



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**PROGRAMA DE MAESTRIA Y DOCTORADO EN  
INGENIERIA**

**FACULTAD DE QUIMICA**

**“PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA GENERAL PARA  
EVALUAR LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN EN  
LAS FASES DE FORMULACIÓN E IMPLANTACIÓN”**

**T E S I S**

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

**MAESTRO EN INGENIERÍA**

INGENIERIA DE SISTEMAS – INNOVACIÓN  
Y ADMINISTRACIÓN DE LA TECNOLOGÍA

P R E S E N T A:

**VÍCTOR MANUEL DELGADO JIMÉNEZ**

TUTOR:

**M. EN C. AMPARO CASTILLO CORONA**

**2009**





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**JURADO ASIGNADO:**

- Presidente:** Dra. Nydia Lara Zavala.
- Secretario:** M. en C. María Georgina Ortiz Gallardo.
- Vocal:** M. en C. Héctor Huerta Balderas.
- 1er. Suplente:** Dr. Agustín González Ortiz.
- 2do. Suplente:** M. en C. Amparo Castillo Corona.

Ciudad Universitaria, México D. F.

**TUTOR DE TESIS:**

M. en C. Amparo Castillo Corona

---

FIRMA

## **Dedicatorias**

### **Al autor de la vida (Dios):**

Por su amor y misericordia, pues me ha regalado inmerecidamente el aliento de vida para lograr todos los anhelos de mi corazón.

### **A Magdalena y Diego:**

Por su amor, comprensión y por los momentos inolvidables que hemos pasado juntos como familia.

### **A mis padres:**

Por su amor, apoyo y confianza durante toda mi vida tanto personal como profesional.

### **A mi abuelita Felipa:**

Por ser un ejemplo de superación, fortaleza y decisión ante cualquier circunstancia. Le agradezco el apoyo y tiempo recibido desde los inicios de mi carrera profesional.

### **A mi hermano y hermanas:**

Por ser una fuente de inspiración para ser una mejor persona.

### **A mis compañeros de trabajo:**

Por su amistad, confianza y apoyo incondicional en todo momento.

## Agradecimientos

A la Universidad Nacional Autónoma de México por la oportunidad recibida para realizar los estudios de maestría.

A los profesores de la maestría de Innovación y Administración de la Tecnología por compartir su conocimiento y experiencia profesional.

Al tutor por sus aportaciones y apoyo incondicional durante el desarrollo de la tesis de maestría.

Al grupo de sinodales por el tiempo destinado en la revisión de la tesis y por sus valiosos comentarios para mejorarla.

A Héctor Huerta Balderas por contribuir con su conocimiento y experiencia profesional en el desarrollo de la tesis de maestría. Gracias por tu apoyo y confianza.

A los integrantes del Grupo de Inteligencia Tecnológica del IMP por su amistad sincera y por el apoyo recibido en el desarrollo de la tesis de maestría.

Al CONACYT por la beca recibida para realizar los estudios de maestría en Innovación y Administración de la Tecnología y desarrollar la tesis para la obtención del grado. Mi agradecimiento más sincero a este tipo de instituciones que promueven y apoyan la formación de profesionistas en México.

# CONTENIDO

|  |           |
|--|-----------|
| Resumen.....   | IV        |
| <b>1 Introducción.....</b>   | <b>1</b>  |
| 1.1 Descripción del problema.....                                      | 1         |
| 1.2 Objetivo de la investigación.....                                  | 5         |
| 1.3 Hipótesis de la investigación.....                                 | 6         |
| 1.4 Justificación de la investigación.....                             | 7         |
| 1.5 Metodología de la investigación.....                               | 7         |
| 1.6 Alcance y estructura del trabajo.....                              | 10        |
| 1.7 Beneficios de la investigación.....                                | 11        |
| <b>2 Revisión de la literatura.....</b>                                | <b>12</b> |
| 2.1 Marco teórico.....   | 12        |
| 2.1.1 Teoría de la estrategia.....                                     | 13        |
| 2.1.2 La Gestión estratégica.....                                      | 24        |
| 2.1.3 El Marco de la evaluación.....                                   | 30        |
| 2.1.4 Modelo de análisis de procesos SIPOC (Spider).....               | 34        |
| 2.2 Marco conceptual.....  | 36        |
| 2.3 Modelos de evaluación de la estrategia.....                        | 41        |
| 2.3.1 Tilles (1963).....   | 42        |
| 2.3.2 Rumelt (1980).....   | 43        |
| 2.3.3 Andrews (1991).....  | 45        |
| 2.3.4 Hastings (1995).....   | 46        |
| 2.3.5 Weimarck (2000).....   | 47        |
| 2.3.6 Moroney (2000).....  | 49        |
| 2.3.7 Camaraco (2003).....   | 58        |
| 2.3.8 Acur y Englyst (2006).....                                       | 63        |
| 2.4 Comentarios sobre la revisión de la literatura.....                | 64        |
| <b>3 Elementos para desarrollar la metodología.....</b>                | <b>67</b> |
| 3.1 Integración del Modelo base de Gestión estratégica.....            | 67        |
| 3.1.1 Objetivo.....  | 67        |
| 3.1.2 Características.....   | 67        |
| 3.1.2 Fases y actividades clave.....                                   | 68        |
| 3.2 Identificación de variables basada en el análisis de procesos..... | 71        |
| 3.2.1 Análisis estratégico.....  | 72        |
| 3.2.2 Formulación de la estrategia.....                                | 72        |
| 3.2.3 Implantación de la estrategia.....                               | 73        |
| 3.3 Definición de las dimensiones a evaluar.....                       | 77        |
| 3.3.1 Análisis estratégico.....  | 78        |
| 3.3.2 Formulación de la estrategia.....                                | 80        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 3.3.3    | Implantación de la estrategia .....  | 81         |
| 3.4      | Selección de variables e indicadores a evaluar.....  | 83         |
| 3.5      | Integración de los elementos para la evaluación de la estrategia .....                           | 83         |
| 3.6      | Comentarios sobre los elementos de diseño de la metodología .....                                | 84         |
| <b>4</b> | <b>Metodología para la evaluación de la estrategia.....</b>                                      | <b>85</b>  |
| 4.1      | Objetivo.....  | 85         |
| 4.2      | Alcance.....   | 85         |
| 4.3      | Consideraciones.....   | 86         |
| 4.4      | Usuarios clave .....   | 87         |
| 4.5      | Instrumento para la evaluación de la estrategia.....   | 88         |
| 4.5.1    | Fase de evaluación: <i>Análisis estratégico</i> .....  | 91         |
| 4.5.2    | Fase de evaluación: <i>Formulación de la estrategia</i> .....                                    | 92         |
| 4.5.3    | Fase de evaluación: <i>Implantación de la estrategia</i> .....                                   | 94         |
| 4.5.4    | Proceso para adaptar la metodología.....   | 96         |
| 4.6      | Comentarios sobre la metodología de evaluación de la estrategia .....                            | 96         |
| <b>5</b> | <b>Evaluación del instrumento de colecta .....</b>   | <b>98</b>  |
| 5.1      | Procedimiento para realizar la evaluación.....   | 98         |
| 5.2      | Perfil del grupo de especialistas .....  | 99         |
| 5.3      | Criterios para evaluar el instrumento de colecta .....   | 99         |
| 5.4      | Resultados y conclusiones de la evaluación.....  | 100        |
| 5.5      | Comentarios finales sobre la evaluación de la metodología.....                                   | 101        |
|          | <b>Conclusiones.....</b>   | <b>102</b> |
|          | <b>Bibliografía.....</b>   | <b>105</b> |
|          | <b>Anexo A. Variables e indicadores para la evaluación de la estrategia.....</b>                 | <b>107</b> |
|          | <b>Anexo B. Elementos para la evaluación de la estrategia.....</b>                               | <b>114</b> |
|          | <b>Anexo C. Cuestionario para evaluar la estrategia en la fase de análisis estratégico .....</b> | <b>139</b> |
|          | <b>Anexo D. Cuestionario para evaluar la estrategia en la fase de formulación.....</b>           | <b>150</b> |
|          | <b>Anexo E. Cuestionario para evaluar la estrategia en la fase de implantación.....</b>          | <b>161</b> |
|          | <b>Anexo F. Cuestionario para evaluar el instrumento de colecta .....</b>                        | <b>170</b> |

# CONTENIDO

## LISTA DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 2-1 Escuelas del pensamiento para la formación de la estrategia .....                              | 28 |
| Tabla 2-2 Análisis de contenido de la evaluación de la estrategia en libros de Gestión estratégica ..... | 51 |
| Tabla 2-3 Marco de trabajo para la evaluación de la estrategia .....                                     | 56 |
| Tabla 2-4 Matriz de valoración de estrategias.....   | 62 |

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1-1 Metodología de la investigación.....   | 9  |
| Figura 2-1 Áreas de conocimiento relacionadas con la evaluación de la estrategia.....         | 12 |
| Figura 2-2 Evolución histórica de la estrategia: Dimensiones principales.....                 | 16 |
| Figura 2-3 Niveles de estrategia .....  | 22 |
| Figura 2-4 Etapas y actividades de la Gestión estratégica.....                                | 26 |
| Figura 2-5 Estrategia intentada versus realizada .....  | 30 |
| Figura 2-6 Instancias de la evaluación en el sistema de decisiones planeadas.....             | 33 |
| Figura 2-7 Modelo de análisis de procesos SIPOC (Spider).....                                 | 35 |
| Figura 2-8 El Proceso de Gestión estratégica: Evaluación de la estrategia más relevante.....  | 54 |
| Figura 2-9 El Proceso de evaluación de estrategias .....                                      | 60 |
| Figura 3-1 Modelo base de Gestión estratégica.....  | 70 |
| Figura 3-2 Dimensiones y variables a evaluar en la fase de Análisis estratégico.....          | 74 |
| Figura 3-3 Dimensiones y variables a evaluar en la fase de Formulación de la estrategia.....  | 75 |
| Figura 3-4 Dimensiones y variables a evaluar en la fase de Implantación de la estrategia..... | 76 |



## Resumen

Actualmente, las organizaciones se enfrentan a entornos competitivos cada vez más dinámicos y complejos, esta situación les impone nuevos retos para cumplir sus metas y objetivos. La estrategia viene a ser la respuesta de la organización a las fuerzas influyentes del entorno. La estrategia en la organización está sujeta a modificaciones debido a que los factores externos e internos que la afectan están en constante cambio. Por ello, es crucial evaluar la estrategia de manera integral y sistemática, a fin de garantizar en todo momento su vigencia y el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

En la literatura de gestión estratégica, la evaluación de la estrategia tiende a ser interpretada por los autores desde dos perspectivas: La evaluación de las opciones estratégicas con una orientación a la selección de una estrategia o estrategias para la implantación y una menos común, orientada a evaluar que tan bien está trabajando la estrategia actual de la organización.

En la literatura revisada no se identificó una metodología explícita que permita a las organizaciones evaluar sus estrategias de manera integral y sistemática, durante las fases de análisis estratégico, formulación e implantación.

El objetivo de esta investigación es desarrollar una propuesta de metodología general que permita evaluar la estrategia de la organización en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación, y que defina las dimensiones, categorías, variables, indicadores y valores a considerar en cada una de las fases de evaluación.

La propuesta de metodología general para evaluar la estrategia de la organización se desarrollo a partir de las siguientes actividades: 1) Identificación y análisis de los modelos de gestión estratégica propuestos por los autores lideres en el tema, 2) Integración de un modelo base de gestión estratégica para establecer las fases en las que se debe evaluar la estrategia y los aspectos a considerar en cada una de ellas, 3) Identificación y análisis del alcance de los modelos de evaluación de la estrategia reportados en la literatura, 4) Aplicación del modelo de análisis de procesos denominado SIPOC (*Spider*) para definir las variables de la estrategia a considerar en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación, 5) Diseño y desarrollo

de un instrumento cualitativo para evaluar la estrategia en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación, 6) Desarrollo de la propuesta de metodología general para la evaluación de la estrategia y 7) Validación de la metodología general de evaluación de la estrategia por especialistas del Instituto Mexicano del Petróleo (IMP).

Los resultados de esta investigación son los siguientes: 1) Se integro un modelo base de gestión estratégica, el cual permitió identificar las principales fases en las que se requiere evaluar la estrategia de la organización, 2) Se desarrollo una propuesta de metodología general para evaluar la estrategia de la organización en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación, la cual puede ser aplicada de manera integral o solo para alguna de las fases y 3) Se desarrollo un procedimiento general, el cual permite a los tomadores de decisión de la organización adaptar la propuesta de metodología general a una necesidad de evaluación particular.

Las principales conclusiones de esta investigación son las siguientes: 1) Las organizaciones se enfrentan a un entorno competitivo cada vez más dinámico y complejo, el cual requiere ser analizado desde diferentes perspectivas, 2) La forma racional de lograr los objetivos y metas de una organización es desarrollando e implantando estrategias, 3) Desde la década de los setenta no existen aportaciones teóricas y prácticas sobre cómo evaluar la estrategia de manera integral y sistemática, 4) La gestión estratégica es el marco de referencia que permite establecer las fases en las que la estrategia de la organización requiere ser evaluada, 5) Las dimensiones que se proponen evaluar de la estrategia en cada una de las fases son: *proceso y contenido*. La validez de las dimensiones propuestas está sustentada en la literatura especializada relacionada con el tema de estrategia, 6) La metodología desarrollada en esta investigación puede ser aplicada para evaluar la estrategia de manera integral o solo en alguna de las fases de evaluación propuestas. La metodología incluye un instrumento de tipo cualitativo, el cual está integrado por tres cuestionarios que permiten llevar a cabo la evaluación de la estrategia en las tres fases propuestas y 7) Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los cuestionarios requieren ser interpretados a nivel de pregunta, pues la metodología general de evaluación de la estrategia tiene como objetivo identificar los principales problemas relacionados con la dimensión de *proceso y bondad* de la estrategia.

# **CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN**

# 1 Introducción

## 1.1 Descripción del problema

Actualmente, las organizaciones se enfrentan a entornos competitivos cada vez más dinámicos y complejos, esta situación les impone nuevos retos para cumplir sus metas y objetivos.

La estrategia viene a ser la respuesta de la organización a las fuerzas influyentes del entorno competitivo, siendo la función que la desarrolla la gestión estratégica. Esta disciplina se orienta a entender la dinámica del entorno competitivo en la que participa la organización e identificar sus capacidades reales para formular e implantar estrategias que permitan lograr sus metas y objetivos.

La *estrategia* es entendida para fines de esta investigación como el patrón o modelo de decisiones de una organización que determina y revela sus metas y objetivos, que define las principales políticas y planes para lograr esas metas y objetivos (Andrews, 1980).

La gestión estratégica incluye cuatro fases clave: el análisis estratégico, la formulación de la estrategia, la implantación de la estrategia y la evaluación del desempeño de la estrategia.

1. ***El análisis estratégico.*** Es el proceso orientado a identificar las influencias del entorno que afectan el desempeño de la organización, analizar la posición actual que tiene la organización en términos de tales influencias y analizar los recursos, competencias y capacidades que posee la organización para responder al entorno competitivo y lograr sus metas y objetivos.
2. ***La formulación de la estrategia.*** Es el proceso de creación de la estrategia, el cual involucra la evaluación de las estrategias existentes, la organización, y el entorno para desarrollar nuevas estrategias y planes estratégicos capaces de ofrecer una ventaja competitiva para el futuro.

3. ***La implantación de la estrategia.*** Es el proceso de asignar recursos y poner las estrategias en acción. Las tareas esenciales de la implantación de la estrategia son: identificar la misión y objetivos de la organización, evaluar el desempeño actual contra la misión y los objetivos, implantar planes estratégicos, evaluar los resultados; cambiando los planes estratégicos y/o implantando procesos necesarios.
4. ***La evaluación del desempeño de la estrategia.*** Su objetivo es evaluar el desempeño de las estrategias ejecutas, es decir una vez que estas han generado resultados.

La estrategia en la organización está sujeta a modificaciones debido a que los factores externos e internos que la afectan están en constante cambio. Por ello, es crucial evaluar la estrategia de manera integral y sistemática, a fin de garantizar en todo momento su vigencia y por consecuencia el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

La *evaluación de la estrategia* es un concepto clave en las actividades de formulación e implantación de estrategias de la organización, su adecuado entendimiento permite valorar la calidad de las estrategias formuladas y definir los aspectos que requieren ser controlados en la implantación de las estrategias para garantizar los resultados esperados por la organización.

La evaluación de la estrategia es definida como la valoración de los planes y los resultados de planes que centralmente preocupan o afectan la misión básica de la empresa (Rumelt, 1998).

En la literatura de *gestión estratégica*, la evaluación de la estrategia tiende a ser interpretada por los autores desde dos perspectivas: 1) La evaluación de las opciones estratégicas con una orientación a la selección de una estrategia o estrategias para la implantación y 2) Una menos común, orientada a evaluar que tan bien está trabajando la estrategia actual de la organización (Moroney, 2000; Rumelt, 2000).

Una práctica frecuente en las organizaciones es evaluar las estrategias una vez que fueron ejecutadas, es decir, solo evalúan el desempeño final de las estrategias (Camacaro, 2003). Esta práctica reduce las posibilidades de concretar las metas y objetivos definidos por una organización, y por lo tanto, pone en peligro su viabilidad financiera y estratégica tanto en el corto como en el largo plazo.

En la literatura se establece que la evaluación de la estrategia debe ser continua, es decir, al comienzo (*formulación de la estrategia*), a la mitad (*implantación de la estrategia*) y al final (*desempeño de la estrategia*) del proceso de gestión estratégica de manera que se puedan corregir las desviaciones (Moroney, 2000; Camacaro, 2003). Sin evaluación, no es una exageración decir que la estrategia, en el sentido de un patrón planeado para la actividad que define la dirección y alcance de la organización, no existe (Rumelt, 1998).

En estudios empíricos realizados por Moroney (2000) sobre las “prácticas de evaluación de la estrategia en organizaciones corporativas y medianas” indican que la actividad de evaluación de la estrategia esta desvinculada del proceso completo de Gestión estratégica, del cual es parte.

Moroney (2000) considera que no hay nada tan ambiguo y al mismo tiempo tan importante como la evaluación de la estrategia, la cual es un área de la estrategia que está mal apreciada, mal investigada y que las guías para su práctica no están bien desarrolladas. Además, el concepto de evaluación de la estrategia no ha sido entendido apropiadamente, el proceso no es completamente explícito y la práctica varía ampliamente.

Rumelt (1998) a partir de su experiencia como consultor en dirección estratégica estableció que “en la mayoría de las organizaciones, la evaluación de la estrategia comprensiva no es frecuente, ni tampoco un evento regular que sea parte de un sistema formal”. Además, el autor establece que para muchos ejecutivos, la evaluación de estrategias es tan sólo una simple estimación de qué tan bien trabaja un negocio.

La evaluación de la estrategia es una actividad que ofrece dos tipos de beneficios a la organización: 1) Permite garantizar de manera sistemática la vigencia y eficacia de las estrategias formuladas e implantadas por una organización y 2) Contribuye a identificar y corregir con anticipación posibles desviaciones en las fases de formulación e implantación, las cuales pueden afectar el logro de las metas y objetivos de la organización (Camacaro, 2003).

En la última década, varios autores han expuesto la necesidad de desarrollar metodologías que permitan evaluar la estrategia de forma integral, es decir, una vez que esta ha sido formulada y finalmente, cuando es implantada (Hastings, 1996; Weimarck, 2000; Moroney, 2000). Algunas metodologías identificadas en la literatura solo plantean los momentos en los que se deben evaluar las estrategias de la organización y otras se centran en evaluar la estrategia de la organización en la fase de formulación, a partir de criterios de evaluación generales como la consonancia, consistencia, ventaja y viabilidad.

Es importante señalar que la fase de evaluación del desempeño de la estrategia es ampliamente estudiada en la literatura de gestión estratégica y se reportan metodologías generales para realizar esta actividad, la cual tiene como propósito comparar los resultados contra las metas y objetivos propuestos por la organización. No obstante, en la literatura revisada no se identificó una metodología explícita que permita a las organizaciones evaluar sus estrategias de manera integral y sistemática, durante las fases de análisis estratégico, formulación e implantación. Por tal motivo, se hace necesario contar con una metodología general que defina las dimensiones, variables e indicadores (incluyendo valores y la interpretación de los mismos) a considerar en cada fase de evaluación de la estrategia. La metodología general para la evaluación de la estrategia debe estar estructurada de tal forma que pueda ser aplicada en cualquier momento, a fin de garantizar en la medida de lo posible la vigencia y eficacia de la estrategia, lo cual permitirá aumentar las posibilidades de lograr las metas y objetivos de la organización.

