Auditoría de la Planificación Estratégica de una Empresa Mediana del Sector Industrial

Laura Lorena Muñoz Posada
Arturo Francisco Salcedo López
Instituto de Ciencias Matemáticas (ICM)
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)
Campus Gustavo Galindo, Km 30.5 vía Perimetral
Apartado 09-01-5863. Guayaquil, Ecuador
lorenamunozp@hotmail.com , asalcedo@bankguay.com

Resumen

En este artículo se presenta una síntesis sobre la Auditoría de la Planificación Estratégica para una empresa mediana del Sector Industrial. En primer lugar se dan los conceptos básicos de la Planificación Estratégica, definimos quiénes son los estrategas y cuáles son los beneficios financieros y no financieros a obtener. En el segundo punto iniciamos el estudio de las etapas de este proceso, partiendo de la formulación de la estrategia, la cual involucra la elaboración de la misión, el análisis FODA y el estudio de las relaciones entre las áreas funcionales. A través del tercer punto, estudiamos la implementación de las estrategias, que comprende los objetivos a corto plazo, políticas empresariales, asignación de recursos, manejo de conflictos, motivación de los empleados y la importancia de las diferentes áreas durante esta etapa. Luego se desarrolla otra fase importante del Proceso, que es la revisión, evaluación y control de estrategias. Se describirán puntos referentes al desempeño organizacional y a la aplicación de medidas correctivas. En el quinto punto presentamos una síntesis del Proceso de Planificación Estratégica de la empresa Ecuafood S.A. Finalmente encontrarán la Auditoría practicada a dicho proceso, en donde se plantean preguntas clave para evaluación de estrategias y su revisión. Se realizarán observaciones a este proceso, basadas en la información contenida en los puntos anteriores, y se plantean las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Palabras Claves: *Planificación Estratégica, Estrategas, Beneficios, Misión, Recursos, Objetivos, Revisión, Evaluación, Control.*

Abstract

In this article is presented a synthesis about the Strategic Planning Audit for a median enterprise that belongs to the industrial sector. In first place we give the basic concepts of Strategic Planning, we define who are the strategists and which are the financial and not financial benefits to obtain. In the second point we begin the study of the phases of this process, with the formulation of the strategy that involves the elaboration of the mission, the FODA Analysis and the study of the relations between the functional areas. In the third point we study the implementation of the strategies that involves the short times objectives, enterprising politics, resources assignment, conflicts and troubles management, employees motivation and the importance of the different areas during this period, Then is developed another important phase of the process, it is the checking, revision, evaluation and strategies control. Referring points to the organizational behavior and development will be described and the application of correctives decisions. In the fifth point we present a synthesis of the Ecuafood S.A. Strategic Planning Process. Finally we have the Audit applied to that process where key questions are asked for strategies evaluation and its its revision. We will make observations to this process, based on the information contained in the last points and conclusions and necessary recommendations are given.

1. Generalidades

1.1. La planificación estratégica

La planificación es el proceso mediante el cual se decide la direccionalidad de las organizaciones. Se fijan objetivos futuros y se trazan trayectorias para la consecución de tales objetivos. También permite el equilibrio adaptativo de la organización a su entorno procurando responder eficientemente a las demandas ambientales a partir de un flujo constante de información. La planificación es un componente del proceso de gestión, entendiendo por gestión la conducción del funcionamiento y desarrollo de un sistema, sea este una organización o parte de ella y los procesos que involucra. Se convierte en un instrumento de gestión, de negociación y de control organizacional. En ese sentido, el plan permite orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro. Finalmente, el plan señala metas e indicadores que se convierten en referencias o standard para el control de la gestión.

1.1.1. Beneficios de la Planificación Estratégica

Beneficios Financieros

- Resultados financieros superiores a largo plazo, en comparación con los de su industria.
- Se toman decisiones más informadas y se anticipan muy bien las consecuencias a corto y a largo plazo.

