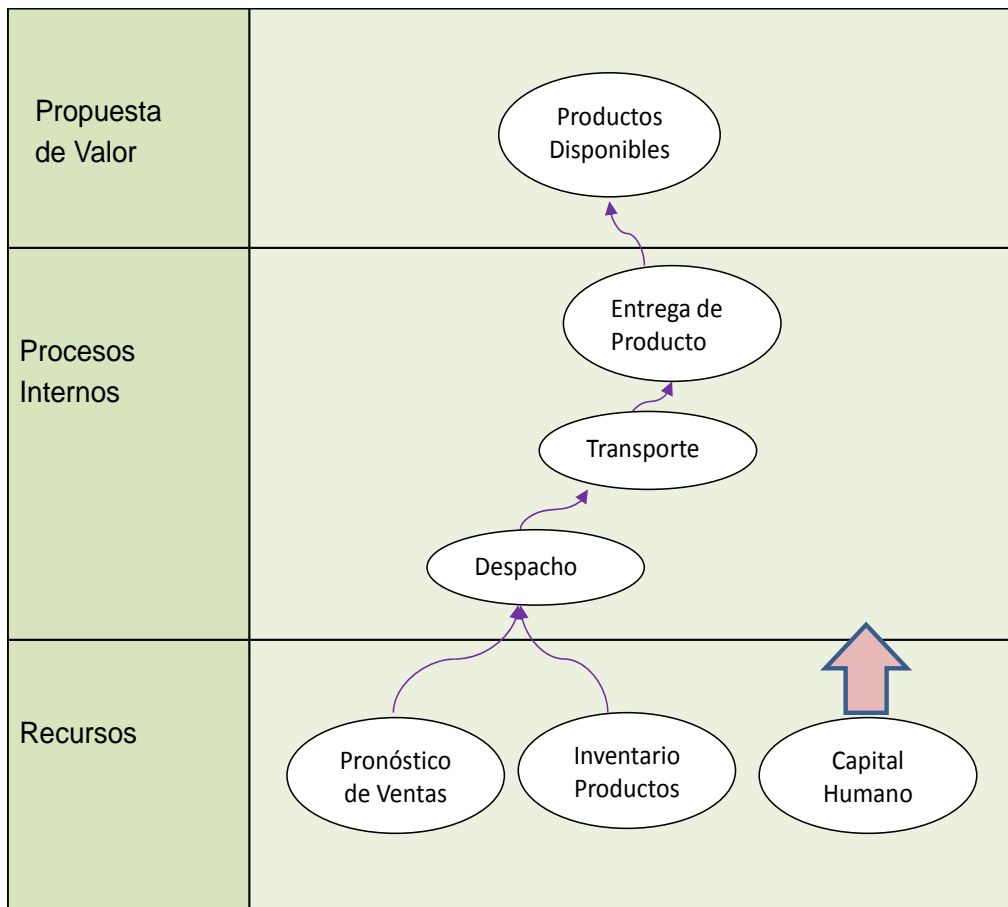
La propuesta de valor representa la promesa que una organización hace a su segmento de clientes o beneficiarios, respecto de un conjunto acotado de características o atributos del producto o servicio que éstos valoran. Se espera que la propuesta de valor contenga al menos un atributo diferenciador respecto de los competidores, de manera tal que el segmento al que está dirigida prefiera los productos y o servicios que la compañía ofrece.

La propuesta de valor tiene un rol fundamental en la asignación de los recursos escasos que la organización posee (recuerde el lector que este es uno de los problemas más importantes que una organización debe resolver). La propuesta de valor guía la asignación de los recursos a través de la relación causal que existe entre los atributos, los procesos internos y los recursos. De esta manera, cada atributo permite identificar los procesos claves que le dan forma, los que, a su vez, determinan cuáles son los recursos claves donde la organización debe invertir. La Figura 1 presenta un ejemplo para describir estas relaciones.