## 1.2 Objetivo de la investigación

Con base en los argumentos mencionados anteriormente, se estableció el siguiente objetivo general para el trabajo de investigación:

*Desarrollar una metodología general que permita evaluar las estrategias de la organización de forma integral y sistemática en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación, y que defina las dimensiones, categorías, variables, indicadores y valores a considerar en cada una de las fases de evaluación.*

Los objetivos específicos son:

- Identificar y analizar los modelos reportados en la literatura para evaluar la estrategia de la organización, a fin de conocer su objetivo, alcance y beneficios.
- Identificar y analizar los modelos de gestión estratégica reportados en la literatura para establecer las fases en las que se requiere evaluar la estrategia de la organización.
- Integrar un modelo base de gestión estratégica que permita definir los aspectos a evaluar en cada una de las fases de evaluación de la estrategia.
- Identificar en la literatura las dimensiones que son consideradas para analizar la estrategia de la organización.
- Aplicar el modelo de análisis de procesos denominado SIPOC (Spider) para identificar las variables a considerar en la evaluación de la estrategia en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación.
- Definir y desarrollar los elementos requeridos para la evaluación de la estrategia en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación: *Dimensiones, categorías, variables, indicadores y valores (considerando su interpretación)*. Esto permitirá establecer las bases de diseño para desarrollar la metodología general de evaluación de la estrategia.
- Desarrollar una propuesta de metodología general para evaluar la estrategia de forma integral, a partir de los elementos considerados en los modelos de evaluación de la estrategia, de gestión estratégica, y en las técnicas de investigación de campo utilizadas para desarrollar instrumentos de colecta de información.



- Diseñar y desarrollar los instrumentos de colecta de información que permitan apoyar la aplicación de la metodología propuesta para evaluar la estrategia de la organización en forma integral.
- Validar la metodología general de evaluación de la estrategia con especialistas en el tema. Esta actividad incluye la validación de los cuestionarios desarrollados para llevar a cabo la evaluación de la estrategia en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación.

Asociado al objetivo, se planteo la siguiente pregunta de investigación, la cual permitió orientar y delimitar el alcance de la investigación:

- ¿Qué elementos se deben considerar en el desarrollo de una metodología que permita evaluar las estrategias de una organización en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación, a fin de permitir a los tomadores de decisión identificar las dimensiones y variables clave a evaluar en cada fase, validar la vigencia de las estrategias en cada fase y garantizar de manera sistemática el logro de las metas y objetivos planteados por la organización?

### **1.3 Hipótesis de la investigación**

La hipótesis que se planteó para el trabajo de investigación fue la siguiente:

*A partir de la revisión de los modelos de gestión estratégica y de evaluación de la estrategia reportados en la literatura, es factible desarrollar una propuesta de metodología general que permita evaluar las estrategias de la organización de manera integral y sistemática en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación.*

#### **1.4 Justificación de la investigación**

La investigación que se propone desarrollar se justifica debido a que en la literatura revisada no se identifica una metodología general que permita a las organizaciones evaluar sus estrategias de manera integral y sistemática en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación.

Los autores líderes en el tema se limitan a evaluar el desempeño de la estrategia, es decir, una vez que ésta ha generado resultados. En esta etapa final es imposible corregir las desviaciones existentes una vez que la estrategia ha sido formulada y finalmente, cuando es implantada. Por ello, es importante desarrollar una metodología general que permita evaluar la estrategia de la organización con un enfoque integral y sistemático.

La investigación tiene también una justificación práctica, la cual consiste en la necesidad que tienen actualmente las organizaciones de contar con una metodología de evaluación de la estrategia que les permita garantizar la vigencia y bondad de las estrategias de forma sistemática, a fin de aumentar las posibilidades de lograr los objetivos y metas planteadas por una organización.

La necesidad de una metodología general para evaluar las estrategias de la organización es imprescindible ante la dinámica y complejidad de los entornos competitivos en los que participan. La necesidad de evaluar la estrategia de forma integral y sistemática cobra mayor relevancia cuando esta se convierte en un medio para lograr los objetivos y metas de la organización.

#### **1.5 Metodología de la investigación**

Para dar cumplimiento al objetivo de esta investigación se propuso la metodología siguiente:

1. Identificación y análisis de los modelos de gestión estratégica propuestos por los autores líderes en el tema.
2. Identificación de los principales procesos (*análisis estratégico, formulación e implantación*) y actividades consideradas en los modelos de gestión estratégica analizados.

3. Integración de un modelo base de gestión estratégica para establecer las fases en las que se debe evaluar la estrategia y los aspectos a considerar en cada una de ellas.
4. Identificación y análisis del alcance de los modelos de evaluación de la estrategia reportados en la literatura.
5. Aplicación del modelo de análisis de procesos denominado SIPOC (*Spider*) para definir las variables de la estrategia a considerar en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación.
6. Diseño y desarrollo de un instrumento cualitativo para evaluar la estrategia en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación.
7. Integración de los elementos requeridos para construir el instrumento que permitirá evaluar la estrategia en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación: *dimensiones, categorías, variables, indicadores, valores e interpretación.*
8. Desarrollo de la propuesta de metodología general para la evaluación de la estrategia. Esta actividad consiste en establecer su objetivo, alcance, usuarios clave y premisas de aplicación. El elemento central de la metodología es el instrumento desarrollado para llevar a cabo la evaluación de la estrategia, el cual contiene tres cuestionarios estructurados en un formato de preguntas cerradas, las cuales permitirán al usuario realizar la evaluación de la estrategia en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación. Adicionalmente, el instrumento a desarrollar contempla la interpretación de cada una de las posibles respuestas definidas en las preguntas que conforman los cuestionarios.
9. Validación de la metodología general de evaluación de la estrategia por especialistas. Esta actividad se centra con mayor énfasis en la validación del instrumento desarrollado para evaluar la estrategia. La validación del instrumento se realizará con 10 especialistas del Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), los cuales tienen más de 9 años de experiencia en los temas de formulación, implantación y evaluación del desempeño de estrategias. Los especialistas considerados cuentan con estudios de postgrado relacionados con los temas mencionados.

En la figura 1-1 se presenta la metodología aplicada para realizar el trabajo de investigación. La metodología integra las principales actividades realizadas para dar cumplimiento al objetivo de la investigación.

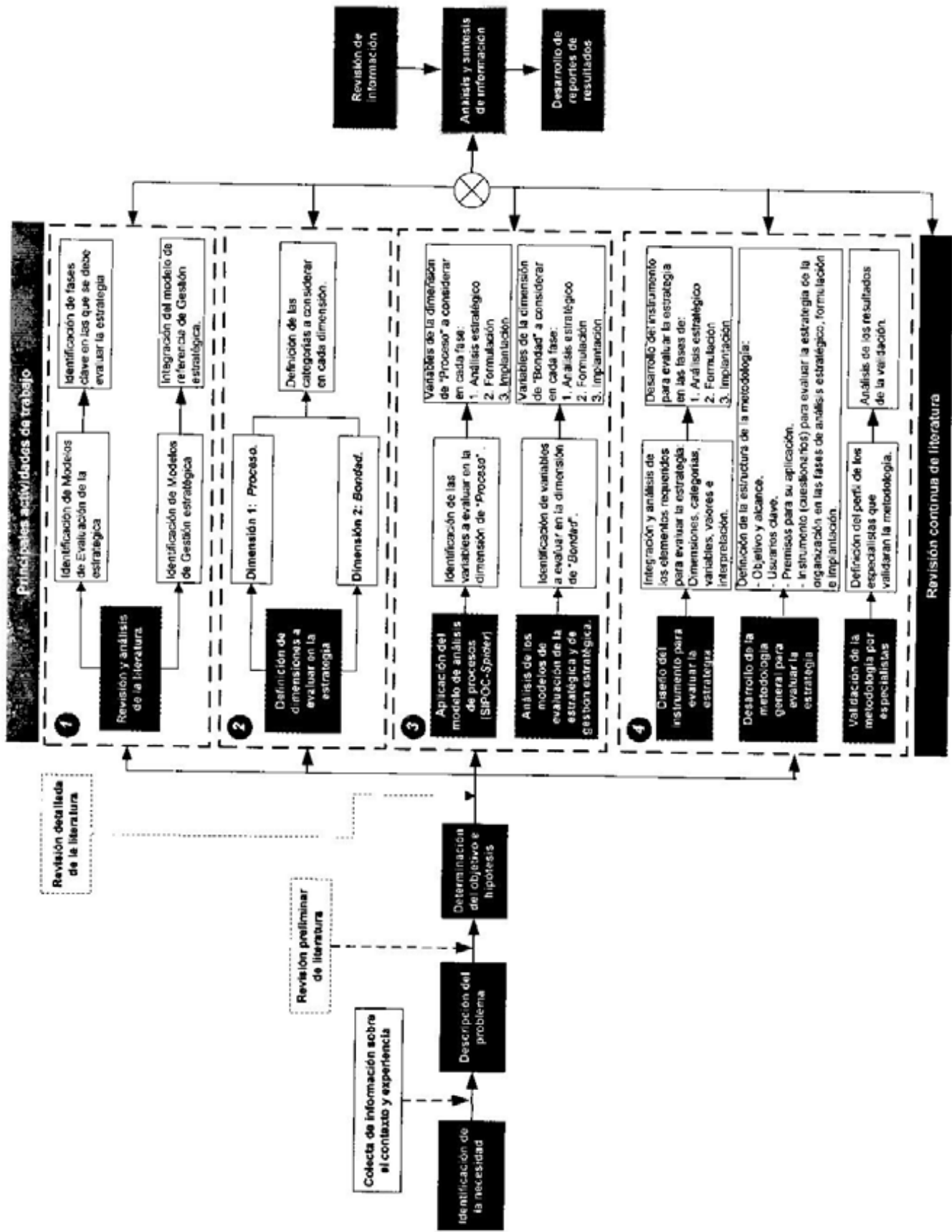


Figura 1-1 Metodología de la investigación

## 1.6 Alcance y estructura del trabajo

El trabajo de investigación tiene como alcance proponer una metodología general para la evaluación de las estrategias en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación. Adicionalmente, la metodología general establece el proceso de trabajo que deberá realizar la organización en caso de que requiera adaptar la metodología a una necesidad de evaluación particular. La adaptación de la metodología general podría implicar la incorporación de nuevas dimensiones, categorías y variables para evaluar una estrategia en particular (*ej. Estrategia corporativa, estrategia de negocio, estrategia funcional, etc*).

El informe de la investigación está estructurado en cuatro capítulos. En el **Capítulo uno** se establecen las bases metodológicas que permitieron guiar el trabajo de investigación: descripción del problema, justificación de la investigación, objetivos de la investigación e hipótesis de la investigación.

En el **Capítulo dos** se presentan la revisión y análisis de la literatura sobre el tema la teoría de la estratégica, la gestión estratégica en las organizaciones, el marco teórico de la evaluación y la teoría de la evaluación de la estrategia.

En el **Capítulo tres** se establecen los elementos de diseño requeridos para desarrollar la metodología general de evaluación de estrategias en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación.

En el **Capítulo cuatro** se presenta la metodología desarrollada para la evaluar de manera integral y sistemática las estrategias de la organización en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación.

Finalmente, se presentan las **conclusiones** del trabajo de investigación y se establecen las líneas de investigación futuras en el tema de evaluación de la estrategia para cubrir las brechas teóricas y prácticas relacionadas con su entendimiento y alcance, tanto en el ámbito académico como en el empresarial.

## **1.7 Beneficios de la investigación**

Los beneficios que se derivan de este trabajo de investigación son los siguientes:

- Identificar las necesidades teóricas y metodológicas en el área de la evaluación de la estrategia.
- Definir los elementos requeridos para la evaluación de la estrategia en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación: Dimensiones, categorías, variables e indicadores.
- Disponer de una metodología de aplicación general que permita a los tomadores de decisión de una organización, evaluar sus estrategias en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación. Esta metodología ofrece como beneficios, garantizar la vigencia de las estrategias, y por consecuencia aumentar sus posibilidades de éxito, lo cual se verá reflejado en el desempeño de la organización.
- Establecer el proceso de trabajo que deberá realizar una organización en caso de que requiera adaptar la metodología una necesidad de evaluación particular.
- Establecer las conclusiones teóricas y prácticas más relevantes en el tema de evaluación de la estrategia.
- Proponer recomendaciones sobre futuras líneas de investigación en el tema de evaluación de la estrategia.

## **CAPITULO 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

## 2 Revisión de la literatura

Este capítulo presenta el análisis de la literatura sobre el tema de evaluación de la estrategia, así como de las principales teorías relacionadas con la investigación. Adicionalmente, se desarrollo un marco conceptual para establecer un entendimiento común sobre los principales conceptos abordados en la investigación.

### 2.1 Marco teórico

En esta sección se presentan las principales teorías que permiten lograr un mejor entendimiento sobre la actividad de evaluación de la estrategia dentro de las organizaciones. La teoría de la estrategia, la gestión estratégica y el marco de evaluación permiten establecer las bases para desarrollar la metodología general de evaluación de la estrategia de la organización en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación.

En la figura 2-1 se presentan las áreas de conocimiento relacionadas con el tema de evaluación de la estrategia.



Figura 1-1 Áreas de conocimiento relacionadas con la evaluación de la estrategia



### **2.1.1 Teoría de la estrategia**

En esta sección se presenta la evolución del concepto de estrategia, las dimensiones de la estrategia, los niveles en los que se desarrolla la estrategia y la tipología de estrategias que pueden existir en la organización.

#### **Evolución conceptual de la estrategia**

El concepto de estrategia y los elementos que la conforman han cambiado a través del tiempo. A continuación se presentan algunas definiciones sobre estrategia propuestas por autores líderes en el tema.

El término *estrategia* viene del griego *strategos* que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejército” y “acaudillar”. El verbo griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern, en su obra sobre la teoría del juego (Citado por Mintzberg, 1997). Ellos definieron la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta

Drucker (1954), en su libro “*The Practice of Management*”, afirmaba en 1954 que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario. La definición partía de la idea de que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener.

La estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas (citado por Hofer y Schendel 1977):

1. ¿Cuál es nuestro negocio?
2. ¿Qué podría ser?

Chandler (1962), en su libro *Strategy and Structure* definió la estrategia como el elemento que determina las metas y objetivos básicos de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas. (Citado por Mintzberg, 1997)

Para Chandler, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

Porter (1980), plantea que una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa a largo plazo.

Mintzberg (1985), plantea un método histórico para definir la estrategia. En su opinión, los objetivos, los planes y la base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y, en realidad, está haciendo. Define el término estrategia como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”. (Citado por Mintzberg, 1997).

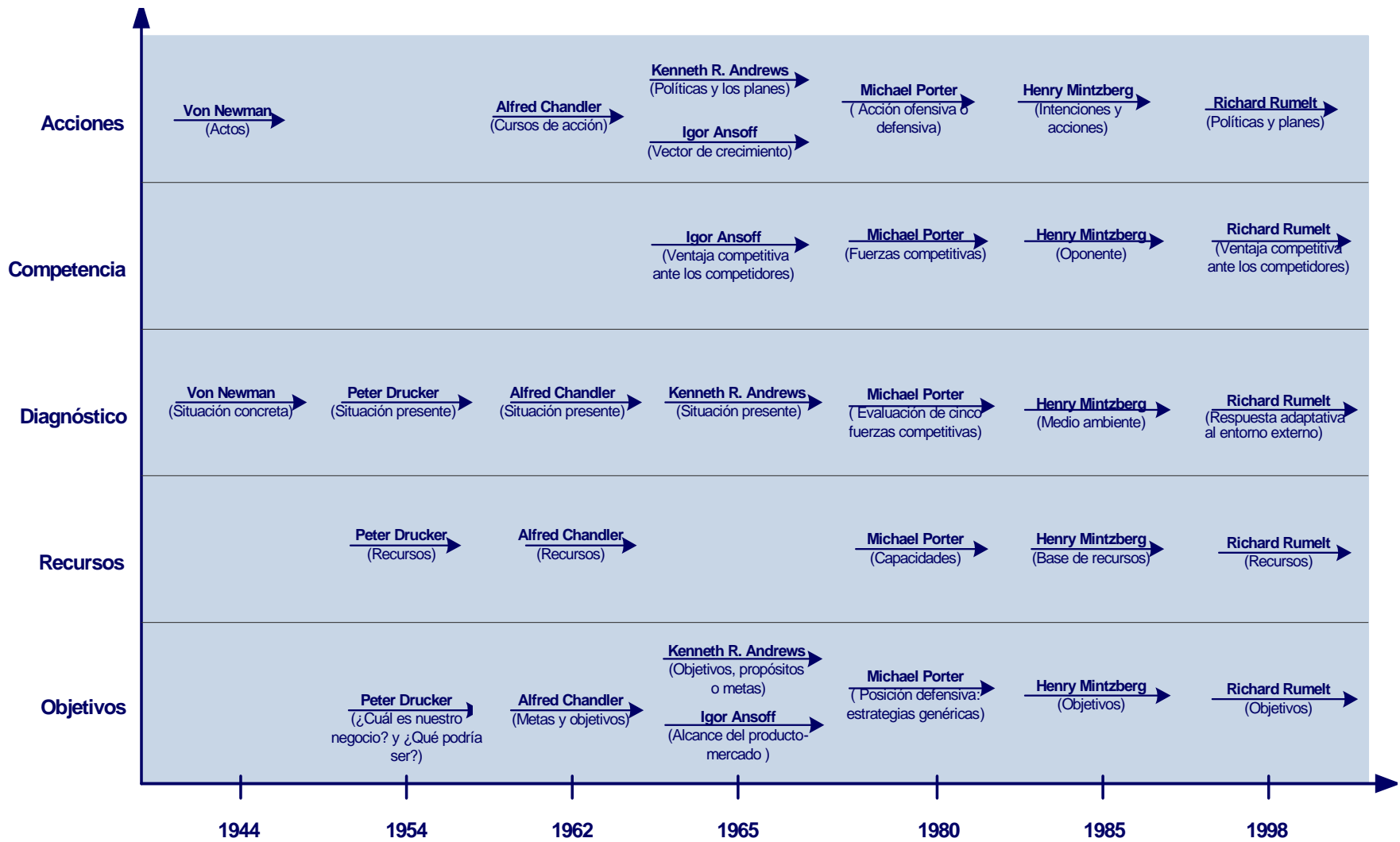
De acuerdo a Richard Rumelt (1988), una estrategia es un conjunto de objetivos, políticas y planes que, considerados en conjunto, definen el alcance de la empresa, así como su modo de supervivencia y éxito. Como alternativa, es posible afirmar que las políticas, los planes y los objetivos propios de un negocio expresan su estrategia para enfrentarse con un entorno complejo y competitivo.

Para Koontz (1990), las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido con el propósito de darle a la organización una dirección planificada.

Quinn (1991), define la estrategia como un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "única y viable", basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes.

Andrews (1991), define la estrategia como el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar esas metas, presentados en la forma de selección de actividades a que la empresa se consagra o va a consagrarse.

En la figura 2-2 se presenta en forma grafica la evolución histórica del concepto de estrategia. Para ello, se realizó una revisión de los conceptos propuestos por varios autores y se logró identificar las principales dimensiones consideradas por los autores en el periodo de 1944 a 1998.



**Figura 2-2 Evolución histórica de la estrategia: Dimensiones principales**  
(Fuente: Elaboración propia)

La esencia de las definiciones de concepto estrategia se centran en:

- Expresar la visión del estado deseado a alcanzar en el futuro.
- El enfoque sistemático en las relaciones internas de la organización y con su entorno.
- La dirección de los recursos hacia fines específicos.
- Una activa posición operacional con carácter proactivo.
- La definición de términos o plazos temporales.

Como se puede apreciar los autores proponen diferentes definiciones de estrategia, pero a pesar de ello, el común denominador en las definiciones es que la estrategia es un conjunto de acciones orientadas a lograr un objetivo.

El concepto de estrategia viene a ser la respuesta de la organización a las fuerzas influyentes del entorno competitivo, siendo la función que la desarrolla la gestión estratégica. Esta disciplina se orienta a entender la dinámica del entorno competitivo en la que participa la organización e identificar sus capacidades reales para formular e implantar estrategias que permitan lograr sus metas y objetivos.

### **Perspectivas de la estrategia**

La estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas.

Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión.

El concepto de estrategia puede definirse por dos perspectivas:

1. Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer.
2. Desde la perspectiva de lo que una organización finalmente hace.

En la primera perspectiva la estrategia “es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión” (Koontz, 1990). En esta definición el vocablo ‘Programa’ implica que el papel activo (conocido como planeación estratégica o administración estratégica), racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la organización.

En la segunda perspectiva la estrategia es “El patrón de respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo” (Koontz, 1990). Conforme a esta definición, toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz), aun cuando nunca haya sido formulada de modo explícito. Esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos, aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno solo cuando surge la necesidad.

### **Dimensiones de la estrategia**

Quinn sostiene que el análisis de las estrategias militar y diplomática y analogías similares entre otros campos proporcionan un conocimiento fundamental de las dimensiones básicas, la naturaleza y el diseño de las estrategias formales.

Las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales (Quinn, 1997):

1. Metas u objetivos más importantes.
2. Políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción.
3. Programas o secuencias de acción más importantes que deberán lograr las metas definidas dentro de los límites establecidos.

Las estrategias efectivas se desarrollan alrededor de pocos conceptos claves e impulsos. Esto les da cohesión, equilibrio y claridad. Algunos impulsos son temporales y otros continuos, pero en todos los casos los recursos deben ser asignados de tal forma que tengan la posibilidad de éxito.

Las estrategias deben comprender tanto lo impredecible como lo desconocido. Se debe tratar de construir una posición sólida pero a la vez flexible que permita a la organización lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento.

La esencia de la estrategia, ya sea militar, diplomática, de negocios, deportiva o política, es *construir una posición* que sea tan sólida (y potencialmente flexible) en ciertas áreas, que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento, cuando se presenta la ocasión, de las fuerzas externas.

Varios autores han tratado de describir directamente los componentes de una estrategia. Un ejemplo reciente es el de Hambrick y Fredrickson (2001), quienes distinguen los siguientes elementos:

- Objetivos de largo plazo
- Estrategia y arreglos organizacionales (estructura, incentivos, etc.).