Beneficios No Financieros

- Mayor alerta ante las amenazas externas.
- Mayor comprensión de las estrategias de los competidores.
- Incremento de la productividad de los empleados.
- Menor oposición al cambio.
- Entendimiento más claro de las relaciones entre la compensación y el desempeño.
- Refuerza la capacidad de las organizaciones para prevenir problemas.
- Ayuda a ver el cambio como una oportunidad y no como una amenaza.

2. Formulación de la estrategia

2.1. Elaboración de la Misión

La declaración de la misión es "una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados." La misión responde a la pregunta: "¿Cuál es nuestro negocio?", mientras que la de la visión contesta a: "¿Qué queremos ser?". Un enunciado claro de la misión describe los valores y las prioridades de una organización. Una buena declaración de la misión despierta emociones y sentimientos positivos en cuanto a la organización; es inspiradora en el sentido de que quienes la leen se sienten movidos a actuar. Una buena declaración de la misión produce la impresión de que la empresa tiene éxito, tiene rumbo y vale la pena invertir en ella tiempo, apoyo y dinero.

2.1.1. Elementos de la declaración de la misión:

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

2.2. Relaciones entre las áreas funcionales de la Empresa

El Área Administrativa:

- Planificación
- Organización
- Motivación
- Integración de Personal
- Control

El Área de Marketing:

- Análisis de los clientes
- Compra de suministros
- Venta de productos / servicios
- Planificación de productos o servicios
- Políticas de precios
- Distribución
- Investigación de mercados
- Análisis de oportunidades
- Responsabilidad social

El Área de Finanzas / Contabilidad:

- Decisión de inversión
- Decisión de financiamiento
- Decisión de dividendos

El Área de Producción / Operaciones:

- Todas las actividades que convierten insumos en bienes y servicios

El Área de Investigación y Desarrollo:

- Conducir a productos superiores y brindar una ventaja competitiva
- Poder desarrollar productos nuevos antes de que lo hagan los competidores
- Mejorar la calidad del producto o mejorar los procesos de producción para reducir costos

El Área de Sistemas de Información Computarizada:

- Mejor entendimiento de las funciones del negocio, mejor comunicación, toma de decisiones más informada, análisis de problemas y mejor control.
- Vigilar los cambios del ambiente, identificar las amenazas de la competencia y ayudar a poner en práctica, evaluar y controlar las estrategias

2.3. La Matriz FODA

La matriz de las fortalezas – oportunidades – debilidades – amenazas (FODA) sigue ocho pasos:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

Dejar siempre en blanco	**FUERZAS – F** 1. 2. 3. 4. 5. Anotar las 6. fuerzas 7. 8. 9. 10.	**DEBILIDADES – D** 1. 2. 3. 4. 5. Anotar las 6. debilidades 7. 8. 9. 10.
OPORTUNIDADES - O 1. 2. 3. 4. 5. Anotar las 6. oportunidades 7. 8. 9. 10.	**ESTRATEGIAS - FO** 1. 2. 3. 4. 5. Usar fuerzas para 6. aprovechar las 7. oportunidades 8. 9. 10.	**ESTRATEGIAS - DO** 1. 2. 3. 4. Superar las 5. debilidades 6. aprovechando 7. as oportunidades 8. 9. 10.
AMENAZAS - A 1. 2. 3. 4. 5. Anotar las 6. amenazas 7. 8. 9. 10.	**ESTRATEGIAS - FA** 1. 2. 3. 4. 5. Usar las fuerzas 6. para evitar las 7. amenazas 8. 9. 10.	**ESTRATEGIAS - DA** 1. 2. 3. 4. 5. Reducir las 6. debilidades y 7. evitar las 8. amenazas 9. 10.

Figura 1. La matriz FODA

2.4. La etapa de la decisión

2.4.1. La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE): Es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad. La columna izquierda de una MCPE consta de factores clave internos y externos y la hilera superior consta de estrategias alternativas viables. No todas las estrategias sugeridas por las técnicas de la adecuación se deben evaluar en una MCPE. Los estrategas deben recurrir a juicios intuitivos firmes para seleccionar qué estrategias se incluirán en una MCPE.