En este ejemplo, el atributo comprometido con el cliente es la disponibilidad de productos. Para que la compañía pueda cumplir con el atributo, tres procesos deben ser gestionados de manera óptima: Despacho, Transporte y Entrega del Producto. Finalmente, para que los procesos puedan ser gestionados de manera óptima, la compañía debe invertir recursos en generar buenos pronósticos de ventas, mantener un inventario de productos adecuado y, al mismo tiempo, desarrollar las competencias apropiadas en sus colaboradores.

Además de las conexiones descritas, el atributo “disponibilidad de producto”, conecta de manera indirecta los procesos de logística con los procesos de producción y de la gestión comercial. Es así como el pronóstico de ventas conecta una parte de la gestión comercial con el atributo, mientras que el inventario de productos hace lo propio con la gestión de la producción.

**Figura 1**  
**Procesos y Recursos Asociados al Atributo de la Propuesta de Valor**



Para ilustrar de mejor manera las características de una propuesta de valor en la práctica, a continuación se presentan algunos ejemplos, para el caso de empresas chilenas<sup>4</sup>

*LAN Airlines*

La propuesta de valor de la compañía se centra en tres atributos fundamentales: seguridad, variedad de rutas (y horarios) y calidad de servicio. Respecto de la seguridad, la compañía declara que es su valor fundamental; no sólo se refiere a la seguridad del pasajero en vuelo, si no que a una cultura de la seguridad, que involucra tanto a personal de tierra como de vuelo.

<sup>4</sup> Los ejemplos de Propuesta de Valor que se presentan en el documento han sido extraídos de la página web de cada institución.

El modelo de negocio diseñado por la compañía, le permite, además, ofrecer a sus clientes una amplia variedad de rutas, debido a que incorpora carga, dentro de la bodega de los aviones, en los vuelos de pasajeros. La calidad de servicio se centra en el trato amable, la puntualidad en el cumplimiento del itinerario de los vuelos y un acceso simple y fluido en la compra de pasajes. Es interesante notar que cuando la seguridad de los pasajeros y la tripulación así lo requiere, la puntualidad en el cumplimiento del itinerario pasa a tener una menor prioridad, lo cual es coherente con la declaración de la compañía respecto de que la seguridad es el atributo prioritario.

### *Sky Airline*

Su propuesta de valor se centra en la oferta de precios bajos respecto de sus competidores. Al mismo tiempo, la compañía ofrece un servicio de comida más abundante que el de sus competidores y un trato más cercano entre pasajeros y tripulación. La variedad de rutas que ofrece es limitada, mientras que la experiencia de compra de pasajes online se ve dificultada, debido a una página web que funciona de manera precaria. El cumplimiento de itinerarios es azaroso.

Como se puede observar, los atributos claves de la propuesta de valor difieren de manera total entre una compañía y la otra. Esta diferencia entre los atributos relevantes hará que tanto los procesos como los recursos claves sean distintos, en un caso que en el otro.

### *Supermercados Jumbo*

La propuesta de valor de Jumbo se describe de manera precisa en su declaración de “Compromisos Generales”:

#### ❖ **Te devolvemos el doble.**

Si no estás conforme con alguno de nuestros productos perecibles, congelados o marca Jumbo, te devolvemos el doble del precio del producto en mercadería (Calidad Garantizada Jumbo).

❖ **Si no está, te lo conseguimos.**

Si encuentras un producto comestible en la competencia para el cual Jumbo no tiene alternativa o sustituto, te lo conseguimos antes de 24 horas.

❖ **La mejor atención al cliente.**

En menos de 24 horas resolvemos el 100% de tus pedidos o reclamos formales realizados en el local. Si solicitas hablar en Informaciones o Servicio al Cliente con algún responsable de área, no esperarás más de 5 minutos. Abonaremos el doble de puntaje asignado a tu compra ante cualquier incumplimiento de los tiempos comprometidos.

❖ **Más disponibilidad de cajas.**

Nunca habrá una caja cerrada si hay más de 3 clientes en una caja normal (se excluye express y facturas). Abonaremos el doble de puntaje asignado a tu compra si no cumplimos esta promesa.