Los componentes de la estrategia son:

- Arenas o dominio.
- Modos de crecimiento.
- Diferenciadores o ventaja competitiva.
- Etapas o fases de acción
- Lógica económica.

### **Niveles de estrategia**

En los libros de gestión estratégica existe un acuerdo general, el considerar que la estrategia tiene tres niveles (Thompson, 1994):

1. **Estrategia corporativa:** Es la de nivel más alto. Es la que decide los negocios a desarrollar y los negocios a eliminar.

Esta estrategia la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios. Las principales preguntas que se deben responder a este nivel son:

- ¿En qué tipo de negocios se debe involucrar la compañía?
- ¿Cuáles son las metas y las expectativas para cada negocio?
- ¿Cómo se deben asignar los recursos para que se puedan alcanzar las metas?

2. **Estrategia de negocio:** Es la estrategia específica para cada negocio, como se va a manejar el negocio, que cartera de productos va a desarrollar la empresa, etc.

Esta estrategia es formulada para alcanzar las metas de negocios específicos y se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio particular. Este trata con preguntas tales como:

- ¿Cómo competirán los negocios dentro de su mercado?
- ¿Qué productos y servicios debería ofrecer?
- ¿A qué cliente intenta servir?
- ¿De qué manera deberán ser administrados las diversas funciones (*Producción, Mercadotecnia, Finanzas, etc.*) a fin de satisfacer las metas del mercado?
- ¿Cómo serán distribuidos los recursos dentro del negocio?

Esta estrategia intenta determinar el enfoque que debe aplicarse a su mercado y como debe conducirse un negocio, teniendo presente los recursos y las condiciones del mercado.

Muchas corporaciones tienen variados intereses en diferentes negocios. A los ejecutivos de la alta administración le resulta difícil organizar las actividades tan complejas y diversas en su corporación. Una manera de tratar este problema consiste en crear unidades estratégicas de negocios. Una unidad comercial estratégica (UCE) agrupa todas las actividades del negocio dentro de la corporación multi-negocios que produce un tipo particular de bienes o servicios y las trata como una sola unidad de negocios.



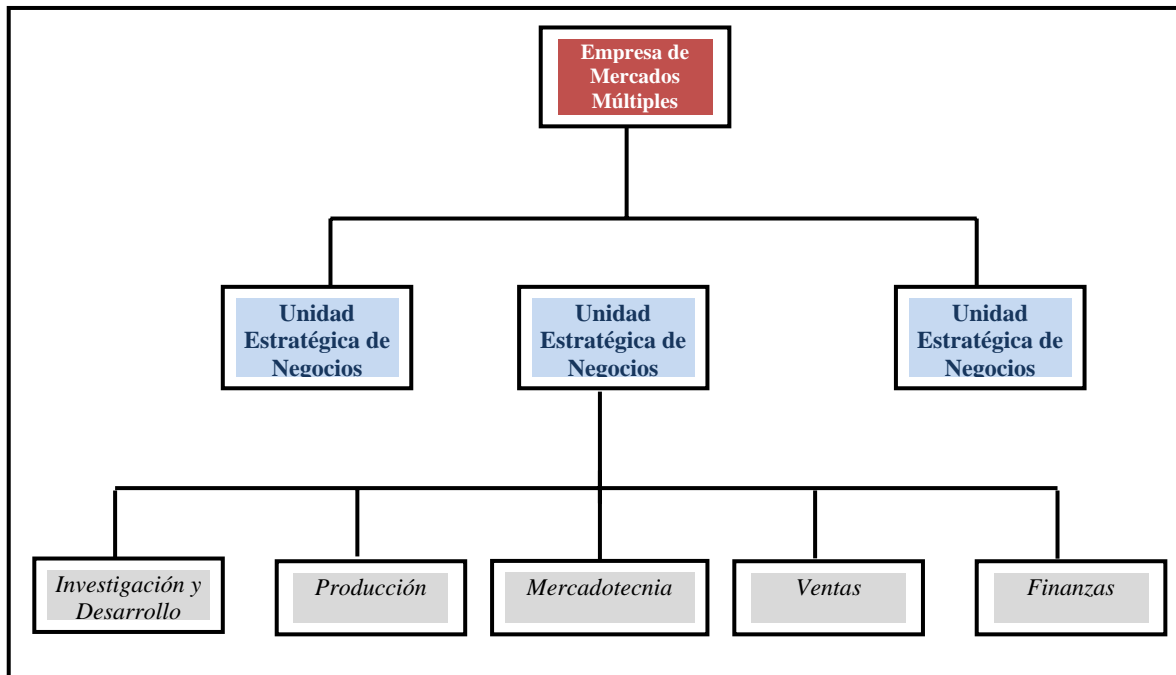
El nivel corporativo proporciona un conjunto de directrices para dicha unidad, la cual posteriormente desarrolla su propia estrategia al nivel de unidad comercial. El nivel corporativo revisa luego los planes de estas unidades y negocia los cambios en caso de ser necesario.

Las empresas de un solo negocio recurren a la formulación de estrategias a nivel de unidad comercial, a menos que estén estudiando la posibilidad de ampliarse a otro tipo de negocios. En este momento se hace necesaria la planeación estratégica a nivel corporativo.

3. **Estrategias funcionales:** Son las estrategias correspondientes a las áreas funcionales. Estrategias de marketing, de producción, de finanzas. Son implementadas por las áreas, pero siempre decididas por el gerente general.

Esta estrategia es formulada por un área funcional específica como un refuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocio. En esta estrategia se crea el marco de referencia para la administración de funciones (finanzas, investigación y desarrollo, mercadotecnia y recursos humanos), de modo que de ellas se sustente la estrategia a nivel de unidad comercial.

En una organización funcional, distintas funciones de negocio como mercadotecnia y finanzas, se agrupan en departamentos diferentes, cada uno de los cuales habrá de desarrollar una estrategia que a su vez ayudará en la relación de las estrategias a niveles más altos (ver figura 2-3).



**Figura 3-3 Niveles de estrategia**

(Fuente: Jame Stoner, 2003)

Las estrategias funcionales son más detalladas que las estrategias organizacionales. Además de que sus horizontes de tiempo son más cortos. Su propósito presenta tres aspectos:

1. La comunicación de objetivos de corto plazo.
2. La descripción de las acciones necesarias para el logro de objetivos a corto plazo.
3. La creación de un ambiente que favorezca su logro.

Es de suma importancia que las directrices de los niveles inferiores participen en el desarrollo de las estrategias funcionales, de modo que comprendan adecuadamente que es lo que es preciso realizar y se sientan más comprometidos con el plan.

Las estrategias funcionales tienen que coordinarse entre sí con el fin de reducir al mínimo los conflictos que sean inevitables, así como para mejorar las posibilidades de realización de las metas organizacionales.

## **Medios de la estrategia**

Se entiende por medios, toda la gama de recursos materiales, espirituales y humanos, con que se cuenta para poner en ejecución una decisión. El poder de un sujeto estratégico está en función de los medios de los cuales dispone para conseguir sus objetivos.

La elección de los medios, en términos de cantidad, calidad y direccionalidad, está condicionada a la situación vivida y al objetivo que se espera alcanzar. Se tiene que considerar aquello que se denomina la esencia de la estrategia: la vulnerabilidad del adversario y nuestro poder; esto se expresa en las acciones propias dirigidas sobre las vulnerabilidades del adversario, empleando los medios adecuados a estas vulnerabilidades, de acuerdo a las posibilidades y limitaciones, previendo las reacciones adversas para preparar las acciones de réplica.

Justamente la estrategia se convierte en arte, en el momento en que el individuo utilizando tan poderoso instrumento aplica con eficacia los medios disponibles para conseguir un objetivo.

## **Modelos estratégicos**

Los medios, espacio, tiempo, objetivo, libertad de acción, vulnerabilidad del adversario son los ejes de la estrategia; pues bien, en base a estos elementos, en la literatura se identifican cinco modelos estratégicos como una síntesis de comprensión de las diferentes alternativas como guía que se pueden utilizar en una situación concreta.

1. ***Amenaza directa:*** cuando los medios son muy potentes, el objetivo es modesto y se goza de libertad de acción. La amenaza de esos medios puede llevar al adversario a aceptar las condiciones que se le quiere imponer, y a renunciar a sus pretensiones de modificar la situación existente.
2. ***Presión indirecta:*** cuando los medios son escasos para constituir una amenaza decisiva, el objetivo es modesto y la libertad de acción es reducida, se buscará la decisión mediante acciones más o menos amenazantes de carácter político, económico o social.

3. **Acciones sucesivas:** cuando los medios son escasos, el objetivo importante y la libertad de acción reducida, se buscará la decisión mediante una serie de acciones sucesivas, combinando, si fuera preciso, la amenaza directa y la presión indirecta con acciones de fuerza limitada.
4. **Lucha total prolongada:** Si la libertad de acción es grande y escasos los medios disponibles, además de medios rústicos y la técnica de guerrilla utilizada, obligará al adversario a un esfuerzo mucho más considerable que no podrá sostener indefinidamente.
5. **Lucha frontal:** Cuando los medios son potentes, el objetivo es importante y la libertad de acción reducida, se buscará la decisión mediante un conflicto violento y si es posible de corta duración.

### **2.1.2 La Gestión estratégica**

En esta sección se presentan los fundamentos de la gestión estratégica relacionados con sus conceptos, procesos y modelos.

#### **Definición**

McCuddy (2002), establece que la gestión estratégica es el proceso de formular e implantar estrategias para lograr las metas de largo plazo y mantener una ventaja competitiva para la organización.

La gestión estratégica es una filosofía de gestión de la organización orientada externamente que vincula el pensamiento y el análisis estratégico y para la acción organizacional. Como una filosofía explícita de gestión de una organización, la gestión estratégica (Terrie, 2000):

- Provee un marco de trabajo para pensar acerca del “negocio”.
- Crea un ajuste entre la organización y su entorno externo.
- Provee un proceso de alineación con el cambio y la renovación organizacional.
- Promueve la anticipación, la innovación y la excelencia organizacional.
- Crea un enfoque organizacional.
- Es el proceso para conducir el liderazgo organizacional.

La gestión estratégica provee una estructura dinámica para el pensamiento racional acerca de los planes y acciones de la organización.

### **Las etapas de la Gestión estratégica**

La gestión estratégica incluye tres etapas: la formulación de la estrategia, la implantación de la estrategia y la evaluación estratégica.

1. ***La formulación de la estrategia.*** Es el proceso de creación de la estrategia. Este involucra la evaluación de las estrategias existentes, la organización y el entorno para desarrollar nuevas estrategias y planes estratégicos capaces de ofrecer una ventaja competitiva para el futuro.

De acuerdo a Drucker (1998), el proceso de formulación de la estrategia es la respuesta a los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cuál es la misión de nuestro negocio?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuál es el valor que consideran nuestros clientes?
- ¿Cuáles han sido nuestros resultados?
- ¿Cuál es nuestro plan?

2. ***La implantación de la estrategia.*** Es el proceso de asignar recursos y poner las estrategias en acción. Todas las organizaciones y sistemas de gestión deben ser movilizados para soportar el cumplimiento de las estrategias. Las tareas esenciales de la implantación de la estrategia son: identificar la misión y objetivos de la organización, evaluar el desempeño actual contra la misión y los objetivos, implantar planes estratégicos, evaluar los resultados; cambiando los planes estratégicos y/o implantando procesos necesarios.

3. ***La evaluación estratégica.*** Su objetivo es evaluar el desempeño de las estrategias ejecutas, es decir una vez que estas han generado resultados.

En la figura 2-4 se presenta una visión integral de las etapas y actividades clave de la gestión estratégica en las organizaciones.

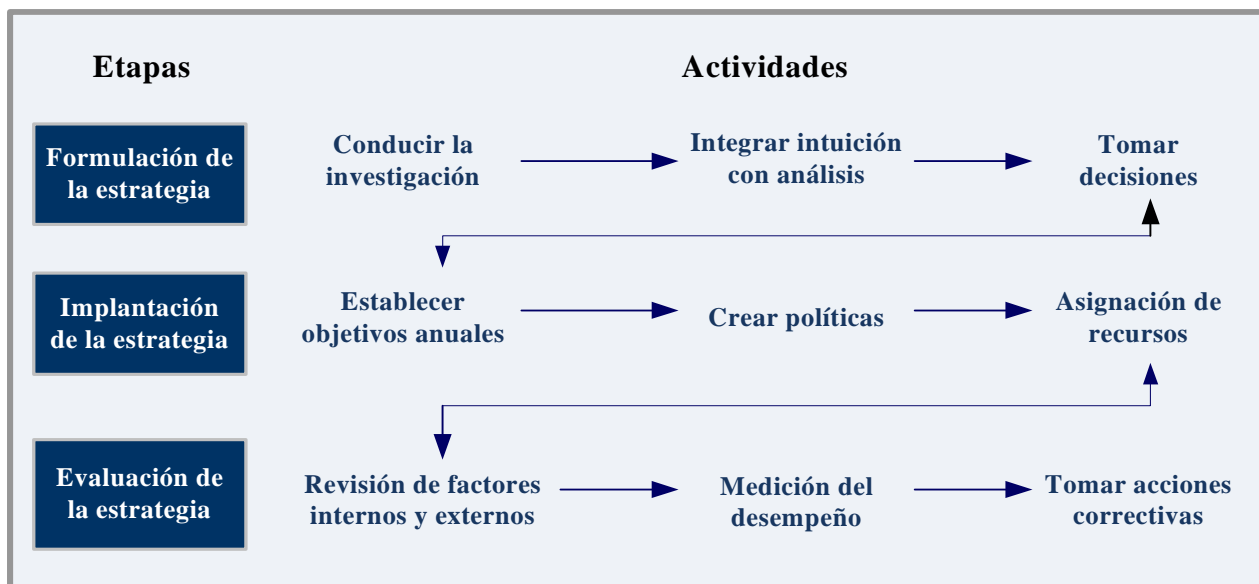


Figura 4-4 Etapas y actividades de la Gestión estratégica

(Fuente: Quinn, 1999)

### Dimensiones de la Gestión estratégica

Existen diferentes formas de pensamiento acerca de gestión estratégica. De hecho, Henry Mintzberg identificó diez escuelas del pensamiento relacionadas con la formación de la estrategia. El propósito fue evidenciar que existen diferentes modelos para formular una estrategia. Como se describe en la tabla 2.1.1:

- Tres de los enfoques fueron *prescriptivos o analíticos* (racional): la escuela del diseño (conceptual), la escuela de la planeación (formal), y la escuela del posicionamiento (analítica).

- Seis escuelas del pensamiento fueron *descriptivos* (emergente, intuitivo) y distribuidos con el enfoque a los procesos de la administración estratégica: La escuela empresarial (un proceso visionario), la escuela cognitiva (un proceso mental), la escuela del aprendizaje (un proceso emergente), la escuela de la política (un proceso de poder), la escuela de la cultura (un proceso ideológico), y la escuela del entorno (un proceso pasivo).
- La última escuela del pensamiento, la *escuela de la configuración*, especifica las etapas y secuencia del proceso e intenta ubicar los hallazgos de las otras escuelas en contexto.

**Tabla 2-1 Escuelas del pensamiento para la formación de la estrategia**

| <b>Escuela del pensamiento</b>      | <b>Proceso básico</b>   | <b>Descripción</b>   |
|-------------------------------------|---|--|
| <b>Escuela del Diseño</b>           | Es un proceso conceptual, simple, de juicio, deliberado (prescriptivo).                             | La formación de la estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente de concepción, es un proceso de alineación de la organización con su entorno.                                  |
| <b>Escuela de Planeación</b>        | Es un proceso formal, de etapas, deliberado (prescriptivo).   | Enfoque de diseño formalizado, describe la estrategia de manera aislada, secuencial, y el proceso sistemático de planeación formal.  |
| <b>Escuela del Posicionamiento</b>  | Es analítico, es un proceso sistemático, deliberado (prescriptivo).                                 | Enfocado en la selección de posiciones estratégicas consideradas genéricamente, enfatiza el contenido de la estrategia, selección de la estrategia óptima.                                     |
| <b>Escuela Empresarial</b>          | Es un proceso visionario, intuitivo, ampliamente deliberado (descriptivo).                          | La estrategia es asociada con la visión de un líder particular, se enfoca en la intuición personal, el juicio, el sentido común, la experiencia y el conocimiento.                             |
| <b>Escuela Cognitiva</b>            | Es un proceso mental (descriptivo).   | La estrategia es vista como un proceso cognitivo de concepto realizado, un entendimiento de la mente el estrategia, cómo los individuos manejan la información para desarrollar estrategias.   |
| <b>Escuela del Aprendizaje</b>      | Es un proceso emergente, informal, desordenado (descriptivo).                                       | La estrategia es vista como un proceso cognitivo de concepto realizado, un entendimiento de la mente el estrategia, cómo los individuos manejan la información para desarrollar estrategias.   |
| <b>Escuela Política</b>             | Es un proceso de poder, conflictivo, agresivo, desordenado, emergente (descriptivo).                | La estrategia es un proceso de exploración del poder dentro de las organizaciones y de la organización considerando su entorno externo.  |
| <b>Escuela Cultural</b>             | Es un proceso ideológico, contrastado, colectivo, deliberado (descriptivo).                         | La estrategia esta arraigada en la cultura de la organización y además describe a esta como colectiva, cooperativa, y basada en las creencias compartidas por los miembros de la organización. |
| <b>Escuela del Entorno</b>          | Es un proceso pasivo, emergente (descriptivo).  | La formación de la estrategia es un proceso pasivo y el poder sobre el que esta descansa no es en la organización, pero si la fuerza del entorno.  |
| <b>Escuela de la Configuración.</b> | Es un proceso episódico, integrativo, secuencial, contrastado, colectivo, deliberado (descriptivo). | La estrategia esta compuesta de tipologías de comportamiento, etapas, eventos, o ciclos.   |

**Fuente:** Henry Mintzberg, “The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management,” *Strategic Management Journal*, v.11, no. 3 (1990), pp. 171–195.



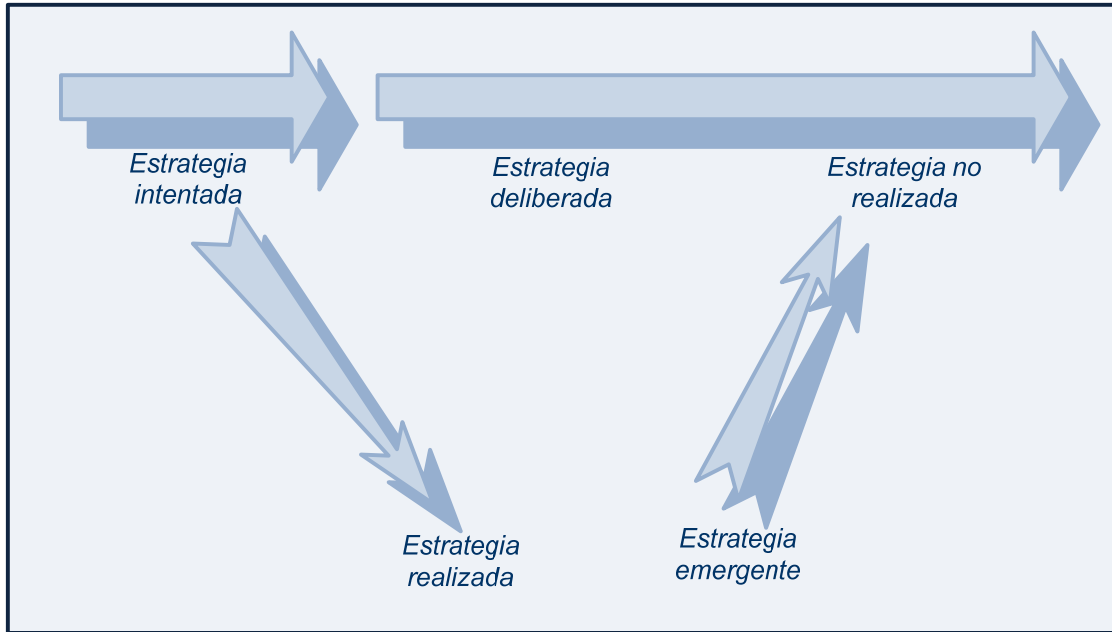
### **Estrategias intentadas versus realizadas**

Las estrategias racionales no siempre trabajan como fueron planeadas (*estrategia no realizada*). En otros casos, una organización puede ejecutar contingentemente una estrategia para responder a los eventos del entorno (*estrategia emergente*).

De acuerdo a Mintzberg y Quinn (1997), para que una estrategia sea en realidad deliberada, es decir, que se haya asumido un patrón tal cual se planeó en forma consciente, tendría que venir de los altos mandos. Las intenciones precisa tendrían que haber sido manifestadas con antelación por los directivos de la organización. De igual manera, una verdadera estrategia emergente implica una orden de los altos mandos, requiere consistencia en la acción, sin intencionalidad alguna. La ausencia de consistencia significa la ausencia de estrategia o, al menos, una estrategia asumida conscientemente.

En la figura 2-5 se presentan tres resultados para una organización. Los resultados pueden ser resumidos de la siguiente forma:

1. Estrategias intentadas que son realizadas (*estrategias deliberadas*).
2. Estrategias intentadas que no son realizadas, tal vez debido a expectativas no realistas, juicios erróneos acerca del entorno, o cambios durante la implantación (*estrategias no realizadas*).
3. Estrategias realizadas que nunca fueron intentadas, tal vez debido a que la estrategia no fue desarrollada (*estrategias emergentes*).