3. Implementación de la estrategia

3.1. Asignar Recursos

Tipos de recursos: financieros, materiales, humanos y tecnológicos. Existe una serie de factores que suele impedir la debida asignación de los recursos, incluyendo la excesiva protección de los recursos, el exceso de importancia de los criterios financieros a corto plazo, las políticas de la organización, la vaguedad de las metas de las estrategias, la escasa inclinación a correr riesgos y la falta de conocimientos necesarios.

3.2. Motivación de Empleados

Con frecuencia se usan cinco "pruebas" para determinar si un plan de retribución por el desempeño beneficiará a la organización:

1. ¿El plan capta la atención? Con este plan, ¿las personas hablan más de sus actividades y se enorgullecen de alcanzar el éxito rápido?.
2. ¿Los empleados entienden el plan? ¿Pueden los participantes explicar cómo funciona y qué tienen que hacer para merecer el incentivo?.
3. ¿El plan está mejorando la comunicación? ¿Los empleados saben más que antes acerca de la misión, los planes y los objetivos de la compañía?.
4. ¿Retribuye el plan debidamente? ¿Se están pagando incentivos por el desempeño deseado, pero suspendiéndose cuando no se cumplen los objetivos?.
5. Está funcionando mejor la compañía o la unidad? ¿Han subido las utilidades? ¿Ha aumentado la participación en el mercado? ¿ha habido resultados que se deriven, en parte, de los incentivos?.

3.3. Importancia de las diferentes áreas durante la Implementación de Estrategias

3.3.1. Importancia del área de Producción/Operaciones durante la implementación de las estrategias: Las capacidades, limitaciones y políticas de producción/operaciones pueden reforzar o inhibir notablemente la posibilidad de alcanzar los objetivos. Los procesos de producción suelen constituir más del 70% del activo total de una empresa. Una parte primordial del proceso para implementar estrategias ocurre en el lugar de la producción. Las decisiones relacionadas con la producción, por ejemplo, el tamaño y la ubicación de la planta, el diseño del producto, la elección del equipo, la clase de herramientas, el tamaño del inventario, el control de inventarios, el control de calidad, el control de costos, el uso de normas, la especialización laboral, la capacitación de empleados, el aprovechamiento de equipo y de recursos, los envíos y empaques y las innovaciones tecnológicas, pueden tener muchas repercusiones en el éxito o el fracaso de los esfuerzos por implementar las estrategias.

3.3.2. Importancia del área de Recursos Humanos durante la implementación de las estrategias: Es muy extraño que durante la formulación de las estrategias, muchas veces no se consideren los valores, las capacidades y los talentos individuales que se necesitan para la debida implementación de las estrategias. La necesidad de ajustar las aptitudes individuales y las tareas para la implementación de las estrategias se debe considerar en el momento de elegir las estrategias.

El mejor método para evitar y superar los problemas de los recursos humanos en la administración estratégica tal vez consista en implicar en el proceso y en forma activa, a tantos gerentes y empleados como sea posible. Este método, aunque requiere mucho tiempo, crea entendimiento, confianza, compromiso y sentido de paternidad y disminuye el resentimiento y la hostilidad. El verdadero potencial de formular e implementar estrategias reside en las personas.

3.3.3. Importancia del área de Marketing durante la implementación de las estrategias: Algunos ejemplos de decisiones de marketing que tal vez requieran el uso de políticas serían:

- Se deben usar distribuidores exclusivos o diversos canales de distribución.
- Se debe usar mucha, poca o nada de publicidad por televisión.
- Se debe limitar (o no) la cantidad de negocios realizados con un único cliente.
- Se debe ser líder de precios o seguidor de precios.
- Se debe ofrecer una garantía completa o una limitada.
- Se debe recompensar a los vendedores con base en una comisión simple o con una combinación de sueldo y comisión.

3.3.4. Importancia del área de Finanzas/Contabilidad durante la implementación de las estrategias: Algunos ejemplos de decisiones que podrían requerir políticas de finanzas/contabilidad son:

- Reunir capital por medio de créditos a corto plazo, créditos a largo plazo, acciones preferentes o acciones comunes.
- Arrendar o comprar activo fijo.
- Determinar una razón adecuada para el pago de dividendos.
- Extender el plazo de las cuentas por cobrar.
- Establecer un porcentaje de descuento para las cuentas pagadas dentro de un plazo determinado.
- Determinar la cantidad de efectivo que se debe tener a la mano.