❖ **Productos de catálogo con stock garantizado.**

Si un producto no está, se ofrecerá un equivalente al mismo precio, con tope 50% más del valor del producto no disponible.

La propuesta de valor de la compañía se puede resumir en tres atributos centrales: calidad del producto garantizada, amplia variedad de productos y servicio al cliente rápido y cálido. Llama poderosamente la atención la claridad de la compañía respecto a que la propuesta de valor representa una promesa, un compromiso que cada institución hace con sus clientes. Esta claridad se expresa con nitidez en las compensaciones que la propia compañía agrega a cada compromiso declarado, en la eventualidad que no pueda cumplir con la promesa realizada.

*Supermercados Líder*

De acuerdo con la compañía, su propuesta de valor se centra en la oferta de precios bajos todos los días. Otros atributos son: una completa oferta de servicios y una amplia cobertura territorial en distintos formatos de salas. El foco de la empresa en generar una oferta a los menores precios posibles, se refleja en la declaración de su misión: “ahorrarle dinero a nuestros clientes, para que puedan vivir mejor”.

Distintas propuestas de valor, para distintos segmentos de clientes, pueden generar una posición competitiva sólida en cualquier industria. Lo importante es comprender que sea cual sea la propuesta de valor que una organización comprometa con sus clientes, ésta requerirá de la estrategia adecuada para cumplir los compromisos de manera rentable. En términos simples, una estrategia comprende el conjunto de decisiones respecto de la forma en que se movilizarán los recursos y procesos de la compañía para dar cumplimiento a su propuesta de valor. Una buena estrategia es aquella que permite a la organización cumplir con los compromisos contenidos en la propuesta de valor, de manera continua, consistente y rentable.

Como se ha discutido más arriba, los propios atributos de la propuesta de valor guían las decisiones respecto de cuáles son los procesos y recursos claves que la organización debe gestionar. En la práctica, los atributos que agregan valor al cliente provienen de la gestión de uno o más de los siguientes macro procesos o temas estratégicos [9]: procesos de gestión operativa, procesos de la gestión de clientes, procesos de innovación y procesos reguladores y sociales. En el ejemplo de la disponibilidad de productos, los procesos involucrados para dar cumplimiento al atributo provienen de dos temas estratégicos: la gestión operativa (procesos de producción y de cadena de suministros) y la gestión de clientes (procesos de la relación comercial con el cliente).

Para comunicar de manera eficaz la estrategia a sus colaboradores, las organizaciones usualmente identifican los principales procesos y recursos claves para el cumplimiento rentable de la propuesta de valor, y los declaran como factores críticos de éxito, pilares estratégicos o ejes estratégicos. Las personas (recurso), la relación con el cliente (proceso) y la relación con las comunidades (proceso), son ejemplos de ejes, pilares o factores críticos típicamente utilizados por organizaciones tanto públicas como privadas. Sin importar el nombre con que se declaren estos recursos y procesos claves, la comunicación efectiva de ellos facilitará de manera importante la implementación de la estrategia.



## **ANEXO 1**

### Valores y Guías para la Acción

#### **INTEGRIDAD**

El actuar de todos los miembros y colaboradores de la organización debe estar regido por la honradez, la honestidad, la rectitud y la imparcialidad. Este valor constituye el pilar fundamental en la confianza que depositan nuestros distintos grupos de interés respecto de la forma en que desarrollamos nuestras actividades para alcanzar nuestros objetivos.

Guías para la acción

- ❖ Guardar reserva y confidencialidad de la información de la compañía.
- ❖ Cumplir con los compromisos y la palabra empeñada
- ❖ Reconocer errores, para así poder corregirlos.
- ❖ Dar cuenta de un comportamiento confiable y acorde a las normas de convivencia, dentro y fuera de la organización.

#### **TRABAJO EN EQUIPO**

El trabajo en equipo promueve relaciones de colaboración, respeto y de confianza entre los miembros de una organización. La organización espera que sus colaboradores realicen su trabajo, teniendo conciencia de que la labor de cada uno es parte importante de una cadena de esfuerzos que se deben unir para alcanzar los objetivos de la compañía.