**Figura 5-5 Estrategia intentada versus realizada**

(Fuente: Mintzberg, 1997)

### 2.1.3 El Marco de la evaluación

A partir de la década de 1950 se han venido realizando esfuerzos en varias disciplinas científicas para desarrollar metodologías o técnicas de evaluación. Sin embargo el énfasis ha estado orientado a desarrollar técnicas para la evaluación de grandes proyectos industriales de desarrollo o simplemente, para empresas productoras de bienes.

Sánchez (1990), en su trabajo titulado “Un marco teórico para la evaluación” identifica la función de evaluación y algunas dificultades dentro del proceso de toma de decisiones. El autor reconoce en la evaluación tres instancias:

1. La evaluación diagnóstica.
2. La evaluación ex-ante.
3. La evaluación ex-post.

En cada una de las instancias de evaluación mencionadas se definen las actividades que la conforman y se consideran los resultados de la evaluación, más que realizar ordenadamente determinadas funciones, representa un continuo debate entre pensamiento y acción. Explicando estos elementos, se contribuye a que el evaluador enriquezca su ejercicio, produciendo juicios más confiables y se coloquen las bases conceptuales para la elaboración de un marco teórico de evaluación de sistemas.

Sánchez sostiene que la evaluación es el proceso por el cual se compara y califica para obtener un juicio acerca de una situación encaminada al cumplimiento de ciertos fines. Entendiendo por juicio al resultado de efectuar una comparación racional y por calificar, el asignar cualidad a un ente, o el ordenar mediante un proceso preferencial una serie de aspectos.

Al entender que se realiza una comparación y una calificación, de hecho se reconoce el problema de la evaluación, en el establecimiento de un debate entre quién evalúa y lo que se evalúa, detectándose disfunciones y discrepancias y ventajas y desventajas, elementos necesarios para producir un juicio de algo. Enlistar y analizar estos aspectos conlleva a realizar una evaluación. Sin embargo, realizar la evaluación de esta manera no responde a ciertas interrogantes como:

- ¿Con qué criterios se comparó y se calificó?
- ¿Si el evaluador fuera otro, el juicio sería el mismo?
- ¿a qué obedece la actitud y el procedimiento del evaluador?

La evaluación no basta entenderla como la generación de un juicio acerca de algo o como el análisis de las ventajas o desventajas. De acuerdo a Sánchez se requiere aclarar la naturaleza del juicio, sus motivaciones y sus propósitos, ya que al emitir un juicio, se brinda la posibilidad de actuar y de cambiar una situación concreta. Por lo que evaluar, representa una gran responsabilidad.

La evaluación es una actividad que realiza un individuo, grupo, organización o comunidad encaminada a la consecución de un fin. Ésta, que en realidad es una función, tiene como papel

ofrecer las bases para una acertada toma de decisiones y en consecuencia forma parte de un sistema mayor llamado del mismo modo, 'sistema de toma de decisiones'.

Consecuentemente, la evaluación no debe ser vista, estudiada o practicada como un sistema aislado, sino como parte integrante de los sistemas mayores a los que pertenece. La evaluación es un insumo para la toma de decisiones y esta última, a su vez, un insumo para la solución de problemas.

Sánchez identifica y ubica las instancias de la función de evaluación dentro del subsistema de decisiones planeadas o planeación. Existe una razón por la que se ha abordado el subsistema de decisiones planeadas y no los de decisiones operativas o coyunturales, en los que también se realiza evaluación. De acuerdo a Sánchez, esto se debe a que en las decisiones operativas se dispone de tiempo corto y en consecuencia las decisiones son de escasa trascendencia y para las coyunturales, esto se agudiza, importando para el caso salvar la situación, recurriendo casi siempre a la experiencia.

Las decisiones trascendentales traen consigo un proceso de incubación y la planeación representa una oportunidad para racionalizarlas y lograrlas.

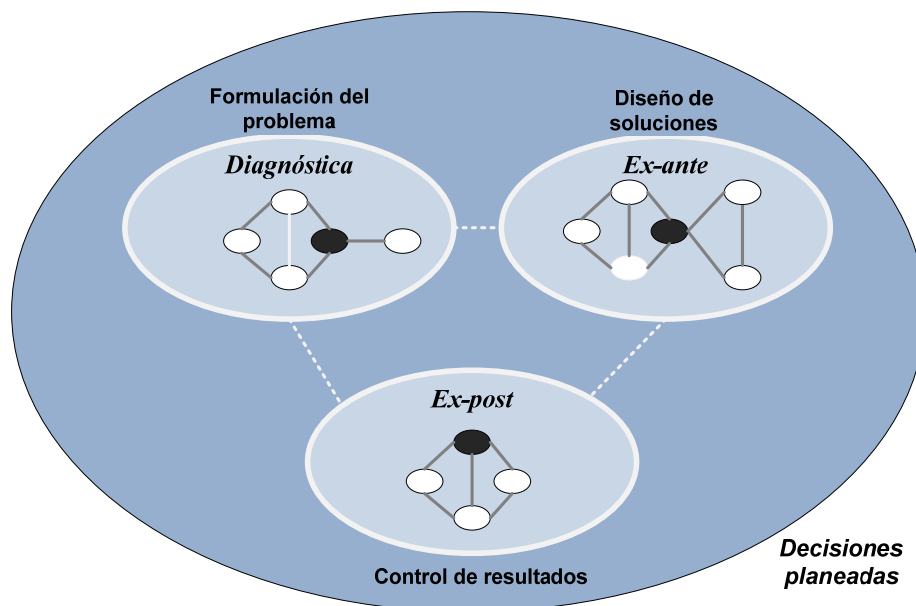
El subsistema de planeación se integra con tres funciones sustantivas, con las cuales se cumple con su proceso de transformación de acuerdo con la manera en que se conciben; éstas son, la formulación del problema, donde se hace el planteamiento del sistema de problemas, así como la razón de su existencia; el diseño de las soluciones, donde se producen las posibles formas de intervención y se realizan los desarrollos requeridos para su implantación; y el control de resultados, donde se hacen los ajustes requeridos para asegurar que se cumpla con los propósitos de la planeación.

En cada una de estas funciones se ubican precisamente las tres instancias de la evaluación: *evaluación diagnóstica*, *evaluación ex-ante* y *evaluación ex-post*, respectivamente. Juntas integran el sistema de evaluación de la planeación y cada una de ellas es asimismo un sistema.

De esta forma, el resultado de la evaluación se deriva de un proceso de mayor riqueza que la suma exclusiva de sus partes o del desempeño aislado de sus funciones.

Las tres instancias son: *evaluación diagnóstica*, aquella que se realiza para valorar la naturaleza de los problemas actuales o posibles de presentarse; *evaluación ex-ante*, es aquella que se realiza antes de llevar a la ejecución los diferentes diseños de solución, para determinar el grado de factibilidad en el que podrán acercarse a los resultados preferidos y la *evaluación ex-post*, la que se realiza durante o al término de la operación, para vigilar el rumbo del sistema hacia los resultados preferidos y detectar los problemas derivados desde la puesta en marcha debido al diseño o a nuevas situaciones.

No es posible aislar del todo a una de las instancias y mucho menos, explicarla de manera estática. De hecho, en las tres, funcionando dentro de cada una de ellas, se realizan de nueva cuenta las tres instancias mencionadas, lo que hace de la evaluación, como función fundamental del proceso de solución de problemas, un proceso continuo. En la figura 2.1.5 se ubican las instancias de la evaluación en el sistema de decisiones planeadas o planeación.



**Figura 6-6** Instancias de la evaluación en el sistema de decisiones planeadas

(Fuente: Sánchez, 1990)

A continuación se establecen las actividades que se consideran básicas para que las tres instancias de la evaluación cumplan con su función general de acuerdo con el apartado anterior. En las actividades y las instancias se encuentra otra parte importante de la explicación de la naturaleza misma de la evaluación.

La actividad de evaluación en una organización puede realizarse en tres formas (Sánchez, 1990):

1. **Evaluación diagnóstica.** Las funciones básicas de la evaluación diagnóstica estarán orientadas a contrastar, con base en el estado actual, la situación pasada y sus posibles tendencias, contra un patrón de referencia y estados deseados, con el propósito de detectar, no sólo los desajustes actuales sino los posibles a presentarse.
2. **Evaluación ex-ante.** Es una instancia conocida pero pocas veces realizable, debido a que pese a la disminución de la subjetividad, se tienen que objetivizar más los resultados de la evaluación que en la fase diagnóstica, la cual representa un reto y requiere de un fuerte esfuerzo por parte del evaluador. En esta instancia la evaluación adquiere un carácter prospectivo y aumenta en cuanto a su ingrediente creativo, en la identificación de impactos y reacciones.
3. **Evaluación ex-post.** Es la instancia más conocida y por lo mismo la más realizada. Consiste en comparar los resultados de la operación contra los resultados esperados. Esta instancia, aparentemente sencilla, demanda responsabilidad y sentido crítico.

#### **2.1.4 Modelo de análisis de procesos SIPOC (Spider)**

El modelo de análisis de procesos denominado SIPOC es utilizado para (Neuman, 2002):

- Identificar las dimensiones clave de un proceso de actividad humana.
- Definir las entradas (insumos) de un proceso.
- Definir las actividades clave de un proceso.
- Definir las salidas (productos) de un proceso.
- Definir los métodos que son relevantes para la operación de un proceso.
- Definir los aspectos o variables relevantes de las dimensiones de un proceso.

- Definir los recursos clave para el funcionamiento de un proceso.
- Definir los riesgos de un proceso.
- Definir la forma de medir la efectividad y eficiencia de un proceso

En la figura 2-7 se muestran las dimensiones de un proceso de actividad humana. Para cada una de las dimensiones se establecen los aspectos analizar.

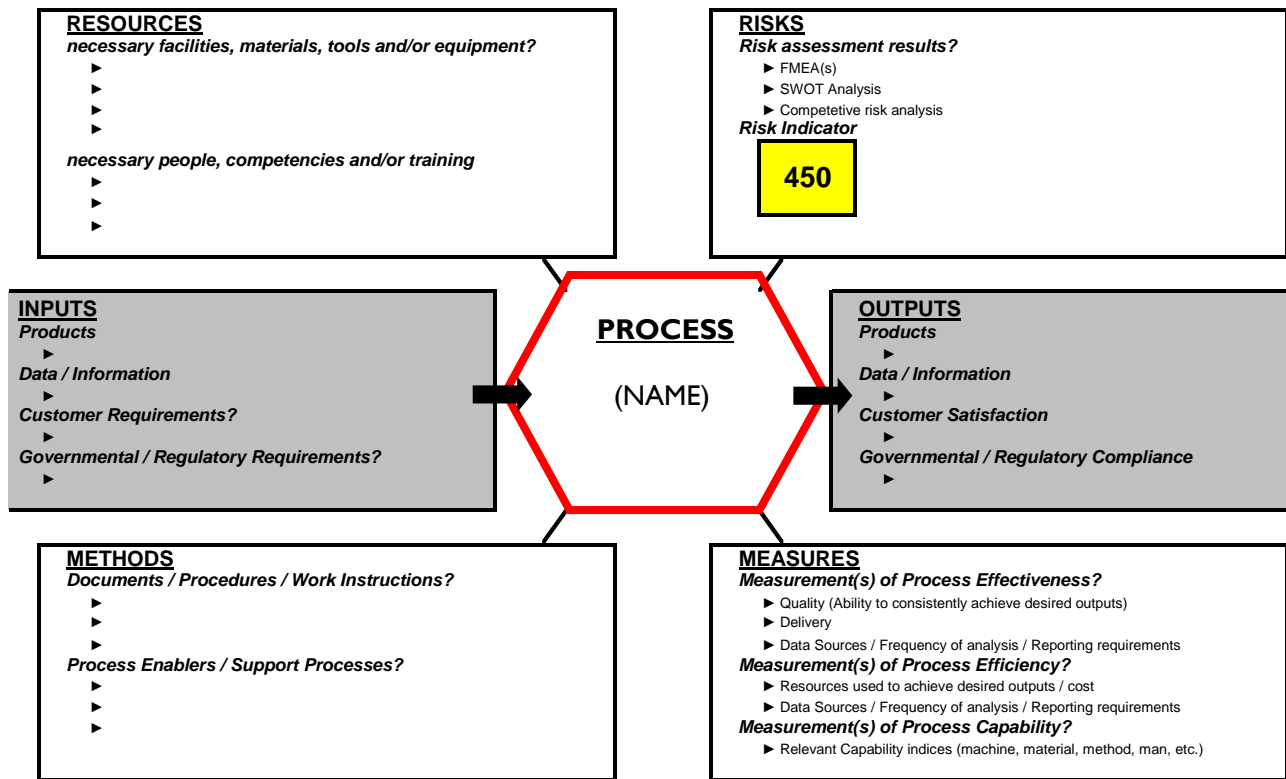


Figura 7-7 Modelo de análisis de procesos SIPOC (Spider)

Fuente: Neuman, 2002)

## **2.2 Marco conceptual**

En esta sección se presentan los conceptos básicos para el entendimiento de este trabajo de investigación. El propósito es establecer y describir los conceptos que están relacionados con el tema de evaluación de la estrategia.

### **Estrategia**

Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a *poner orden y asignar*, con base tanto en sus atributos como en sus *deficiencias* internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación *viable y original*, así como anticipar los posibles *cambios en el entorno* y las acciones imprevistas de los *oponentes inteligentes* (Mintzberg, 1997).

### **Metas y objetivos**

De acuerdo a Mintzberg (1997), los objetivos establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no cómo serán logrados. Las metas estratégicas son las metas principales que afectan a la dirección general y a la viabilidad de la entidad.

### **Tácticas**

Son los lineamientos de corta duración. Son ajustables y asumen la acción y la interacción que las fuerzas contrarias usan para lograr las metas específicas después de su contacto inicial. La estrategia define una base continua para enfocar esos ajustes hacia propósitos más ampliamente concebidos.

### **Políticas**

Son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Las políticas estratégicas: son las que guían la dirección general y la posición de la entidad.



## **Programas**

Especifican paso a paso la secuencia de las acciones dentro de los límites establecidos por las políticas, necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas estratégicos son aquellos que determinan el empuje y la viabilidad de la organización.

## **Estratégico**

El término “estratégico” proviene de la palabra griega “*strategos*” que significa el arte de vencer a nuestros enemigos; sin embargo en el ámbito de los negocios es utilizado para definir lo que es más importante para una organización, a fin de cumplir su misión, metas y objetivos. Una vez que la organización define lo que es estratégico para mejorar su desempeño, establece acciones y asigna recursos para enfrentar los retos y problemas.

## **Decisiones estratégicas**

Son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. Estas decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuáles habrá de operar.

## **Planeación**

Las empresas se involucran en la planeación para programar las estrategias que ya se tienen. Cuando requieren la implantación formalizada de sus estrategias las organizaciones eficientes se involucran en la planeación, o sea que las estrategias no son consecuencia de la planeación sino su punto de partida. Esta programación estratégica implica:

1. Codificación de una estrategia, luego de clarificarla.
2. Elaboración de esa estrategia en sub-estrategias, programas ad hoc y planes.
3. Traducción de sub-estrategias, programas y planes en presupuestos y objetivos rutinarios.

La planeación formal pertenece a la implantación de la estrategia y no a su formulación. La programación estratégica tiene sentido cuando se dispone de estrategias que son viables. O sea que se espera que el mundo se inmovilice durante su desarrollo y que la organización requiera de estrategias codificadas y elaboradas con claridad.

### **Planes**

Son un medio de comunicación y un dispositivo de control, porque representan las estrategias en forma desglosada y articulada (cuantificada o cuantificable). Como medio de comunicación informal a las personas acerca de la estrategia propuesta y sus consecuencias. Como herramienta de control puede especificar el papel que corresponde a cada departamento y a cada persona en la realización de la estrategia, para después compararlo con el desempeño y producir la retroalimentación sobre el control en el proceso de elaboración de la estrategia. La planeación estratégica constituye tal vez un control estratégico. Evalúa tanto el comportamiento como el desempeño.

### **Gestión estratégica**

De acuerdo a Terrie (2000), la gestión estratégica es la filosofía de gestión de una organización orientada a lo externo que vincula el pensamiento estratégico y el análisis para la acción organizacional. Es una filosofía explícita de gestión de una organización, la gestión estratégica:

- Provee un marco de trabajo para el pensamiento del “negocio”.
- Crea un ajuste entre la organización y su entorno externo.
- Provee un proceso de alineación con el cambio y de renovación de la organización.
- Permite lograr la anticipación, la innovación, y la excelencia.
- Facilita la toma de decisiones consistentes.
- Crea un enfoque organizacional.
- Es el proceso de liderazgo organizacional.

La gestión estratégica no debería ser considerada como una técnica que provee un “solución rápida” para los problemas fundamentales que tiene una organización. Las soluciones rápidas son raras; el éxito de la gestión estratégica a menudo toma años llegar a ser parte de los valores y cultura de una organización.

### **Planeación estratégica**

Aunque muy frecuentemente es usada intercambiamente con gestión estratégica, la planeación estratégica es el proceso actual utilizado para la creación de la estrategia. Esta es el conjunto de procesos organizacionales para identificar el futuro deseado de la organización y desarrollar las guías de decisión (Terrie, 2000).

El resultado del proceso de planeación estratégica es un plan o estrategia. La consistencia en la decisión es central para la estrategia. Además, una estrategia puede ser vista como un patrón de comportamiento que emerge de un flujo de decisiones concernientes de la posición de la organización con su entorno. En otras palabras, cuando una secuencia de decisiones relacionadas de la organización con su entorno exhibe una consistencia lógica en el tiempo, una estrategia ha sido formada (Mintzberg, 1997).

### **Evaluación**

Sánchez (1990), establece que la evaluación es el proceso por el cual se compara y califica para obtener un juicio acerca de una situación encaminada al cumplimiento de ciertos fines. Entendiendo por juicio al resultado de efectuar una comparación racional y por calificar, el asignar cualidad a un ente, o el ordenar mediante un proceso preferencial una serie de aspectos.

### **Evaluación de la estrategia**

Rumelt (1998), define la evaluación de la estrategia como la valoración de los planes y los resultados de planes que centralmente preocupan o afectan la misión básica de la empresa. Este es el concepto más referenciado y aceptada en la literatura sobre evaluación de la estrategia.

## **Organización**

La organización es definida como un grupo de personas orientadas a lograr metas y objetivos comunes.

De acuerdo a Mintzberg (1997), en la base de toda organización se encuentran sus operadores, las personas que desempeñan el trabajo básico de fabricar productos y provee servicios. Estas personas constituyen el *núcleo de las operaciones*. Todas, hasta la organización más modesta, requiere cuando menos un administrador de tiempo completo que ocupe lo que se denomina el *ápice estratégico*, desde donde vigila la totalidad del sistema. Conforme crece la organización se requieren más administradores, no solo administradores y operadores sino también gerentes de administradores. Entonces se genera una *línea intermedia*, es decir, una jerarquía de autoridad entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico.

### **2.3 Modelos de evaluación de la estrategia**

La revisión de la literatura sobre modelos de evaluación de la estrategia se inició con la identificación de referencias en bases de datos de especializadas. La búsqueda cubrió el periodo de 1971 a 2007. Los resultados obtenidos fueron 237 referencias. Sin embargo, solo 31 referencias se relacionaron directamente con el tema de evaluación de la estrategia. Estas últimas referencias se revisaron y analizaron a nivel de contenido, identificando en estas el conocimiento de frontera en dicha temática. Adicionalmente, para complementar la revisión de la literatura se consultaron libros sobre gestión estratégica, a fin de identificar sus propuestas en el tema de evaluación de la estrategia.

En la literatura se reportan diferentes modelos para evaluar la estrategia de la organización. La mayoría de los autores proponen modelos generales, los cuales solo establecen las fases en las que una organización debe evaluar la estrategia. Algunos autores llegan a establecer criterios generales para evaluar la estrategia, pero no establecen de manera explícita en qué fases de la gestión estratégica (*formulación, implantación y evaluación del desempeño*) deben aplicarse.

A continuación se presentan y describen los modelos de evaluación de la estrategia identificados en la literatura, los cuales aportan elementos para desarrollar la metodología propuesta en esta investigación. Los modelos presentados reflejan el estado del arte en el tema de evaluación de la estrategia:

- Tilles (1963).
- Rumelt (1980).
- Andrews (1991).
- Hastings (1996).
- Weimarck (2000).
- Moroney (2000).
- Camaraco (2003).
- Acur y Englyst (2006).

### 2.3.1 Tilles (1963)

El concepto de evaluación de la estrategia no es nuevo, ya en la década de los sesenta se habían generado las primeras aportaciones al tema.

Tilles (1963) en su artículo “*How to Evaluate Corporate Strategy*” propone que la estrategia debería ser evaluada a partir de tres preguntas básicas:

1. ¿Es buena la estrategia existente?
2. ¿La estrategia existente será buena en el futuro?
3. ¿Hay una necesidad de cambiar la estrategia actual?

La primera pregunta puede necesitar detallar información adicional para indicar si la estrategia actual es útil y beneficiosa a la organización.