3.3.5. Importancia del área de Investigación y Desarrollo (I y D) durante la implementación de las estrategias: Las políticas de I y D pueden apuntalar los esfuerzos para aplicar las estrategias a efecto de:

- Hacer hincapié en las mejoras de productos o procesos.
- Reforzar las investigaciones básicas o aplicadas.
- Ser líderes o seguidoras en I y D.
- Desarrollar robótica o procesos de tipo manual.
- Invertir una cantidad de dinero grande, promedio o baja en I y D.
- Efectuar la I y D dentro de la empresa o contratar la I y D con empresas externas.
- Recurrir a investigaciones de universidades o investigadores de la iniciativa privada.

3.3.6. Importancia del área de Sistemas de Información Computarizada durante la implementación de las estrategias: Algunas directrices guía que permiten que los sistemas de informática refuercen la implementación de estrategias serían:

- El "hardware" y el "software" de computación deben facilitar la consistencia de la información global.
- Todas las divisiones deben ser autosuficientes, pero compatibles, en cuanto a las capacidades de sus sistemas de información.
- Los datos y la información obtenidos dentro de la empresa deben estar disponibles para cualquier departamento o persona de la empresa que pueda demostrar que los necesita, salvo cuando existen cuestiones de seguridad o integridad de la base de datos.
- Un buen sistema de información puede permitir que la empresa reduzca costos y muchas veces las mejoras del sistema de información producen una mejor calidad y servicios.

4. Revisión, evaluación y control de las estrategias

4.1. Cómo medir el Desempeño Organizacional?

Los criterios cuantitativos que se suelen usar para evaluar las estrategias son las razones financieras, que los estrategas usan para hacer tres comparaciones críticas: (1) comparar el desempeño de la empresa en diferentes períodos, (2) comparar el desempeño de la empresa con el de los competidores y (3) comparar el desempeño de la empresa con los promedios de la industria. Es necesario considerar también los criterios cualitativos para evaluar estrategias. Los factores humanos, como los porcentajes elevados de ausentismo y de rotación de personal, los porcentajes bajos de calidad y cantidad de la producción o la escasa satisfacción de los empleados, pueden ser las causas que están llevando a deficientes desempeños.

4.2. Aplicación de medidas correctivas

Entre algunos ejemplos de cambios que se podrían necesitar estarían: alterar la estructura de la organización, reemplazar a una o varias personas clave, vender una división o revisar la misión del negocio. Otros cambios podrían incluir establecer o revisar los objetivos, elaborar nuevas políticas, emitir acciones para reunir capital, aumentar vendedores, asignar los recursos de otra manera o elaborar nuevos incentivos para los resultados. Tomar medidas correctivas no siempre significa que se abandonan las estrategias existentes o ni siquiera que se deban formular estrategias nuevas. Las medidas correctivas deben tener un horizonte de tiempo correcto y un grado de riesgo conveniente. Deben tener consistencia interna y responsabilidad social. Sin embargo, lo más importante es que las medidas correctivas fortalezcan la posición competitiva de la organización en su industria básica.

5. Planificación Estratégica de la empresa Ecuafood S.A.

5.1. Misión

"Satisfacer la demanda de confites, pastas y semielaborados de cacao, con productos de la más alta calidad, a precios razonables y mediante un eficiente sistema de gestión que permita a la empresa liderar los mercados en los que participe".