Guías para la acción:

- ❖ Trabajar activamente para el logro de los objetivos la organización.
- ❖ Colaborar con todos los miembros de la compañía
- ❖ Solicitar ayuda y compartir información para el logro de los objetivos organizacionales.
- ❖ Promover un clima laboral que facilite las buenas relaciones y la integración de todos y cada uno de los miembros de la organización, escuchando, comprendiendo y aceptando opiniones y estilos diversos.

## **AUSTERIDAD**

Hacer las cosas con eficiencia, moderación y rigurosidad en el uso de los recursos disponibles, en el control de los costos y en la calidad de los procesos de la compañía, de manera tal de minimizar errores y pérdidas.

Guías para la acción:

- ❖ Optimizar el tiempo y usar de forma eficiente los recursos disponibles
- ❖ Realizar el trabajo de manera correcta, asegurando calidad y cumplimiento de los estándares, generando oportunas soluciones frente a problemas o desviaciones.
- ❖ Implementar los mejores métodos, procedimientos, ideas y soluciones, en la realización de tareas y en el cumplimiento de objetivos, evaluando la relación costo - calidad.

## **PRUDENCIA**

Actuar y decidir con precaución, seguridad, reflexión y respeto, evitando con ello consecuencias negativas por un actuar anticipado o impulsivo. Estas actitudes afectan tanto la forma de trabajar como la manera de relacionarse con nuestros grupos de interés, sean estos accionistas, clientes, colaboradores o la comunidad que nos rodea.

Guías para la acción:

- ❖ Seguir y respetar las normas y los procedimientos establecidos por la organización.
- ❖ Evaluar las alternativas y el impacto de las decisiones y acciones en todo momento.
- ❖ Preguntar a los demás cuando no se sabe o no se está seguro de una decisión.

## **COMPROMISO**

Asumir con responsabilidad y esfuerzo las actividades que cada uno realiza, poniendo al servicio de la organización lo mejor de sí mismo, cada vez que las circunstancias así lo requieran. Ser riguroso, mostrar pasión por el trabajo bien hecho y desarrollar las propias competencias hasta su máximo potencial, manteniendo un comportamiento acorde a las políticas y normas de la institución.

Guías para la acción:

- ❖ Respetar en el desempeño diario las políticas, valores y cultura de la empresa.
- ❖ Asumir la responsabilidad en el trabajo, haciéndose cargo de los resultados obtenidos y, al mismo tiempo, de los errores y éxitos alcanzados.
- ❖ Dar el máximo esfuerzo cada vez que la organización lo requiera, apoyando activamente a los demás miembros de la organización, con el fin de cumplir las metas y los objetivos por ella definidos.

## NOTAS

- [1] Kovacevic, A. y A. Reynoso (2010). El Diamante de la Excelencia Organizacional. Aguilar Ediciones S.A. Primera Edición.
- [2] Francés, Antonio (2006). Estrategia y Planes para la Empresa. Pearson / Prentice Hall. Primera edición.
- [3] Thompson, A. y A.J. Strickland (2007). Administración Estratégica. McGraw – Hill Interamericana. Decimoquinta edición.
- [4] Niven, Paul (2003). El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. Gestión 2000. Primera Edición.
- [5] Porter, Michael (1985). Competitive Advantage. New York Free Press. Primera Edición.
- [6] Hill, Ch. y G. Jones (2009). Administración Estratégica: Un enfoque Integral. McGraw-Hill. Octava Edición.
- [7] Hitt, M., Ireland, R. y R. Hoskisson (2003). Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. Cengage Learning. Séptima Edición.
- [8] Barney, Jay (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. Journal of Management. Volume 17, Número 1 (99-120).
- [9] Kaplan, R. y D. Norton (2004). Mapas Estratégicos: Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. Gestión 2000. Primera Edición.

**CCG**  
Centro de Control de Gestión  
Universidad de Chile