Seymour Tilles propuso las siguientes preguntas para evaluar de manera cualitativa el funcionamiento de la organización:

- ***¿La estrategia es internamente consistente?*** La consistencia interna refiere al impacto acumulativo de varias estrategias en las organizaciones. Según Tilles, una estrategia se debe juzgar no solamente en relaciones a otras estrategias.
- ***¿La estrategia de la organización es consistente con su entorno externo?*** Una prueba importante es determinar si la estrategia elegida es consistente con el entorno externo (ciclo vital de la demanda, la competencia, la industria, los proveedores y los clientes).
- ***¿La estrategia es apropiada en función de los recursos disponibles?*** Los recursos (recursos financieros, recursos humanos, infraestructura, capacidades y habilidades) que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.
- ***¿La estrategia implica un grado aceptable de riesgo?*** La estrategia y los recursos comprometidos determinan el grado del riesgo que asume la organización.
- ***¿La estrategia tiene un horizonte de tiempo apropiado?*** Una parte significativa de cada estrategia es el horizonte del tiempo en el cual se basa. Los responsables de la organización

deben asegurarse de que el tiempo necesario para poner la estrategia en ejecución sea consistente. De lo contrario será imposible alcanzar las metas de manera satisfactoria.

- **¿La estrategia es realizable?** La organización debe determinar si la estrategia a ejecutar es viable en función de los requerimientos que ésta exige.

En cuanto a la segunda pregunta sobre si "la estrategia existente será buena en el futuro", ésta consiste en analizar si la estrategia continuará satisfaciendo las metas y objetivos de la organización en el futuro. La respuesta a la pregunta está en función de los cambios en el entorno externo e interno, los recursos de la organización, cambios en su misión, metas, u objetivos.

La respuesta a la tercera pregunta sobre si "hay una necesidad de cambiar la estrategia", la respuesta proporcionará la dirección hacia una tarea de la formulación de la estrategia.

Las preguntas propuestas por Tilles establecen cómo la estrategia puede ser evaluada en varias etapas, incluyendo su ejecución. Las respuestas pueden proporcionar pautas en cuanto a cómo la estrategia debe ser modificada, a fin de lograr las metas y objetivos de la organización.

Después de la contribución de Tilles, las publicaciones escritas en el campo de la evaluación de estrategias han sido interpretativas.

### **2.3.2 Rumelt (1980)**

La principal contribución en el campo fue publicada en el artículo de Rumelt (1980) titulado "*Evaluation of strategy: Theory and models*", el cual ha sido revisado y actualizado por el autor. En su trabajo, Rumelt presenta la definición generalmente aceptada de evaluación de la estrategia: "la evaluación de la estrategia es la valoración de los planes y los resultados de planes que centralmente preocupan o afectan la misión básica de la empresa" (Rumelt, 1998).

Una de las premisas más importantes de Rumelt, fue establecida en su artículo "*Evaluating business strategy*". En este artículo propuso que "la estrategia no puede ser formulada o ajustada a las circunstancias cambiantes sin un proceso de evaluación de la estrategia" (Rumelt, 1998).

De acuerdo a Rumelt, los productos de una evaluación de la estrategia deberían responder a tres preguntas básicas:

1. ¿Son apropiados los objetivos del negocio?
2. ¿Son apropiadas las políticas y planes?
3. ¿Los resultados obtenidos a la fecha confirman o refutan los supuestos críticos en los cuales descansa la estrategia?

La principal contribución del trabajo de Ties y Rumelt está en relación con el proceso de evaluación de la estrategia y, específicamente, las pruebas o criterios que son aplicados para evaluar la estrategia de negocio. Rumelt propone cuatro criterios (Rumelt, 1998):

1. **Consistencia.** La estrategia no debe ser inconsistente con las metas y políticas.
2. **Consonancia.** La estrategia debe representar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que ocurren dentro de este.
3. **Ventaja.** La estrategia debe proveer para la creación y/o mantenimiento de una ventaja competitiva en un área seleccionada de actividad.
4. **Viabilidad.** La estrategia no deberá agotar los recursos disponibles y tampoco generar problemas irresolubles.

Una estrategia que falla al conocer uno o más de estos criterios es fuertemente sospechosa. La experiencia dentro de una industria particular y otros conocimientos permitirán al analista responsable de evaluar la estrategia definir estos criterios y adicionar otros que son apropiados para una situación concreta de una organización.

Rumelt considera que “en la mayoría de las organizaciones, la evaluación de la estrategia comprensiva no es frecuente, ni tampoco un evento regular que sea parte de un sistema formal” (Rumelt, 1998). Además, el autor establece que para muchos ejecutivos, la evaluación de estrategias es tan sólo una simple estimación de qué tan bien se desempeña un negocio.



En los libros principales de gestión estratégica se apoya el enfoque basado en los criterios de evaluación de estrategias de Rumelt. Aunque el número de criterios puede variar, los criterios propuestos tienden a ser variantes de los criterios evaluativos de Rumelt relacionados con la consistencia, consonancia, ventaja y viabilidad.

De acuerdo a Rumelt, la evaluación de la estrategia puede tomar lugar como una tarea analítica abstracta, tal vez desempeñada por consultores. Pero muy a menudo esta es una parte integral del proceso de planeación, revisión y control de la organización. En algunas organizaciones, la evaluación es informal y solo ocasional. Algunas han creado sistemas elaborados que establecen sesiones de revisión periódicas de la estrategia. En cada caso, la calidad de la evaluación de la estrategia y, últimamente, la calidad del desempeño corporativo, será determinado más por la capacidad de la organización para evaluarse y aprender que de las técnicas analíticas empleadas.

Finalmente, Rumelt establece que la evaluación de la estrategia es una tarea intelectual y un problema de análisis e interpretación de datos que requiere imaginación e inteligencia. Desde este punto de vista, existen cuatro pruebas esenciales que una estrategia debe pasar. La estrategia debe:

1. Ser internamente consistente.
2. Proveer consonancia entre la organización y su entorno.
3. Debe estar basada en ganar y mantener una ventaja competitiva.
4. Ser factible a la luz de las habilidades, capacidades y recursos existentes.

Una estrategia que falla en alguna de estas pruebas tiene serios defectos. Mientras que una estrategia que pasa los cuatro criterios no puede ser garantía de éxito.

### **2.3.3 Andrews (1991)**

Desde la publicación del artículo de Rumelt, una nueva contribución al debate en el tema de la evaluación de la estrategia fue hecha por Andrews (1991). En su trabajo el autor provee una lista extensa de diez criterios para la evaluación.

1. ¿Es identificable la estrategia y ha sido clara en la práctica?
2. ¿Es la estrategia de alguna manera única?
3. ¿La estrategia explota completamente las oportunidades del entorno nacional e internacional?
4. ¿La estrategia es consistente con la competencia corporativa y los recursos, ambos presentes y proyectados?
5. ¿Son consistentes las premisas de la estrategia y los programas de las principales políticas?
6. ¿Es el nivel de riesgo escogido viable en términos económicos y personales?
7. ¿Es la estrategia apropiada con los valores personales y aspiraciones de los gerentes clave?
8. ¿La estrategia es apropiada en términos del nivel de de contribución a la sociedad?
9. ¿La estrategia constituye un claro estímulo al esfuerzo y compromiso organizacional?
10. ¿Existen indicaciones recientes de la responsabilidad de mercados y segmentos de mercado con la estrategia de la organización?

Andrews propone una serie de preguntas generales que deben aplicarse para evaluar la estrategia de la organización. Sin embargo, este tipo de preguntas no es suficiente cuando se busca garantizar la eficacia de una estrategia, lo cual se refleja en el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por una organización.

#### **2.3.4 Hastings (1995)**

Hastings (1995), propone un modelo de evaluación de la estrategia. La justificación del modelo está basada en la crítica de los modelos de presupuesto de capital, los cuales emplean métodos cuantitativos tales como flujo de efectivo descontado y análisis de ratios financieros. El autor considera que estos modelos ignoran temas clave en el proceso de creación de la estrategia. El modelo de evaluación de la estrategia de Hasting provee un método para clasificar la estrategia sobre criterios cuantitativos, cualitativos e intangibles basados en sus relacionamientos priorizados con la misión de la organización.

Hastings considera que la gestión estratégica debería involucrar la creación, la evaluación oportuna y la implantación de la estrategia que permitirá lograr la misión de la organización. Además, el autor considera que a menudo la estrategia es desarrollada de manera deficiente y actualmente pone en peligro el logro de la misión de la organización.

Hastings plantea que una vez que la estrategia ha sido creada, el éxito o fracaso de esta depende de la calidad de la estrategia. Los estrategias de una organización pueden asegurar la calidad de la estrategia si disponen de algún método que les permita evaluarlas antes de que sean implantadas. En este sentido, se hace necesario evaluar la estrategia una vez que ha sido formulada.

El autor establece que muchas organizaciones evalúan la estrategia a través de métodos cuantitativos, tales como el análisis de ratios financieros, análisis de series de tiempo y modelos de investigación de operaciones. De acuerdo a Hastings estos modelos han sido criticados ampliamente sobre la base de que ellos evalúan en términos de retorno financiero y no en términos del logro de la misión de la organización. En otras palabras, estos modelos miden la cantidad de las ganancias pero no la calidad de las ganancias. Ellos normalmente recompensan la creación de valor de corto plazo y dan poca importancia a los efectos del largo plazo sobre la organización.

El modelo de Hastings permite identificar una de las dimensiones que determinan el éxito de toda estrategia, la cual esta relacionada con la “bondad de la estrategia”, la cual debe ser entendida para fines de este trabajo de investigación como la capacidad que tiene una estrategia de lograr los objetivos y metas de la organización.

### **2.3.5 Weimarck (2000)**

Weimarck (2000), considera que los tomadores de decisiones estratégicas están constantemente confrontados con situaciones relacionadas con elecciones cruciales. Por lo tanto, existe una necesidad de conocer cómo evaluar las alternativas estratégicas de una organización. Un aspecto importante de las estrategias es el grado en el que soportan los objetivos de la organización.

En su tesis doctoral titulada “*In Search of strategic consistency: A model for evaluation of how strategies support objectives*”, Weimarck establece que la alineación entre objetivos y estrategias es referida como la *consistencia estratégica*. Además, las diferentes estrategias funcionales que son aplicadas simultáneamente deben ser apoyarse mutuamente, o por lo menos no contradictorias, con respecto a los objetivos, los cuales son propuestos para soportarlas.

Weimarck propone un modelo que indica el grado de consistencia entre las estrategias y los objetivos, y el grado de consonancia entre las estrategias de una organización. El modelo de Weimarck es llamado el modelo de consistencia.

A partir de una revisión de la literatura, Weimarck identifico la necesidad de modelos que permitan apoyar la comunicación y compartir perspectivas individuales en proceso de desarrollo de estrategias multi-personal. El modelo de consistencia fue diseñado para alinearse con las situaciones de complejidad múltiple y de algunos objetivos en conflicto, y con las diferentes percepciones de la gente involucrada en la relación estrategia-objetivo.

El modelo de Weimarck ha sido probado en la empresa *Volvo* en sus áreas de negocio automotriz. Las principales conclusiones derivadas de la aplicación del modelo de consistencia en la empresa *Volvo* fueron las siguientes:

- El modelo provee un procedimiento para la evaluación de la estrategia que integra criterios múltiples.
- El modelo provee una oportunidad para la reflexión propia y el despliegue de grupos diversos.

Derivado de las conclusiones obtenidas por Weimarck, el autor establece que las principales áreas de mejora están relacionadas con:

- Una reducción de la simplificación que emerge del uso de estrategias estandarizadas y de los temas y objetivos de nivel agregado.
- Una necesidad de reducir el tiempo de aplicación extendido.

El modelo de Weimarck plantea un criterio que es relevante en la evaluación de la estrategia, este se refiere a la “consistencia” que debe existir entre los objetivos de la organización y las estrategias formuladas para lograrlos.

### **2.3.6 Moroney (2000)**

Moroney (2000), a partir la investigación realizada por Rumelt en el tema de evaluación de la estrategia coincide con el autor al considerar que “la estrategia no puede ser formulada o ajustada a las circunstancias cambiantes sin un proceso de evaluación de la estrategia” (Rumelt, 1998).

Moroney establece que sin evaluación, no es una exageración decir que la estrategia, en el sentido de un patrón planeado de actividad que define la dirección y alcance de la organización, no existe. La evaluación de la estrategia constituye un paso esencial en el proceso de dirección de una organización.

Moroney en su artículo “*Strategy Evaluation: Towards an Updated Paradigm*” realizó tres actividades de investigación importantes que contribuyen al entendimiento del tema de evaluación de la estrategia:

1. Realizó una revisión y análisis de la literatura relevante en el tema de evaluación de la estrategia.
2. Evaluó la literatura identificada.
3. Realizó una investigación de escritorio y entrevistas exploratorias con ejecutivos de empresas medianas de la industria de la construcción de Irlanda. A partir de las entrevistas el autor estableció algunas conclusiones con relación a las prácticas de evaluación de la estrategia en dichas empresas.

Moroney identificó a partir de un análisis de libros sobre gestión estratégica que los autores interpretaban la evaluación de la estrategia desde dos perspectivas:

1. La evaluación de las opciones estratégicas con una orientación a la selección de una estrategia o estrategias para la implantación.
2. Una menos común, orientada a evaluar qué tan bien está trabajando la estrategia actual de la organización.

De acuerdo a Moroney, la mayoría de los libros de gestión estratégica se da una cobertura significativa al tema de la evaluación de la estrategia. Sin embargo, el material presentado es interpretativo y derivado de los criterios de evaluación propuestos por Richard, Rumelt en 1980. El contenido de los libros de gestión estratégica es de valor, pues proveen una visión global del estado actual de conocimiento y entendimiento en tema de evaluación de la estrategia.

En la tabla 2-2 se presenta un análisis realizado por Moroney en su artículo “*Strategy evaluation: Towards an updated paradigm*”. Es un análisis de contenido sobre el tema de la evaluación de la estrategia en libros de gestión estratégica. El análisis se realiza en tres áreas: la definición de evaluación de la estrategia, el enfoque para la evaluación de la estrategia y una indicación de la proporción del texto dedicada al tema. En términos de definición, con una excepción, los autores de libros de gestión estratégica interpretan la evaluación de la estrategia como ampliamente discutida y orientada a evaluar opciones estratégicas con una perspectiva de selección de una estrategia o estrategias para la implantación. Una segunda definición menos común es la evaluación de que tan bien una estrategia actual está trabajando.

**Tabla 2-2 Análisis de contenido de la evaluación de la estrategia en libros de Gestión estratégica**

| Autor                                   | Texto   | Definición de evaluación de la estrategia  | Enfoque para la evaluación de la estrategia  | Contenido (Cantidad)  |
|---|---|--|--|-----------------------|
| <b>Jonson, G y Scholes, K.</b>          | <i>Exploring Corporate Strategy</i> (5 Ed.) Prentice Hall, 1998 | “ Cómo las opciones estratégicas pueden ser evaluadas y el proceso por el cual las organizaciones pueden seleccionar estrategias para el futuro” (p.353) | <b>Tres criterios de evaluación</b> (p.353-355):<br><ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Sustentabilidad</i>: Evaluar si la estrategia direcciona las circunstancias de la organización.</li> <li>2. <i>Aceptabilidad</i>: Resultados del desempeño esperado si la estrategia es implantada, y la extensión para la cual esta podría estar en línea con las expectativas de los accionistas.</li> <li>3. <i>Confiabilidad</i>: Si la estrategia podría ser desarrollada para trabajar en la práctica.</li> </ol> | Capítulo 1. (p. 1-11) |
| <b>Lynch, R</b>                         | <i>Corporate Strategy</i> . Pitman Publishing, 1997             | Evaluación de las opciones de estrategia para su contribución a la organización y generar la estrategia con mayores posibilidades de éxito. (p.519)      | <b>Seis criterios de evaluación:</b><br><ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consistencia con misión y objetivos</li> <li>2. Sustentabilidad con el entorno y la ventaja</li> <li>3. Validez en términos de supuestos de futuro</li> <li>4. Confiabilidad interna, externa, compromiso</li> <li>5. Riesgo de negocio aceptable para la organización</li> <li>6. Atractividad para los accionistas</li> </ol>  | Capítulo 2. (P. 2-22) |
| <b>Thompson, A.A y Strickland, A. J</b> | Strategic Management (11 Ed.) Irwin/McGraw Hill, 1999           | “Evaluar que tan bien está trabajando la estrategia actual de la empresa” (p.104)  | <b>Evaluar la estrategia</b> de la siguiente forma (p.104, 105):<br><ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cualitativamente: consistencia interna, relacional, sustentable con la situación</li> <li>2. Cuantitativamente: resultados estratégico y financieros relativos al desempeño de la industria</li> </ol>   | Capítulo 1. (P. 1-11) |

| Autor                                   | Texto  | Definición de evaluación de la estrategia  | Enfoque para la evaluación de la estrategia  | Contenido (Cantidad)  |
|---|--|--|--|---|
| <b>Thompson, J. L.</b>                  | <i>Gestión estratégica: Amenaza y cambio (3rd ed).</i><br>International Thompson Business Press, 1997. | <p>A. Evaluando los meritos y viabilidad de las estrategias existentes y alternativas para el cambio futuro. (p.562)</p> <p>B. Evaluando el éxito estratégico de una organización, enfocada en los resultados. (p.177)</p>                 | <p><b>A. Criterios para las estrategias efectivas</b> (p. 564-8):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Propiedad</i>: necesidad del entorno y de los recursos de la organización, valores y misión.</li> <li>2. <i>Factibilidad</i> en recursos y cambios de términos.</li> <li>3. <i>Conveniencia</i>: cierre de brechas de planeación y logro de retornos esperados.</li> </ol> <p><b>B. Evaluación contra</b> (p. 177):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Medición de ratios financieros.</li> <li>2. Factores estratégicos: logro de objetivos, estrategias implantadas, adaptación al cambio, expectativas de los accionistas.</li> <li>3. Alineación con las estrategias de los competidores.</li> </ol> | <p>A. Capítulo 1. (p. 1-23)</p> <p>B. Capítulo 1. (p. 1-23)</p> |
| <b>Wheelen, T. L &amp; Hunger, J.D.</b> | <i>Gestión estratégica y política de negocios. (5 Ed.)</i><br>Addison-Wesley, 1995.                    | <p>A. Evaluando las alternativas estratégicas y seleccionando una para la implantación. (p.206)</p> <p>B. Evaluación de la estrategia para controlar y corregir procesos de gestión estratégica o uso de procesos inapropiados (p.284)</p> | <p><b>A. Criterios para evaluación</b> (p. 207, 208):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Habilidad de la estrategia propuesta tratar con los factores estratégicos específicos desarrollados en el FODA.</li> <li>2. Habilidad de la estrategia propuesta para satisfacer los objetivos acordados con el uso de recursos disponibles.</li> </ol> <p><b>B. Medición y control del desempeño</b> (p. 286-289):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Medición del desempeño corporativo.</li> <li>2. Medición del desempeño divisional/funcional.             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Controles de comportamiento.</li> <li>b) Controles de los resultados.</li> </ol> </li> </ol>                  | <p>A. 8 Páginas. (p. 8-397)</p> <p>B. Capítulo 1. (p. 1-14)</p> |

Fuente: Moroney, 2000.



Moroney establece que “el proceso de evaluación de la estrategia esta desvinculado del proceso completo de Gestión estratégica, del cual es una parte”.

Moroney considera que la evaluación de la estrategia debe realizarse al principio, a la mitad y al final del proceso de gestión estratégica. Además, propuso evaluar la estrategia a partir de tres actividades:

- 1) Evaluación del desempeño y valoración estratégica.
- 2) Evaluación y selección de la estrategia.
- 3) Evaluación y control de los resultados de la estrategia.

Moroney propuso un modelo integral para evaluar la estrategia y considera que la evaluación toma diferentes formas en diferentes etapas del proceso de gestión estratégica (ver figura 2-7).

1. ***Evaluación del desempeño y valoración estratégica (EDVE)***: La primera etapa en el desarrollo de una nueva estrategia o en la revaloración fundamental de la estrategia existente. EDVE principalmente involucra análisis de brechas.
2. ***Evaluación y selección de la estrategia (ESE)***: La valoración prospectiva de las opciones estratégicas y la selección de una estrategia preferida.
3. ***Evaluación y control de los resultados de la estrategia (ECRE)***: Control estratégico post-hoc siguiendo la implantación de la estrategia para asegurar las metas estratégicas conocidas.