5.2. Visión

"Empresa reconocida por la industria como líder en el sector, cuyos estándares de calidad, servicio y rentabilidad, sean utilizados por nuestros consumidores y competidores como referentes de éxito; gestionada por colaboradores altamente motivados a lograr los más altos niveles de eficiencia en todos los procesos"

5.3. Estrategias

Fabricación
Talento Humano
Manejo Ambiental
Investigación y Desarrollo
Laboratorio
Marketing: Estrategia Corporativa, Estrategia de Marcas por Categoría, Estrategia de Distribución
Tecnología

5.4. Implementación de la Estrategia

- Objetivos a Corto Plazo
- Motivación de Empleados

6. Auditoría de la planificación estratégica de la empresa Ecuafood S.A.

6.1. Preguntas clave para la evaluación de estrategias

6.1.1. Evaluación de la eficacia del sistema para la administración estratégica de la organización:

a) En su opinión, ¿le ha ofrecido el sistema de la administración estratégica el servicio que prometía al iniciar su diseño e implementación? ¿En qué áreas diría usted que ha fracasado o superado las expectativas?
b) ¿Considera usted que el sistema de la administración estratégica se ha puesto en práctica tomando debida cuenta de los costos y los beneficios? ¿Considera que los costos son excesivos en algún área?
c) ¿Se siente usted cómodo usando el sistema? ¿Se podría haber prestado más atención en adaptar los resultados del sistema a sus necesidades y, en tal caso, en qué áreas?
d) ¿Piensa usted que se ha prestado suficiente atención al carácter confidencial y a la seguridad de la información del sistema? ¿Puede usted sugerir áreas para mejorar estos aspectos de su funcionamiento?
e) ¿Tenemos otras debilidades internas? En tal caso, ¿cuáles son?
f) ¿Nuestras amenazas externas siguen siendo amenazas?

6.1.2. Marco de interrogantes para la Auditoría Estratégica:

a) ¿Está la compañía bien informada acerca de sus mercados? ¿Qué otra información valdría la pena que se obtuviera? ¿Cómo se debería obtener?.
b) ¿Cuánta información tiene la compañía acerca de sus competidores? ¿Con qué grado de seguridad puede pronosticar lo que harán los competidores en determinadas circunstancias? ¿Existe una base sólida para las evaluaciones de la competencia? ¿Está la compañía subestimando o sobreestimando a sus competidores?
c) ¿Puede la compañía ofrecer con más eficacia que la competencia los productos y servicios que pretende vender? ¿En qué se fundamenta la idea de que puede hacerlo?
d) La estrategia propuesta ¿aborda debidamente cuestiones referentes a los objetivos de la corporación, la política financiera, el alcance de las operaciones, la organización y la integración?
e) ¿Qué recursos específicos (personal, capacidades, información, instalaciones, tecnología, finanzas, relaciones) se necesitarán para ejecutar la estrategia? ¿Cuenta la empresa con tales recursos? ¿Ha establecido la gerencia programas para crear estos recursos así como la competencia global que conseguirá notables ventajas competitivas a largo plazo?
f) ¿Se ha planteado la cuestión de la tasa de crecimiento? ¿Existen motivos fundados para pensar que sería conveniente invertir en crecer? ¿Está dicha

conclusión sustentada en los antecedentes de la compañía?

g) ¿Se ha preparado una serie de proyecciones de gran amplitud sobre las operaciones que hacen el seguimiento de la estrategia? ¿Se han preparado los resultados que podrían presentarse por seguir estrategias alternativas?

h) ¿Existen otras cuestiones, tendencias o posibles circunstancias que se habrían tenido que tomar en cuenta?

6.1.3. Medición del Desempeño Organizacional:

a) ¿Es adecuada la estrategia en vista de los recursos disponibles?

b) ¿Lleva consigo la estrategia un grado aceptable de riesgo?

c) ¿Hasta qué punto existe un equilibrio de las inversiones de la empresa, entre los proyectos de mucho riesgo y los de poco riesgo?

d) ¿Qué relaciones existen entre los factores internos y externos estratégicos claves de la empresa?

e) ¿Cómo podrían responder los principales competidores ante estrategias concretas?