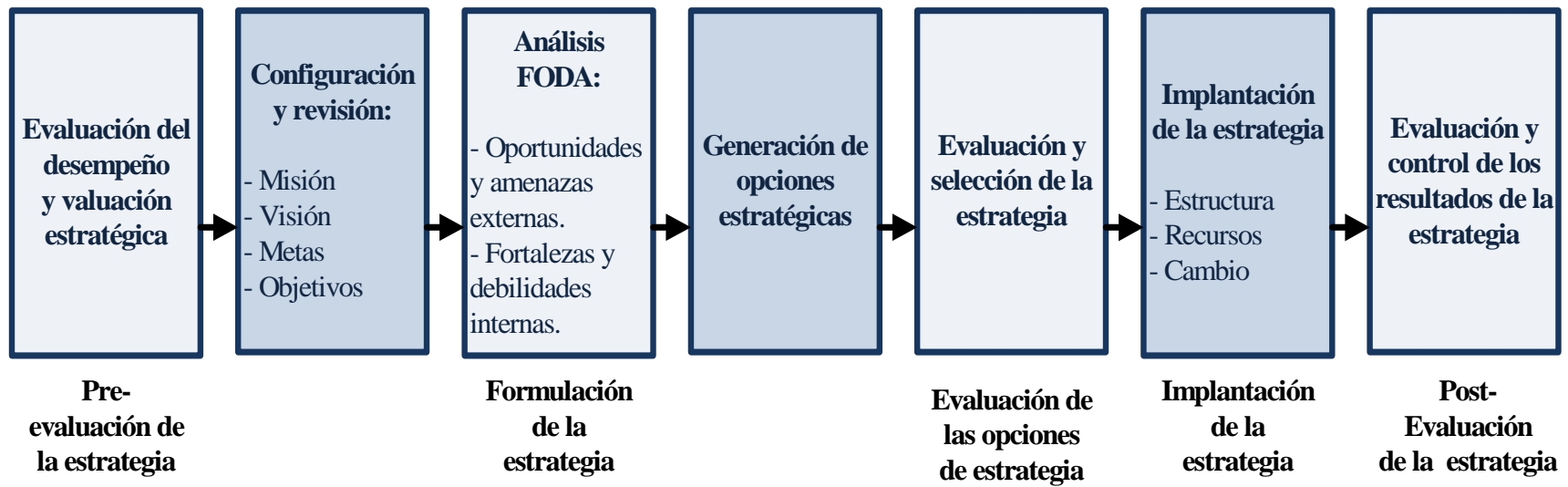


Figura 8-8 El Proceso de Gestión estratégica: Evaluación de la estrategia más relevante.

(Fuente: Moroney, 2000)

Aunque Mooroney propuso un modelo integral para evaluar la estrategia de la organización en diferentes momentos, no estableció de manera explícita los aspectos a evaluar en cada momento de la evaluación.

Moroney considera que no hay nada tan ambiguo e importante como la evaluación de la estrategia, la cual es un área de la estrategia que está mal apreciada, mal investigada y que las guías para su práctica no están bien desarrolladas. Además, el concepto de evaluación de la estrategia no ha sido entendido apropiadamente, el proceso no es completamente explícito y la práctica varía ampliamente.

Un tema importante en la evaluación de la estrategia es el relacionado con los criterios de evaluación aplicados. Moroney considera que estos pueden llegar a ser significantes, objeto de diferentes interpretaciones y pueden no proveer una guía suficientemente concreta para su selección. Moroney también propone una extensión al enfoque basado en criterios. En la tabla 2-3 se presenta un marco de trabajo para la evaluación de la estrategia.

**Tabla 2-3 Marco de trabajo para la evaluación de la estrategia**

| Criterio               | Condiciones                     | Herramientas                        |   |
|------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|---|
|                        |                                 | Técnica analítica                   | Evaluación cualitativa                                    |
| <b>SUSTENTABILIDAD</b> | <i>Consonancia</i>              |                                     | <i>Evaluación PEST</i><br><i>Evaluación de tendencias</i> |
|                        | <i>Capacidad</i>                | Mapeo de la cadena de valor         | <i>Evaluación de correspondencia interna</i>              |
|                        | <i>Combinación</i>              | Análisis de portafolio prospectivo  | <i>Evaluación de cohesión corporativa</i>                 |
|                        | <i>Coherencia</i>               |                                     | <i>Evaluación de la consistencia interna</i>              |
| <b>SUPERIORIDAD</b>    | <i>Ventaja competitiva</i>      | Análisis de fuerzas competitivas    | Evaluación del posicionamiento                            |
|                        | <i>Competencias principales</i> | Análisis basado en recursos         | Evaluación de las competencias principales                |
|                        | <i>Coalescencia</i>             | Mapeo de la cadena de valor         | Evaluación de la sinergia                                 |
| <b>FACTIBILIDAD</b>    | <i>Capacidad</i>                | Técnicas de factibilidad financiera | Evaluación de recursos asignados                          |
|                        | <i>Conexión</i>                 |                                     | Evaluación del sistema de valor                           |
| <b>ACEPTABILIDAD</b>   | <i>Congruencia</i>              |                                     | Evaluación de la congruencia de la meta                   |
|                        | <i>Contribución</i>             | Evaluación de la rentabilidad       |   |
|                        |                                 | Análisis de costo-beneficio         |   |
|                        |                                 | Análisis de valor a los accionistas |   |
|                        | <i>Control del riesgo</i>       | Análisis de ratios financieros      |   |
|                        |                                 | Análisis de sensibilidad            |   |
|                        | Modelos de simulación           |                                     |   |
|                        | <i>Consumación</i>              | Mapeo de accionistas                |   |
| <b>CONVENIENCIA</b>    | <i>Consistencia</i>             |                                     | Evaluación de la cultura adecuada                         |
|                        | <i>Compromiso</i>               |                                     | Evaluación de la motivación organizacional                |
|                        | <i>Comunalidad</i>              | Mapeo de accionistas                |   |

**Fuente:** Moroney, 2000. "Strategy Evaluation: Criteria & Tools in Morley, M. and Heraty, N. (eds), Analysing Strategic Management: An Irish Text, Dublin, Gill & Macmillan.

Un área importante de la literatura sobre evaluación de la estrategia está relacionada con las herramientas y técnicas de evaluación. La mayor parte de estas son derivadas de los criterios evaluativos presentados en la figura 2. Además, pocas herramientas son únicas para la evaluación de la estrategia y son también encontradas en otros procesos de gestión, tales como la formulación de la estrategia y la medición del desempeño. A partir de un análisis de la figura 2-8 se identifica que las herramientas evaluativas se pueden clasificar en tres amplias categorías:

1. **Estratégicas:** FODA (*Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*), cumplimiento de objetivos, cierre de brechas de planeación e involucrando técnicas usadas para generar las opciones estratégicas.
2. **Financieras:** Resultados (en términos de retorno y riesgo) recursos, efectos laterales, basados en técnicas de medición del desempeño establecidas.
3. **Organizacionales:** Aceptabilidad, involucramiento, adecuación interna y consistencia, motivación.

En términos de enfoque, las herramientas pueden ser también “*Duras*” (técnicas analíticas) o “*Suaves*” (evaluación cualitativa).

Finalmente, Moroney realizó una investigación basada en entrevistas exploratorias con directores generales de tres de empresas líderes de la industria de la construcción en Irlanda. El objetivo de la investigación fue obtener datos empíricos sobre las prácticas relacionadas con la evaluación de la estrategia en dichas empresas. Moroney llegó a las siguientes conclusiones:

- La evaluación de la estrategia es parte integral del proceso de estrategia.
- La formalidad de la evaluación de la estrategia varía en relación con la naturaleza del proceso de estrategia existente.
- La evaluación de la estrategia es realizada por los directores generales de las empresas.
- Las formas de evaluación de la estrategia se orientan a evaluar las opciones estratégicas y revisar la estrategia existente para determinar si está trabajando adecuadamente.
- La evaluación de las opciones estratégicas fue una actividad prospectiva y fue precursora para la selección e implantación de la estrategia o estrategias.

- La evaluación de la estrategia *in situ* toma lugar después de la implantación de la estrategia y fue retrospectiva en orientación.
- El proceso de evaluación se orientó a involucrar el rango de estrategias existentes más que concentrarse en alguna estrategia en particular.
- La revisión de la estrategia existente se orientó a comparar los resultados del desempeño contra las expectativas estratégicas.

A partir de la revisión de la literatura realizada por Moroney, el autor hace evidente los diferentes enfoques que existen en la literatura de gestión estratégica en relación al tema de evaluación de la estrategia. Además, propone la necesidad de evaluar la estrategia de la organización de manera integral, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas planteados por la organización.

### **2.3.7 Camaraco (2003)**

Camaraco (2003), establece que la conversión interna de las empresas, la complejidad y dinámica del entorno externo y la competitividad que dichos factores generan, vuelve obsoletas las estrategias mejor formuladas y hasta ejecutadas. Esta situación obliga a que la alta dirección, de manera sistemática este obligada a revisar, evaluar y controlar la ejecución de estrategias, analizando y dando la ponderación que requieren las estrategias y cada una de las actividades de la gerencia, y con ello asegurar que surtan efectos deseados.

La filosofía de evaluar las estrategias se centra en examinar los resultados reales con las metas esperadas, apoyada en la toma de decisiones correctivas que garanticen concordancia con lo planeado. Las acciones reformadas pueden incluir el replanteamiento de las maniobras y de ser necesario, la misión de la organización; para lograr la coherencia de objetivos nuevos y alcance de la satisfacción de las expectativas de los accionistas de la organización.

La actividad de evaluación dentro de la organización tiende a ser incómoda, sin embargo, la carencia de evaluación produce problemas de tal magnitud, que inevitablemente pueden llevar al fracaso de la organización en tres actividades primordiales:

1. Análisis de los factores internos y externos.
2. Medición del desempeño de la organización.
3. Realización de las acciones correctivas.

Los investigadores en el tema de evaluación de estrategias, donde figuran Dale Zand, Lindsay, Rue, Willian Glueck y Richard Rumelt, entre otros, concuerdan en el cuestionamiento gerencial continuo, analizando supuestos, expectativas y sobre todo, creatividad en la generación de alternativas y formulación de criterios evaluativos.

Camacaro (2003), establece en su artículo “Evaluación, control y revisión de estrategias” que con el fin de que se cumpla el cometido de las estrategias implantadas es necesario la revisión, evaluación y control de las mismas, pues las organizaciones están inmersas en un medio ambiente externo e interno de transformación continua que por lo general hace que las estrategias elegidas se vuelvan obsoletas. Además, el autor establece que la aplicación adecuada de la evaluación de la estrategia puede garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

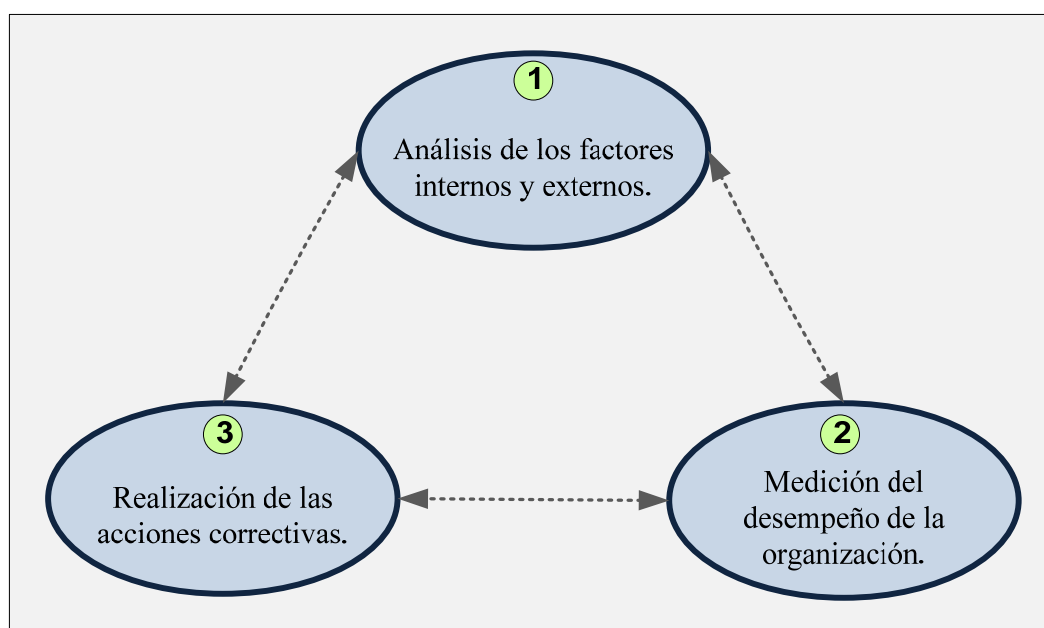
De acuerdo a Camaraco un proceso de evaluación de estrategias debe permitir evaluar las bases donde la estrategia las afecta, comparando los resultados con las metas propuestas y de no ser así tomar las acciones pertinentes de manera que se logren las metas y objetivos propuestos en el plan de la organización. La evaluación de las estrategias se basa en la retroalimentación oportuna y adecuada

Camacaro propone que el proceso de evaluación de la estrategia debe estar compuesto de tres fases (ver figura 2-8):

1. Análisis de los factores internos y externos que sustentan las estrategias tomadas.
2. Medición del desempeño organizativo.
3. Realización de acciones correctivas.

El propósito de cada una de las fases de evaluación mencionadas está en función del momento en que es aplicada. El propósito de cada fase se describe a continuación por orden de presentación:

1. Analizar las conclusiones obtenidas durante la formulación de estrategias.
2. Examinar las acciones efectuadas durante la ejecución de estrategias.
3. Comparar los resultados logrados con los esperados y efectuar los cambios necesarios para el control de las operaciones.



**Figura 9-9 El Proceso de evaluación de estrategias**  
(Fuente: Camacaro, 2003)

Estos tres pasos de la evaluación de las estrategias tienen como finalidad reflexionar acerca de las metas y valores, generación de alternativas y la formulación de criterios de evaluación. La evaluación debe ser continua y no al final de manera de corregir las desviaciones, porque de lo contrario podría ser muy tarde.

Existen herramientas que nos permiten obtener retroalimentación a tiempo y actuar rápidamente. Dentro de ellas encontramos a la auditoría estratégica por la junta directiva, evaluación del



medio y la auditoría interna. Estas herramientas nos dirán si la estrategia tomada inicialmente es la correcta o si es necesario el cambio a una nueva estrategia o plan de contingencia.

Más aún si las estrategias son de largo alcance es necesaria una evaluación continua a través de puntos de referencia en el transcurso del tiempo que nos indiquen que vamos por el camino correcto. Según estudios de Lindsay y Rue la evaluación de estrategias debería ser usada frecuentemente si la inestabilidad y la complejidad del medio aumentan.

### **Marco de análisis para la evaluación de estrategias**

Camacaro, considera que a menudo las organizaciones detectan que los objetivos y metas establecidos no se cumplen y cuando se analizan las causas se identifican problemas internos y externos a la organización. Internamente se puede decir que no fueron buenas las estrategias tomadas, o que no se han ejecutado en forma efectiva, o tal vez los objetivos trazados son muy ambiciosos. Externamente se puede decir que los cambios tecnológicos, gubernamentales, acciones de los competidores pueden ser un obstáculo para el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

La razón de la evaluación de estrategias es solucionar los problemas internos y externos identificados por la organización. A continuación se proponen una serie de preguntas que ayudan a la organización a identificar dichos problemas:

- ¿Siguen existiendo nuestras fortalezas internas?
- ¿Han surgido otras fortalezas? En caso afirmativo, ¿cuáles son?
- ¿Continúan existiendo nuestras debilidades internas?
- ¿Tenemos otras debilidades internas? En caso afirmativo, ¿cuáles son?
- ¿Continúan existiendo nuestras oportunidades externas?
- ¿Han surgido otras oportunidades externas? En caso afirmativo, ¿cuáles son?
- ¿Siguen existiendo nuestras amenazas externas?
- ¿Han surgido otras amenazas externas? En caso afirmativo, ¿cuáles son?

La segunda acción consiste en medir el desempeño de la organización. Esto se logra comparando los resultados contra lo esperado, analizando las desviaciones, evaluando los desempeños individuales y los progresos alcanzados. Para esto se tienen que cuantificar los objetivos y metas de manera de poder evaluar las estrategias. Es importante destacar que es más importante predecir una desviación que informar de una que ya sucedió, porque en la que se prevé podemos contrarrestar su acción.

Por último, se encuentra la acción de llevar a cabo las medidas correctivas, ejecutar los cambios de manera que la organización cumpla sus metas y objetivos (Ver tabla 2-4).

**Tabla 2-4 Matriz de valoración de estrategias**

| ¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica interna de la Empresa? | ¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica externa de la Empresa? | ¿Ha avanzado la Empresa hacia el logro de sus metas y objetivos proyectados? | Resultado                               |
|---|---|--|---|
| No  | No  | No   | Tomar medidas correctivas               |
| Si  | Si  | Si   | Tomar medidas correctivas               |
| Si  | Si  | No   | Tomar medidas correctivas               |
| Si  | No  | Si   | Tomar medidas correctivas               |
| Si  | No  | No   | Tomar medidas correctivas               |
| No  | Si  | Si   | Tomar medidas correctivas               |
| No  | Si  | No   | Tomar medidas correctivas               |
| No  | No  | Si   | Seguir el actual curso de la Estrategia |

**Fuente:** Camacaro, 2003.

En la matriz de valoración de estrategias se califica cada uno de los aspectos que son relevantes para que la organización logre sus metas y objetivos. Asimismo, la matriz permite establecer si se requieren establecer medidas correctivas o se mantendrá inalterado el curso de la estrategia.

### **2.3.8 Acur y Englyst (2006)**

Acur y Englyst (2006), en su artículo “*Assessment of strategy formulation: how to ensure quality in process and outcome*” proponen y evalúan una herramienta de evaluación para el proceso de formulación de la estrategia que asegure una calidad alta en el proceso y en los resultados.

A partir de la revisión de la literatura, Acur y Englyst identificaron los criterios de éxito para el proceso de evaluación de la estrategia. La herramienta de evaluación desarrollada integra tres enfoques genéricos para evaluarla: 1) ‘orientación a la meta’, 2) ‘enfoques comparativos’ y 3) ‘mejoramiento’. Además, estos abarcan tres fases del proceso de formulación de la estrategia: pensamiento estratégico, planeación estratégica e implantación de la estrategia. La herramienta refleja que los diferentes enfoques de evaluación son relevantes en todas las fases de la formulación de la estrategia, pero diferentes en importancia.

Las percepciones de los directivos que participaron en la aplicación de la herramienta de evaluación expresan en particular que el aprendizaje de la experiencia debería ser integrado en el pensamiento estratégico. La etapa de planeación es principalmente evaluada con base en el enfoque de orientación a la meta, pero la experiencia y percepciones de los directivos indican la necesidad de planes correctos y detallados podrían ser cubiertos en la literatura.

En relación a la etapa de implantación, los aspectos clave relacionan ambos enfoques de orientación a la meta y mejoramiento, mientras que el enfoque comparativo parece jugar un rol más modesto, relacionado con el monitoreo de cambios externos y preparar a la organización para responder con anticipación.

En este capítulo se presentaron y describieron algunos de los modelos de evaluación de la estrategia reportados en la literatura, los cuales no presentan una propuesta integral que permita evaluar la estrategia en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación.

Los modelos presentados se centran en establecer criterios generales para evaluar la estrategia y solo plantean la necesidad de desarrollar una metodología que permita evaluar la estrategia de manera integral y sistemática a fin de lograr las metas y objetivos planteados por una organización.

## **2.4 Comentarios sobre la revisión de la literatura**

A continuación se describen los aspectos más relevantes abordados por los autores líderes en el tema de evaluación de la estrategia.

- Tilles (1963) ha propuesto criterios generales para evaluar la estrategia de una organización en la fases de análisis estratégico, formulación e implantación. La aplicación de los criterios pueden proporcionar pautas en cuanto a cómo la estrategia debe ser modificada, a fin de lograr las metas y objetivos de la organización.
- Rumelt (1980) propone cuatro criterios de aplicación general para evaluar la estrategia, los cuales están relacionados con la *consistencia*, *consonancia*, *ventaja* y *viabilidad*. Rumelt considera que el alcance e implicaciones de la evaluación de la estrategia en las organizaciones no ha sido entendida de forma adecuada por los responsables de formular e implantar las estrategias, pues la mayoría de los directivos consideran que la evaluación de la estrategia es una simple valoración de qué tan bien se desempeña un negocio. En la mayoría de los libros de gestión estratégica se apoya el enfoque basado en los criterios de evaluación de estrategias de Rumelt.
- Andrews (1991) solo plantea algunas preguntas generales para evaluar la estrategia de la organización.
- Hastings (1995) desarrollo un modelo orientado a evaluar la estrategia sobre criterios cuantitativos, cualitativos (consistencia y consonancia) e intangibles basado en sus relacionamientos priorizados con la misión de la organización.

- Moroney (2000) propone un modelo general de evaluación de la estrategia alineado al proceso de gestión estratégica. Establece a partir de una revisión de los libros de gestión estratégica que estos se centran en la evaluación de las opciones estratégicas y en la evaluación del desempeño.

Moroney, Weimarck (2000) y Hastings han propuesto modelos generales para evaluar la estrategia en diferentes momentos del desarrollo de la estrategia. Sin embargo, los modelos no establecen los aspectos a evaluar en cada fase, ni la forma de llevar a cabo la evaluación de la estrategia.

Moroney ha expuesto la necesidad de desarrollar metodologías que permitan evaluar la estrategia de forma integral, es decir, una vez que esta ha sido formulada y finalmente, cuando es implantada.

- Camacaro (2003) propone un proceso de evaluación de estrategias compuesto por tres fases: *análisis de los factores internos y externos que sustentan las estrategias tomadas, medición del desempeño organizativo y realización de las acciones correctivas*. En cada una de las fases se aplica un conjunto de preguntas generales, a fin de solucionar los problemas internos y externos identificados por la organización en la formulación e implantación de las estrategias. La propuesta de Moroney no es explícita en cuanto a los criterios a utilizar, ni establece la forma de llevar a cabo la evaluación de la estrategia de manera integral y sistemática.
- Acur y Englyst (2006) proponen y evalúan una herramienta de evaluación para el proceso de formulación de la estrategia que asegure una calidad alta en el proceso y en los resultados. La herramienta de evaluación desarrollada integra tres enfoques genéricos para evaluar la estrategia. Además, los enfoques abarcan tres fases del proceso de formulación de la estrategia: pensamiento estratégico, planeación estratégica e implantación de la estrategia.