6.2. Auditoría del proceso de planificación

a) ¿En qué grado diría usted que los mandos superiores se han comprometido con seguir la estrategia definida de la corporación?

b) ¿En qué grado diría usted que se siente comprometido con seguir la estrategia definida de la corporación?

c) ¿La toma de decisiones de la alta dirección ha sido consistente con la estrategia definida de la corporación?

d) ¿La toma de decisiones ha estado más o menos centralizada de lo que se esperaba?

e) En su opinión, ¿cree que ha recibido suficiente apoyo (económico y humano) para seguir los planes que se han definido?

f) ¿Piensa que los planes operativos diarios respaldan la estrategia corporativa general?

g) ¿Qué calificación daría usted al grado y la calidad de la coordinación de los planes entre las áreas funcionales/departamentos/divisiones?

h) ¿Qué calificación daría usted al grado y la calidad de la comunicación de los planes hacia los niveles más bajos de la organización?

i) ¿Diría usted que tiene el tipo y la cantidad adecuada de información externa para cumplir con sus obligaciones de planificación?

j) ¿Diría usted que tiene el tipo y la cantidad de información interna adecuada para cumplir con sus obligaciones de planificación? En caso contrario, ¿qué otra información interna piensa que necesitaría?

k) ¿Le ayudaría otro tipo de capacitación a cumplir mejor con la planificación? En caso afirmativo ¿qué otra capacitación específica le ayudaría?

6.3. Observaciones al proceso de planificación estratégica de Ecuafood S.A.

6.3.1. Misión

- No se menciona el interés por la imagen pública, es decir, no se involucran los asuntos sociales, comunitarios y ambientales por los cuales se preocupa la empresa.
- No se menciona el interés por los empleados.

6.3.2. Análisis FODA:

Dentro de las fuerzas externas clave que se deberían considerar, no se mencionan los siguientes puntos:

- Variables sociales, culturales, demográficas y ambientales:
  - Tasa de natalidad.
  - Ingreso promedio disponible.
  - Nivel promedio de escolaridad.
  - Reciclaje.
  - Manejo de desechos.
- Ambiente Tecnológico:
  - Tecnologías utilizadas en las actividades de la empresa, en sus productos, componentes y partes.
  - Probable evolución de estas tecnologías en el futuro.
  - ¿En qué participa la empresa y porqué? ¿En qué no participa la empresa y porqué?
- Competidores:
  - Principales objetivos y estrategias de los competidores.
  - Reacción y respuesta probable de los principales competidores frente a las actuales tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, tecnológicas y competitivas que afectan a esta industria.
  - Vulnerabilidad de los principales competidores ante las estrategias alternativas de la empresa.
  - Vulnerabilidad de las estrategias alternativas de la empresa ante los contraataques de sus principales competidores que han tenido éxito.
  - Naturaleza de la relación entre proveedores y distribuidores en esta industria.
- Sistemas de Información Computarizada:
  - No se hace referencia al sistema de información a utilizarse. Ésta es un área que permite reforzar la implementación de las estrategias.

6.3.3. Matriz FODA: No han realizado un esquema de la matriz, se han limitado a determinar las debilidades de las diferentes áreas, a excepción del área de Marketing, la cual fue correctamente diseñada.

6.3.4. Objetivos a largo plazo: Normalmente deben incluir de 2 a 5 años, en este caso solamente están considerando el primer año. Los objetivos están enfocados básicamente en las Ventas, son muy pocas las metas específicas con respecto al área de Producción / Operaciones, y con respecto al área

Financiera, las cuales son básicas al momento de realizar una planificación estratégica.

6.3.5. Objetivos a corto plazo: Los objetivos a corto plazo no están claramente definidos, ya que no son mesurables, es decir, no establecen la cantidad, la calidad, el costo y el tiempo. Son demasiado generales y esto reduce su utilidad operativa.

6.3.6. Asignación de recursos: Únicamente se detalla la asignación de los recursos en el área de Marketing, por producto y por actividad, pero no se consideran las demás áreas, las cuales son vitales para una planificación estratégica adecuada. Los valores estimados en las Estrategias definidas por la empresa, no coinciden con los reflejados en el Flujo de Inversiones y Gastos Pre-Operativos.

6.3.7. Evaluación de estrategias: No se ha realizado ningún seguimiento a las estrategias planteadas. Realizar la revisión, evaluación y control de las estrategias.