Derivado de la revisión y análisis de la literatura, se observa que desde finales de la década de los noventa, ha resurgido un gran interés por el tema de evaluación de la estrategia, tanto en el ámbito académico como en el empresarial. Este interés se puede explicar a partir de dos causas:

1. El reconocimiento de los expertos sobre la existencia de una brecha, tanto en la teoría como en la práctica, con relación al tema de evaluación de la estrategia, pues dentro de la disciplina de la gestión estratégica solo se considera la evaluación del desempeño de la estrategia, es decir, la evaluación de la estrategia una vez que se han obtenido los resultados. Sin embargo, en la literatura especializada no existe una metodología que permita evaluar la estrategia de forma integral, es decir, una vez que ésta ha sido formulada y finalmente, cuando es implantada.

2. Un entorno competitivo cada vez más complejo y dinámico, el cual obliga a las organizaciones a garantizar en todo momento la vigencia y alineación de las estrategias desarrolladas e implantadas, a fin de cumplir los objetivos y metas propuestos por la organización.

## **CAPITULO 3. ELEMENTOS PARA DESARROLLAR LA METODOLOGÍA**

### **3 Elementos para desarrollar la metodología**

Este capítulo tiene como propósito establecer los elementos requeridos para desarrollar la metodología general de evaluación de la estrategia. Los elementos se refieren a la integración del modelo base de gestión estratégica, identificación de las variables a considerar en las fases de evaluación de la estrategia, definición de las dimensiones a evaluar de la estrategia, selección de variables e indicadores a considerar en cada fase de evaluación, integración de los elementos de diseño para desarrollar el instrumento que permitirá evaluar la estrategia en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación y la validación del instrumento de evaluación de la estrategia por especialistas.

#### **3.1 Integración del Modelo base de Gestión estratégica**

##### **3.1.1 Objetivo**

El modelo base de gestión estratégica es un elemento relevante para el diseño de la metodología de evaluación de la estrategia. El modelo tiene como propósito ser el marco de referencia para definir las etapas en donde se requiere evaluar la estrategia y establecer para cada etapa las dimensiones, categorías, variables e indicadores a considerar.

##### **3.1.2 Características**

El modelo base de gestión estratégica desarrollado presenta las siguientes características:

- Ofrece un enfoque integral y sistemático para llevar a cabo la gestión estratégica dentro de la organización. El modelo base se integró a partir de los modelos de gestión estratégica propuestos por los siguientes autores: *H. I. Ansoff, Arnoldo Hax, Arthur A. Thompson, Craig S. Fleisher, Henry Mintzberg y James Brian Quinn, Gerry Johnson y Kevan Scholes, Lamberton D. M., Margaret A. White y Garry D. Bruton, Richard L. Daft, Steve Miller y Terrie Reeves.*



Los elementos que se consideraron para integrar el modelo base de gestión estratégica fueron los siguientes: 1) Fases principales de la gestión estratégica (Henry Mintzberg y James Brian Quinn, Gerry Johnson y Kevan Acholes y Steve Miller y Terrie Reeves) y 2) actividades clave relacionadas con cada una de las fases de la gestión estratégica (H. I. Ansoff, Arnoldo Hax, Arthur A. Thompson, Lambertson D. M., Margaret A. White y Garry D. Bruton).

- Presenta en forma clara las fases más relevantes de un modelo de gestión estratégica.
- Integra las actividades clave a considerar en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación de la estrategia.
- Representa un marco de referencia para definir las fases de evaluación de la estrategia, así como los aspectos a evaluar en cada una de ellas.

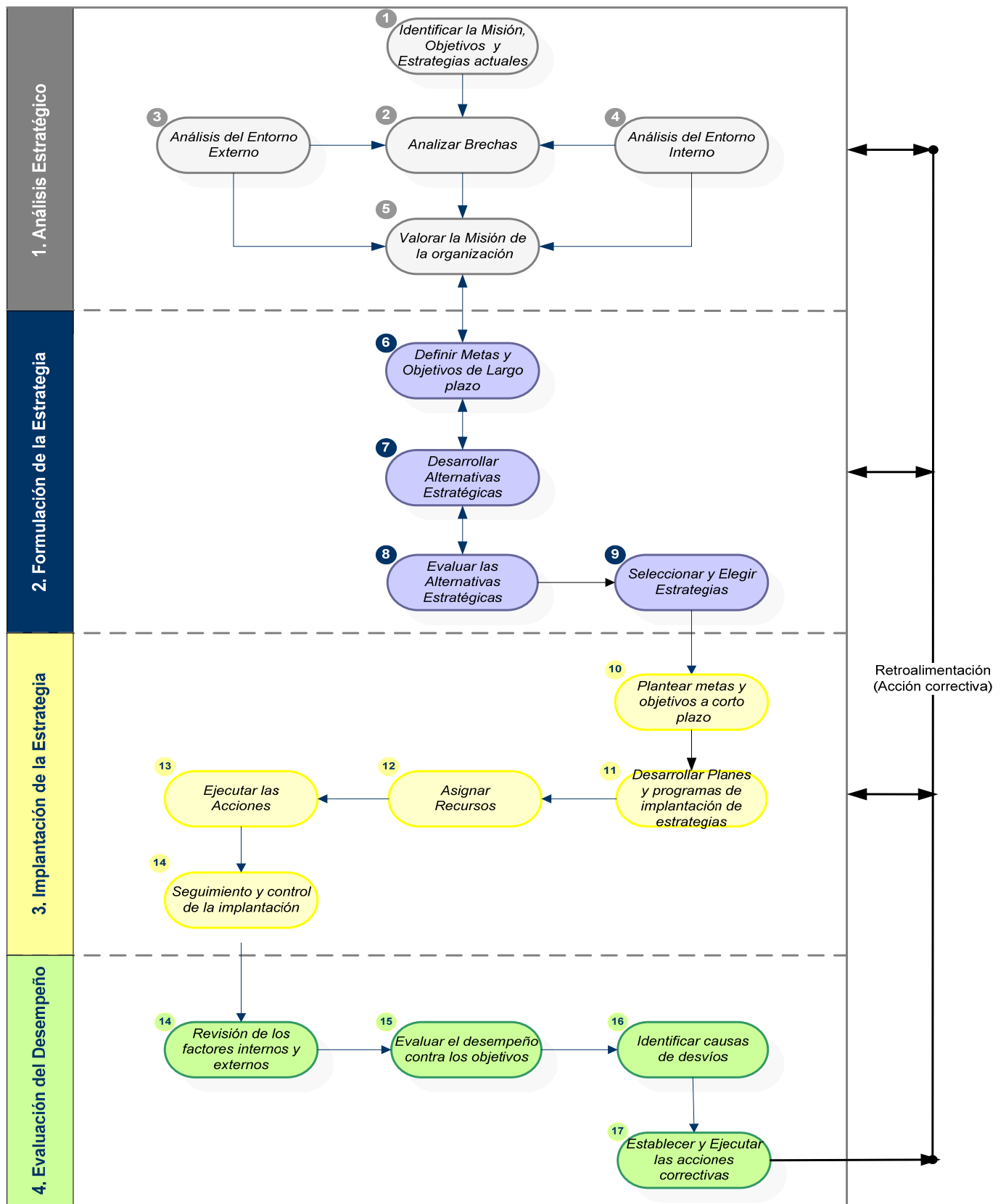
### **3.1.2 Fases y actividades clave**

El modelo base de gestión estratégica representa el marco de referencia para identificar las fases en las que se requiere evaluar la estrategia. Además, permite establecer las actividades principales que requieren ser evaluadas en cada fase. En la figura 3-1 se presenta el modelo base de gestión estratégica desarrollado, el cual incluye las siguientes fases y actividades:

1. **Análisis estratégico.** El análisis estratégico de la organización se orienta a identificar las influencias del entorno que afectan el desempeño de la organización, analizar la posición actual que tiene la organización en términos de tales influencias y analizar los recursos, competencias y capacidades que posee la organización para responder al entorno competitivo y lograr sus metas y objetivos.
2. **Formulación de la estrategia.** Se orienta a desarrollar la misión de la organización, detectar las oportunidades y las amenazas externas a las que se enfrenta la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer metas y objetivos de largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que seguirá la organización para lograr las metas y objetivos

3. ***Implantación de la estrategia.*** La implantación de la estrategia se orienta a establecer las metas anuales, diseñar políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar la estrategia elegida por la organización. La implantación de una estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización.
4. ***Evaluación del desempeño.*** El proceso de evaluación del desempeño está orientado a evaluar los resultados obtenidos de una estrategia ejecutada contra las metas y objetivos planeados.

Este último proceso no será considerado dentro del alcance de la metodología de evaluación de la estrategia, pues en la literatura se aborda con claridad y es el enfoque de evaluación de la estrategia que predomina en la literatura de gestión estratégica. Sin embargo, el proceso de evaluación del desempeño fue incluido, a fin de presentar de manera integral el modelo base de gestión estratégica. El modelo base será utilizado como marco de referencia para definir las fases de evaluación de la estrategia, así como las variables e indicadores a considerar en cada una de ellas.



**Figura 3-1 Modelo base de Gestión estratégica**

(Fuente: Elaborado a partir de los modelos de gestión estratégica reportados en la literatura)

A partir del modelo base de gestión estratégica se pueden identificar las fases en las que se requiere evaluar la estrategia: 1) *análisis estratégico*, 2) *formulación de la estrategia* e 3) *implantación de la estrategia*. Las actividades contenidas en cada fase representan algunos de los aspectos a evaluar de la estrategia. Sin embargo, después de revisar los modelos de gestión estratégica existen múltiples aspectos de cada fase que requieren ser evaluados. Para seleccionar y priorizar los aspectos más relevantes a considerar en cada fase de evaluación se utilizó la técnica de análisis de procesos denominada SIPOC (Spider).

### **3.2 Identificación de variables basada en el análisis de procesos**

Esta actividad se realizó aplicando el modelo de análisis de procesos denominado SIPOC (*Spider*), el cual consiste en establecer las variables relevantes para cada una de las dimensiones que conforman a un proceso.

Las dimensiones que conforman a un proceso desde la perspectiva del modelo SIPOC son las siguientes (Nueman, 2002):

- ***Entradas.*** Insumos necesarios para realizar las actividades del proceso.
- ***Salidas.*** Resultados que se derivan del proceso.
- ***Actividades.*** Acciones que dan funcionalidad a un proceso de actividad humana.
- ***Metodologías.*** Soportan las actividades del proceso.
- ***Recursos.*** Personal, infraestructura y recursos financieros necesarios para operar el proceso.
- ***Riesgos.*** Factores críticos del proceso que requieren ser identificados y controlados para garantizar la adecuada operación del proceso.
- ***Medición del proceso.*** Variables que determinaran la efectividad y eficiencia del proceso.

El propósito de aplicar el análisis de procesos es apoyar la identificación, selección y priorización de las variables clave que requieren ser consideradas en cada una de las fases de evaluación de la estrategia:

1. Análisis estratégico.
2. Formulación de la estrategia.
3. Implantación de la estrategia.

El modelo de análisis de procesos denominado SIPOC (*Spider*), fue utilizado para mapear las dimensiones y variables clave a considerar en cada una de las fases de evaluación de la estrategia.

A continuación se presentan los mapas desarrollados para cada una de las fases de evaluación de la estrategia. Los mapas permiten identificar las dimensiones y variables que deben ser consideradas al desarrollar el instrumento que permitirá evaluar la estrategia en las fases propuestas.

### **3.2.1 Análisis estratégico**

En la figura 3-2 se presentan las dimensiones y variables que requieren ser consideradas al evaluar la estrategia en la fase de análisis estratégico.

Las variables consideradas en cada dimensión son la guía para diseñar el instrumento que permitirá evaluar la estrategia en la fase de análisis estratégico.

### **3.2.2 Formulación de la estrategia**

En la figura 3-3 se presentan las dimensiones y variables que requieren ser consideradas al evaluar la estrategia en la fase de formulación.

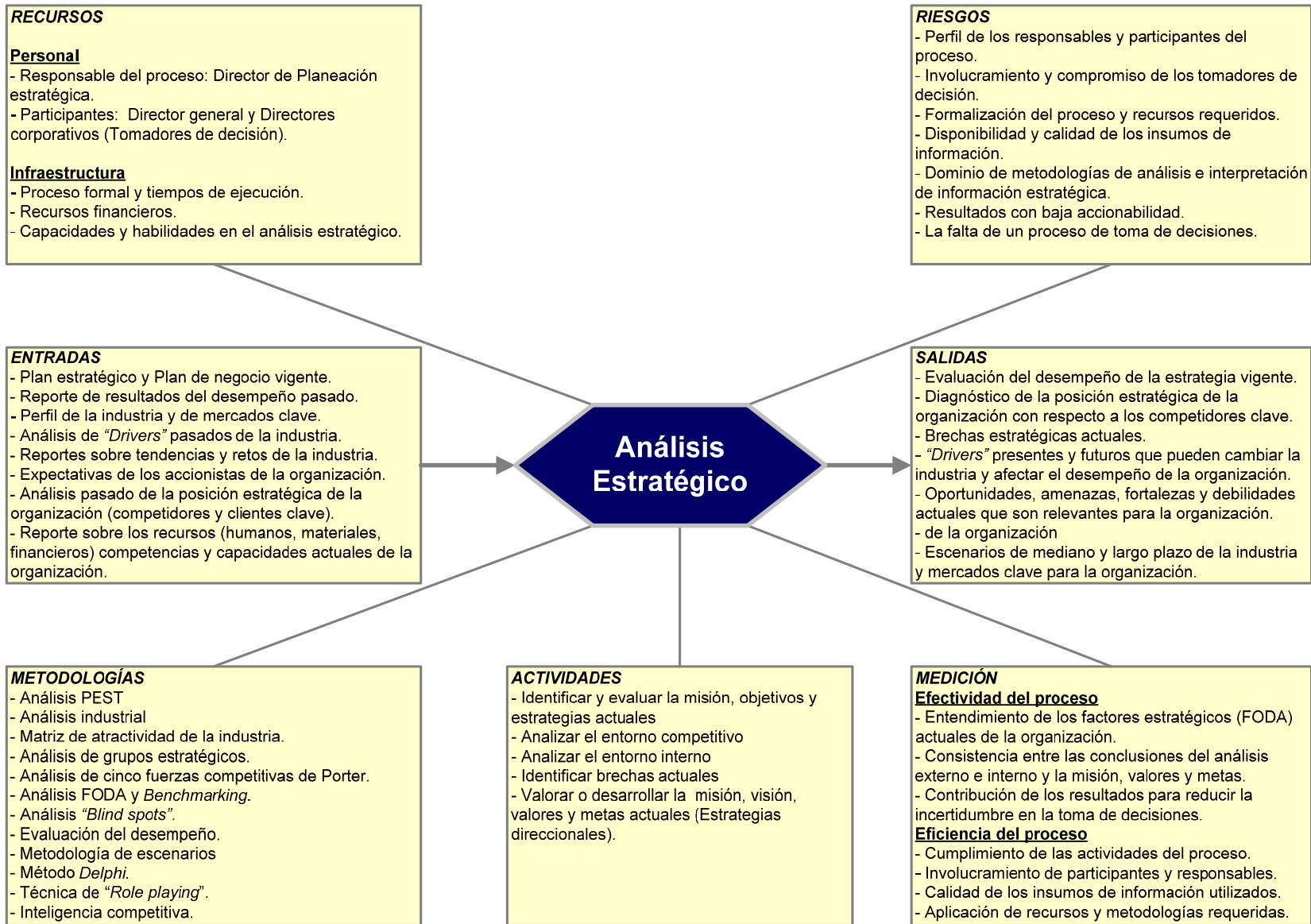
Las variables consideradas en cada dimensión son la guía para diseñar el instrumento que permitirá evaluar la estrategia en la fase de formulación.

### **3.2.3 Implantación de la estrategia**

En la figura 3-4 se presentan las dimensiones y variables que requieren ser consideradas al evaluar la estrategia en la fase de implantación.

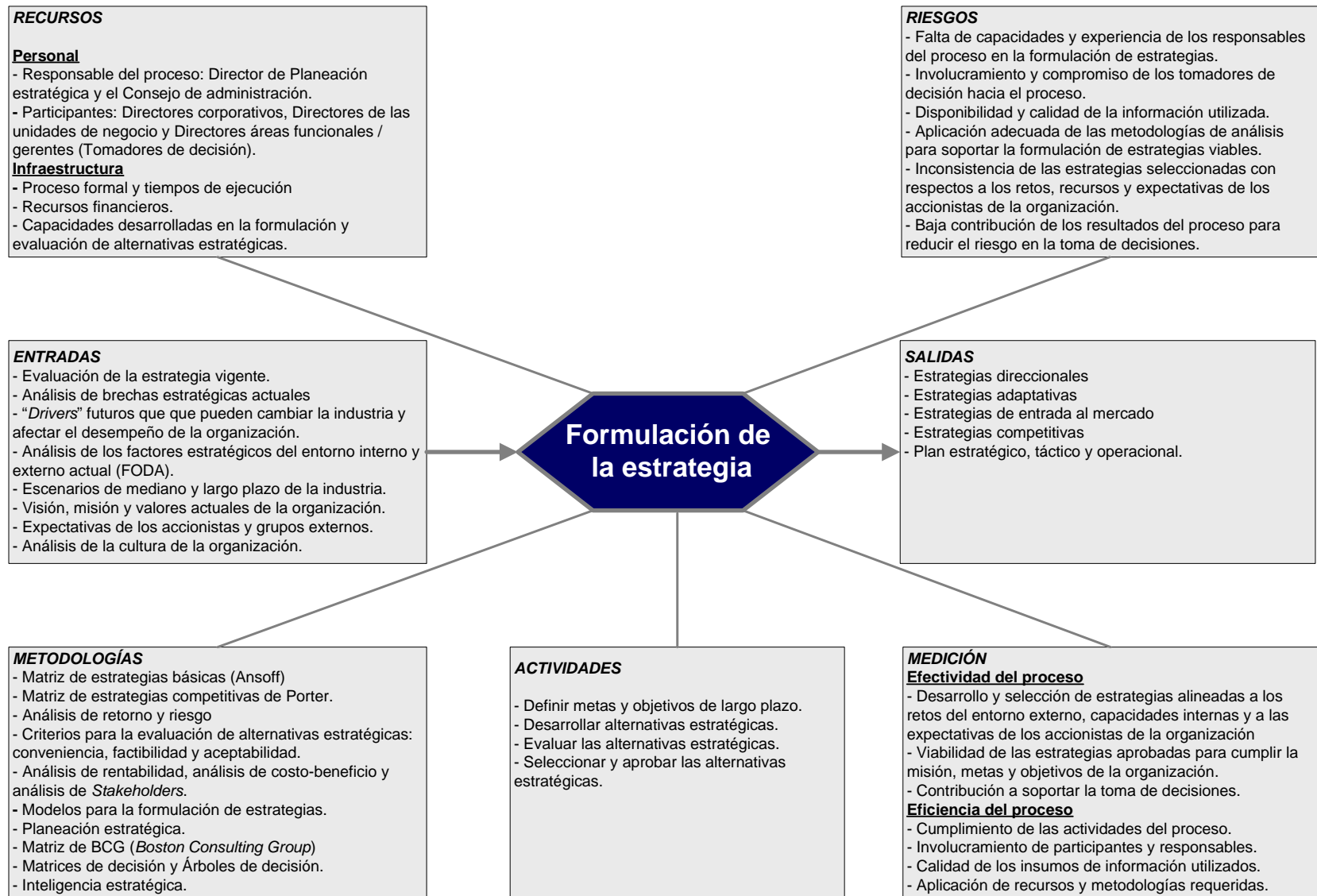
Las variables consideradas en cada dimensión son la guía para diseñar el instrumento que permitirá evaluar la estrategia en la fase de implantación.

Las metodologías consideradas en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación de la estrategia pueden ser consultadas en el libro de *Craig S. Fleisher* titulado *Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*.