6.3.8. Planes de contingencia: No existen.

6.4. Conclusiones

Al analizar las respuestas acerca de la eficacia del sistema y las respuestas al marco de interrogantes de la Auditoría Estratégica, se puede concluir lo siguiente:

- El sistema realmente ha sido de utilidad en las actividades diarias que desarrolla la compañía; es un sistema flexible, en el que cada vez la cantidad de información aislada disminuye. Las fuerzas internas y las oportunidades externas se mantienen, y se está trabajando para eliminar el riesgo. Una ventaja es que las amenazas externas que se presentaron son menores a lo previsto. Algo importante es que la estrategia se ha transmitido a toda la organización.
- Se tiene una consistente base de datos de los competidores y se obtendrá nueva información de la gestión de ventas, vía integración automatizada en la toma de pedidos.
- No se tenía una certeza del margen costo / beneficio debido a la expectativa del mercado. Se ha sobrepasado el límite previsto para los costos de mantenimiento y fabricación. Además, una nueva debilidad interna es que los procesos nuevos están demostrando una velocidad de reacción lenta.
- El proceso se enfocó en el área comercial más que en el área de logística y procesos generales, y la seguridad del sistema se vio descuidada en el período de lanzamiento.
- Ciertos objetivos son deseos, en lugar de estrategias, pues se basaron en la poca información de la operación que se tenía en la fase de arranque del proyecto.
- No se tuvo en cuenta la velocidad de aprendizaje del recurso humano frente a procesos fundamentales para el logro de objetivos.
- Falta coordinación y alineación entre las áreas.

6.5. Recomendaciones

- En la Misión se debe mencionar a los empleados como un activo valioso de la empresa.
- Es necesaria la elaboración del Balance General Presupuestado, para poder tener una idea más clara de la plataforma financiera sobre la cual se está trabajando, así se podrán calcular las razones de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad y crecimiento.
- Completar el bosquejo de la Matriz FODA, así podrán determinar cuáles son los puntos no tienen una estrategia claramente definida.
- Cuando la empresa desarrolle correctamente la Matriz FODA, es recomendable que se evalúen las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, que se tenían en el inicio además de los que se deberán incluir.
- Realizar la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE).
- Se deben estudiar las bases fundamentales de la estrategia de la empresa, comparar los resultados esperados y los resultados reales, y se deben tomar medidas correctivas para asegurarse que el desempeño se ciñe a los planes.
- Elaborar planes de contingencia, no solamente para circunstancias adversas, pues también es importante capitalizar las oportunidades. Los planes de contingencia colaboran con la mejoría de la posición competitiva de la empresa.
- Realizar una nueva estimación del costo / beneficio.
- Mejorar el sistema en base a áreas operativas, sin que predomine el área comercial, sino teniendo en cuenta otras áreas básicas.
- Definir los procedimientos para mejorar la seguridad de la información del sistema.
- Tomar medidas correctivas para la velocidad de reacción de los procesos nuevos.
- Realizar simulaciones de los resultados que podrían presentarse por seguir estrategias alternativas.
- Analizar cuáles son los objetivos que deben replantearse, ya que estuvieron basados en la poca información que se tenía al inicio del proyecto, por lo que pueden llegar a ser irreales.
- Reforzar la coordinación de los planes entre las áreas funcionales de la organización y trabajar en la alineación corporativa para seguir la estrategia definida de la organización.
- Definir estrategias más agresivas en la maximización del ingreso de la compañía.
- Enfocar la estrategia de la compañía al mercado exterior.

• Trabajar en la mejora de la velocidad de la información del mercado, así como la velocidad de respuesta del área de Producción.
• Considerar la capacitación al personal de la organización para mejorar el proceso de planificación

7. Agradecimientos

A la Compañía que nos abrió sus puertas y depositó su confianza en nosotros para la elaboración del presente documento.

8. Referencias

[1] Fred R. David, *"Conceptos de Administración Estratégica"* Quinta Edición, Pearson Educación.
[2] Autor Daniel Martínez Pedrós, Artemio Milla Gutiérrez, *"La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral"*. Publicado 2005, Ediciones Díaz de Santos.
[3] Coronado Manso, Francisco J. Manso Coronado, *"Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial"*. Publicado 2003, Ediciones Díaz de Santos.