**Figura 3-2 Dimensiones y variables a evaluar en la fase de Análisis estratégico**

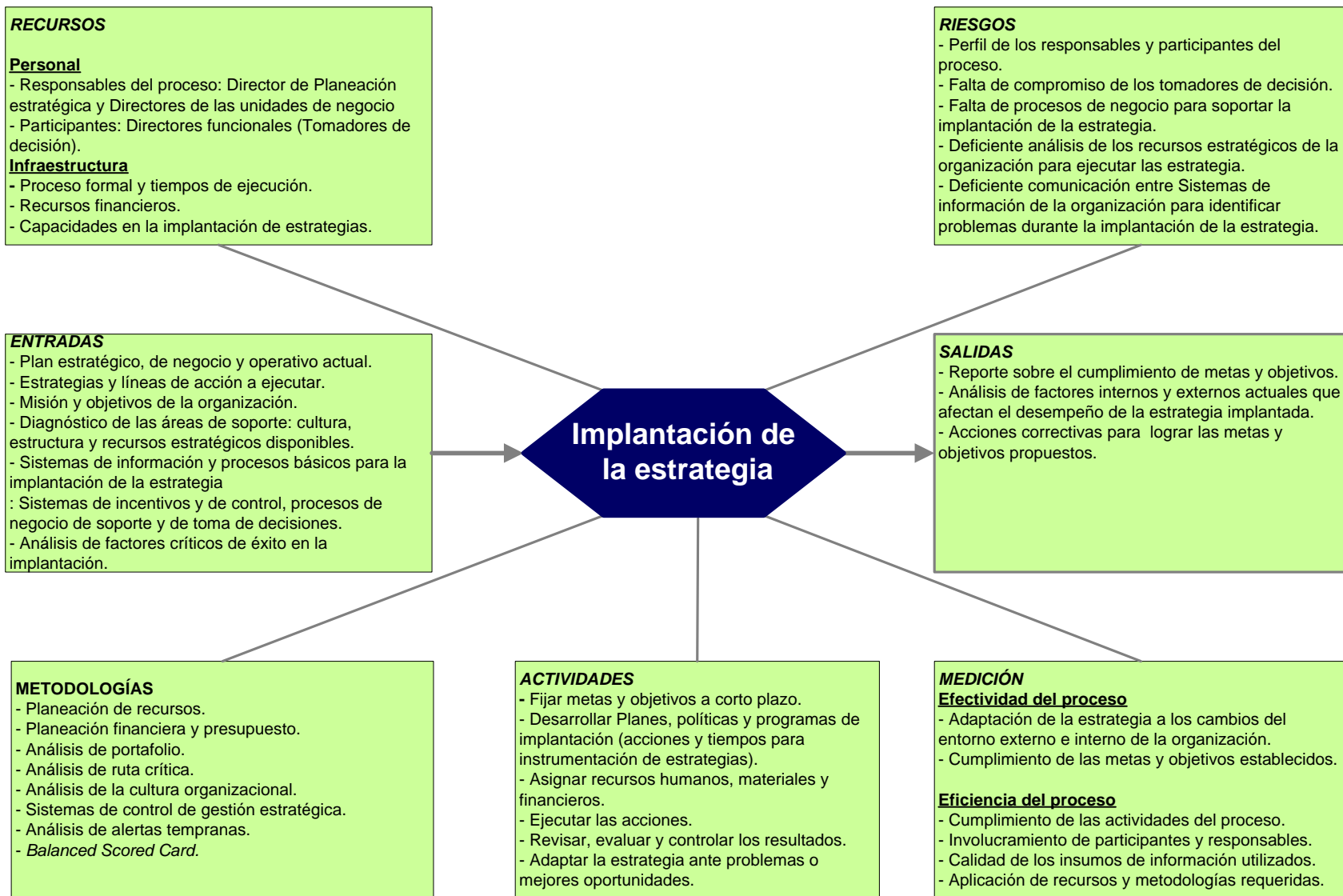
(Fuente: Elaboración propia)



**Figura 3-3 Dimensiones y variables a evaluar en la fase de Formulación de la estrategia**

**(Fuente: Elaboración propia)**





**Figura 3-4 Dimensiones y variables a evaluar en la fase de Implantación de la estrategia**

**(Fuente: Elaboración propia)**

### 3.3 Definición de las dimensiones a evaluar

En la literatura se reporta que la estrategia de la organización puede ser evaluada a partir de las siguientes dimensiones (Hutchinson, 2001):

- **Proceso.** Esta dimensión se centra en establecer las actividades de trabajo requeridas para formular e implantar la estrategia de la organización.
- **Contenido.** Esta dimensión tiene como propósito establecer las bases que sustentan las estrategias formuladas e implantadas por la organización. Un aspecto que se analiza en esta dimensión es la bondad de la estrategia formulada e implantada para lograr los resultados de planteados por la organización.
- **Contexto.** Esta dimensión se refiere a las condiciones bajo las cuales es formulada o implantada la estrategia de la organización. La estrategia puede ser formulada o implantada en condiciones de estabilidad o inestabilidad del entorno competitivo.

En esta investigación se definió como alcance evaluar la estrategia a partir de las dimensiones de *proceso* y *contenido*. La dimensión de *proceso* se refiere a las actividades que requieren realizarse para formular e implantar las estrategias de la organización. En cuanto a la dimensión de *contenido* solo se contempla evaluar el aspecto relacionado con la bondad de las estrategias formuladas e implantadas para lograr los objetivos y metas de la organización. Se entenderá como “*bondad de la estrategia*” la capacidad que tiene una estrategia de garantizar el logro de las metas y objetivos de una organización, considerando un entorno competitivo, recursos y capacidades internas determinadas.

Evaluar las dimensiones de *proceso* y *bondad* de la estrategia permite a la organización:

- Identificar las actividades, información, resultados, participantes, riesgos y metodologías involucradas en la formulación e implantación de la estrategia.

- Identificar y analizar problemas recurrentes en la formulación e implantación de la estrategia.
- Determinar la bondad de las estrategias formuladas e implantadas por la organización para lograr los resultados esperados.
- Identificar los factores críticos que puede garantizar la bondad de las estrategias formuladas e implantadas por la organización.

La decisión de elegir la dimensión *proceso* y *bondad* para evaluar la estrategia se justifica a partir de los argumentos mencionados. Por lo tanto, la evaluación de la estrategia se centrará en las dimensiones siguientes:

1. El proceso de trabajo para formular e implantar estrategias.
2. La bondad de las estrategias formuladas e implantadas.

Estas dos dimensiones aplican para las tres fases en las que se propone evaluar la estrategia de la organización: *análisis estratégico*, *formulación de la estrategia* e *implantación de la estrategia*. Es importante mencionar que la aplicación de las dimensiones mencionadas tiene un objetivo particular en cada una de las fases de evaluación.

A continuación, se establece de manera particular el propósito de considerar las dos dimensiones para cada una de las fases de evaluación propuestas. Asimismo, en cada fase de evaluación se establecen las categorías a considerar en cada dimensión.

### **3.3.1 Análisis estratégico**

La fase del análisis estratégico tiene como objetivo evaluar dos dimensiones:

1. El proceso trabajo.
2. La bondad de la estrategia vigente.

### **Dimensión 1. El Proceso de trabajo**

El objetivo de esta dimensión es evaluar el proceso que permitió realizar el análisis estratégico de la organización. La dimensión del proceso de trabajo incluye nueve categorías a evaluar:

1. Objetivo del proceso.
2. Participantes del proceso.
3. Responsables del proceso.
4. Actividades del proceso.
5. Insumos de información.
6. Metodologías utilizadas.
7. Resultados del proceso.
8. Eficiencia del proceso.
9. Eficacia del proceso.

Es importante mencionar que para cada una de las categorías mencionadas se definen los aspectos (variables) a evaluar en la fase de análisis estratégico.

### **Dimensión 2. La bondad de la estrategia vigente**

El objetivo de esta dimensión es evaluar la bondad de la estrategia vigente, es decir la estrategia con la que actualmente opera la organización. Se entenderá como “*bondad de la estrategia vigente*” la capacidad que tiene una estrategia determinada para lograr las metas y objetivos de una organización considerando un entorno externo y recursos y capacidades internas determinadas.

La dimensión de la bondad de la estrategia vigente incluye tres categorías a evaluar:

1. Eficacia.
2. Eficiencia.
3. Consistencia.

Cada una de las categorías mencionadas incluye los aspectos a evaluar de manera particular.

### **3.3.2 Formulación de la estrategia**

La fase de formulación de la estrategia tiene como objetivo evaluar dos dimensiones:

1. El proceso de trabajo.
2. La bondad de la estrategia elegida.

Las dimensiones a su vez, incluyen un conjunto de categorías que requieren ser evaluadas.

#### **Dimensión 1. El Proceso de trabajo**

El objetivo de esta dimensión es evaluar el proceso que permitió desarrollar, evaluar y elegir la estrategia a seguir por la organización. La dimensión del proceso de trabajo incluye nueve categorías a evaluar:

1. Objetivo del proceso.
2. Participantes del proceso.
3. Responsables del proceso.
4. Actividades del proceso.
5. Insumos de información.
6. Metodologías utilizadas.
7. Resultados del proceso.
8. Eficiencia del proceso.
9. Eficacia del proceso.

Es importante mencionar que para cada una de las categorías mencionadas se definen los aspectos a evaluar en la fase de formulación de la estrategia.

## **Dimensión 2. La bondad de la estrategia elegida**

El objetivo de esta dimensión es evaluar la bondad de la estrategia elegida, es decir la estrategia que seguirá la organización para lograr sus metas y objetivos de largo plazo. Se entenderá como “*bondad de la estrategia elegida*” la capacidad que tiene una nueva estrategia para garantizar el logro de las metas y objetivos de largo plazo de una organización, considerando las influencias de su entorno externo, sus recursos, competencias y capacidades internas.

La dimensión de la bondad de la estrategia elegida incluye seis categorías a evaluar:

1. Consistencia de la estrategia.
2. Consonancia de la estrategia.
3. Ventaja de la estrategia.
4. Factibilidad de la estrategia.
5. Aceptabilidad de la estrategia.
6. Eficiencia de la estrategia.

Cada una de las categorías mencionadas incluye los aspectos a evaluar de manera particular.

### **3.3.3 Implantación de la estrategia**

La fase de implantación de la estrategia tiene como objetivo evaluar dos dimensiones:

1. El proceso de trabajo.
2. La bondad de la estrategia implantada.

Las dimensiones a su vez, incluyen un conjunto de categorías que requieren ser evaluadas.

## **Dimensión 1. El Proceso de trabajo**

El objetivo de esta dimensión es evaluar el proceso que permitió implantar la estrategia elegida por la organización para lograr sus metas y objetivos de largo plazo. La dimensión del proceso de trabajo incluye nueve categorías a evaluar:

1. Objetivo del proceso.
2. Participantes del proceso.
3. Responsables del proceso.
4. Actividades del proceso.
5. Insumos de información.
6. Metodologías utilizadas.
7. Resultados del proceso.
8. Eficiencia del proceso.
9. Eficacia del proceso.

Es importante mencionar que para cada una de las categorías mencionadas se definen los aspectos a evaluar en la fase de implantación de la estrategia.

### **Dimensión 2. Bondad de la estrategia implantada**

El objetivo de esta dimensión es evaluar la bondad de la estrategia implantada. Se entenderá como “bondad de la estrategia implantada” la capacidad que tiene una estrategia para adaptarse a los cambios del entorno externo e interno y garantizar de manera sistemática el logro de las metas y objetivos de corto plazo definidas por una organización.

La dimensión de la bondad de la estrategia seleccionada incluye cinco categorías a evaluar:

1. Consistencia de la estrategia.
2. Consonancia de la estrategia
3. Viabilidad de la estrategia.
4. Eficacia de la estrategia.

Cada una de las categorías mencionadas incluye los aspectos a evaluar de manera particular.

### **3.4 Selección de variables e indicadores a evaluar**

La aplicación del análisis de procesos permitió identificar las variables e indicadores a considerar en cada una de las fases de evaluación de la estrategia:

1. Análisis estratégico.
2. Formulación de la estrategia.
3. Implantación de la estrategia.

La selección de las variables e indicadores para cada fase de evaluación de la estrategia se realizó considerando la influencia que estas tienen sobre los resultados esperados en cada fase.

En el anexo “A” se presentan las dimensiones, variables e indicadores a considerar en cada una de las fases de evaluación de la estrategia.

### **3.5 Integración de los elementos para la evaluación de la estrategia**

El propósito de esta sección es integrar los elementos básicos para llevar a cabo la evaluación de la estrategia, los cuales son:

- Dimensiones a evaluar.
- Variables e indicadores a evaluar.
- Valores asignados a cada indicador.
- Interpretación de los valores.

Los elementos mencionados representan las bases de diseño para desarrollar el instrumento (Hernández, 2007) que permitirá evaluar la estrategia de la organización en las fases de:

1. Análisis estratégico.
2. Formulación de la estrategia.
3. Implantación de la estrategia.



En el anexo “B” se presentan los elementos básicos para desarrollar el instrumento, el cual estará conformado por tres cuestionarios asociados a cada una de las fases de evaluación propuestas. En los anexos “C”, “D” y “E” se encuentran los cuestionarios desarrollados para conducir la evaluación de la estrategia en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación.

### **3.6 Comentarios sobre los elementos de diseño de la metodología**

En este capítulo se han establecido los elementos requeridos para llevar a cabo la evaluación de la estrategia en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación. Los elementos están relacionados con la integración del modelo base de gestión estratégica, la identificación de variables basada en el análisis de procesos utilizando la técnica “*Spider*”, definición de las dimensiones a evaluar en la estrategia de la organización, selección de las variables e indicadores e integración de los elementos para realizar la evaluación.

La integración de los elementos requeridos es la base para desarrollar el instrumento de colecta de información, pues en este se definen las dimensiones, variables, indicadores, valores de los indicadores e interpretación de los valores de cada indicador. El instrumento que permitirá conducir la evaluación de la estrategia estará conformado por tres cuestionarios, los cuales corresponden a cada una de las fases en las que se propone evaluar la estrategia de la organización.

## **CAPITULO 4. METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

## **4 Metodología para la evaluación de la estrategia**

Este capítulo tiene como propósito establecer el objetivo, alcance, usuarios clave y las consideraciones para aplicación de la metodología general de evaluación de la estrategia.

Adicionalmente, se describe la estructura y el contenido del instrumento desarrollado que permitirá evaluar la estrategia de la organización en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación.

Por último, se establece un proceso que permitirá a una organización adaptar la metodología de evaluación de la estrategia a un caso particular. El proceso establece las actividades que deberá realizar la organización para adaptar la metodología general a una necesidad específica de evaluación.

### **4.1 Objetivo**

La metodología desarrollada tiene como propósito evaluar la estrategia de la organización de manera integral y sistemática durante las fases de análisis estratégico, formulación e implantación.

### **4.2 Alcance**

La metodología desarrollada es una propuesta general que tiene como alcance evaluar las estrategias de la organización en tres fases:

1. Análisis estratégico.
2. Formulación de la estrategia.
3. Implantación de la estrategia.

La evaluación de la estrategia en cada fase tiene un objetivo particular y contempla la evaluación de dos dimensiones: *el proceso y bondad de la estrategia*. Cada dimensión a su vez, incluye un conjunto de aspectos que serán evaluados a través de un instrumento, el cual está integrado por tres cuestionarios. .

La metodología desarrollada contempla evaluar la estrategia desde dos dimensiones o perspectivas:

1. ***Proceso para desarrollar e implantar la estrategia.*** Consiste en evaluar la forma como es desarrollada e implantada la estrategia dentro de la organización. Para ello, será necesario identificar las principales actividades de trabajo, insumos de información utilizados, salidas o productos derivados de realizar las actividades, metodologías empleadas, recursos humanos y materiales utilizados, factores críticos de éxito y medición del proceso.
  
2. ***Bondad de la estrategia desarrollada e implantada.*** Consiste en evaluar de manera cualitativa la capacidad que tiene una estrategia para garantizar los resultados esperados por la organización. La bondad de una estrategia se evalúa considerando los siguientes criterios: la consonancia, consistencia, viabilidad, flexibilidad, factibilidad, adaptabilidad, ventaja y conveniencia, entre otros.

### **4.3 Consideraciones**

A continuación se establecen algunas consideraciones importantes para la aplicación de la metodología general de evaluación de la estrategia:

- Los tomadores de decisión deben estar convencidos de los beneficios que ofrece la metodología y asumir la responsabilidad y el compromiso para ejecutarla de forma sistemática dentro de la organización.

- La metodología presenta un enfoque integral para evaluar las estrategias de la organización en tres fases: *Análisis estratégico, formulación de la estrategia e implantación de la estrategia*. Sin embargo, dependiendo de la necesidad de la organización la evaluación de la estrategia puede realizarse de manera individual, es decir, en una fase en particular.
- Cada fase de evaluación tiene un objetivo particular, dimensiones a medir (*el proceso de trabajo y la bondad de la estrategia*) y aspectos (variables, indicadores) a evaluar en cada dimensión.
- La metodología de evaluación de la estrategia debe ser aplicada de manera sistemática por los tomadores de decisión de la organización, pues son los responsables de realizar el análisis estratégico, la formulación e implantación de la estrategia dentro de la organización.

La metodología orientada a evaluar la estrategia de la organización, parte de la premisa de que la estrategia requiere ser evaluada de manera integral y sistemática. El propósito es garantizar en todo momento la vigencia y alineación de la estrategia con el entorno externo e interno, a través de las adecuaciones a la estrategia con base en los resultados de la evaluación. El entendimiento de esta situación por parte de los directivos de una organización, les permitirá aumentar las posibilidades de lograr sus metas y objetivos propuestos.

#### **4.4 Usuarios clave**

La metodología desarrollada para evaluar la estrategia de la organización puede ser de utilidad para los principales tomadores de decisión de la organización, tales como: *Director general, directores ejecutivos, directores de negocio y gerentes operativos*.

Este tipo de directivos está involucrado en las actividades de análisis estratégico, formulación e implantación de estrategias, por lo que requieren de una metodología general que permita evaluar de manera integral y sistemática las estrategias formuladas e implantadas en la organización.

Los directivos clave de la organización pueden obtener los siguientes beneficios al utilizar la metodología desarrollada:

- ***Validar la vigencia de la estrategia actual de la organización***, lo cual se realiza durante la fase de análisis estratégico. En caso de que la estrategia requiera ser actualizada, implicará formular una nueva estrategia, la cual deberá ser consistente con el entorno competitivo y con los objetivos, recursos y capacidades de la organización.
- ***Garantizar la bondad de las estrategias desarrolladas por la organización***, se realiza durante la fase de formulación. En esta fase se aplican los criterios de consistencia, consonancia, ventaja y viabilidad, a fin de garantizar que las estrategias formuladas estén alineadas a los retos que impone el entorno externo y a las capacidades y objetivos de la organización.
- ***Identificar y controlar las variables clave que determinan el éxito de las estrategias a implantar***, esta actividad de evaluación se realiza en la fase de implantación. En esta fase pueden ser identificadas posibles desviaciones o problemas que ponen en riesgo el éxito de las estrategias implantadas. Una vez detectadas las desviaciones, se establecen acciones correctivas, a fin de garantizar los objetivos y metas propuestas por la organización al implantar las estrategias seleccionadas.

#### **4.5 Instrumento para la evaluación de la estrategia**

La metodología de evaluación de la estrategia, incluye un instrumento de tipo cualitativo que permite llevar a cabo la evaluación de la estrategia en las tres fases propuestas.

El instrumento ha sido diseñado para ser aplicado a los responsables y participantes del proceso de formulación e implantación de estrategias de una organización.

El instrumento está compuesto por tres cuestionarios, estructurados en un formato de preguntas cerradas, los cuales corresponden a cada una de las fases de evaluación:

1. **Análisis estratégico.** El cuestionario relacionado con la fase de análisis estratégico permite *evaluar una estrategia que fue ejecutada*. En donde se comparan los resultados obtenidos contra los objetivos y metas planteadas por la organización.
2. **Formulación de la estrategia.** El cuestionario sobre la fase de formulación permite *evaluar una estrategia seleccionada* que será ejecutada en el corto, mediano o largo plazo.
3. **Implantación de la estrategia.** El cuestionario relacionado con la fase de implantación permite *evaluar una estrategia que está siendo ejecutada por la organización*.

Una vez que los cuestionarios han sido aplicados para evaluar la estrategia de una organización en las fases propuestas. Los resultados obtenidos en los tres cuestionarios deben ser analizados a nivel de pregunta, pues se requieren identificar los problemas que están afectando:

- El desempeño de la estrategia actual de la organización.
- La formulación de estrategias viables para lograr los objetivos y metas de la organización en el corto, mediano y largo plazo.
- El control de las variables clave relacionadas con las estrategias implantadas, las cuales se asume que permitirán lograr los resultados esperados por la organización.

Por las razones mencionadas, el instrumento contempla analizar los resultados de los cuestionarios a nivel de cada pregunta. En el anexo 2, titulado “Elementos para la evaluación de la estrategia” se incluye en la última columna una sección relacionada con la “interpretación” de cada una de las posibles respuestas a las preguntas que integran los tres cuestionarios.

Los cuestionarios pueden ser aplicados de manera integral (*para las tres fases de evaluación*) o individual (*para una fase de evaluación en particular*), lo cual dependerá de la necesidad de evaluación de la organización.

Los cuestionarios desarrollados tienen como objetivo realizar un diagnóstico integral orientado a:

- Evaluar el *proceso* que permitió a la organización formular e implantar su estrategia.
- Evaluar la *bondad de la estrategia* en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación. La *bondad* se refiere a la capacidad que tiene una estrategia de lograr los objetivos y metas propuestas por una organización en un periodo determinado y bajo ciertas condiciones.
- Identificar y analizar los problemas clave que enfrenta la organización para formular e implantar sus estrategias.
- Identificar y analizar los problemas clave que enfrenta la organización para garantizar la calidad con que se realiza el proceso y la bondad de la estrategia en las fases de formulación e implantación.

Los resultados derivados de la aplicación integral o individual de los cuestionarios permitirá a la organización definir acciones correctivas orientadas a:

- Mejorar el proceso que permite formular e implantar la estrategia de la organización.
- Establecer los criterios de evaluación adecuados que permitan garantizar la bondad de la estrategia en las fases de formulación e implantación. Este aspecto es crucial para determinar si la organización podrá lograr sus metas y objetivos propuestos.
- Mantener la vigencia y alineación de las estrategias implantadas, a través de su adecuación sistemática con base en la identificación de los cambios en el entorno interno y externo, y de las premisas que la originaron.

A continuación, se describe de manera general el objetivo, las dimensiones y categorías a considerar en cada fase de evaluación de la estrategia: *análisis estratégico, formulación e implantación*. Al final de cada una de las fases de evaluación se referencian los anexos correspondientes en donde se encuentran los cuestionarios a aplicar en cada fase de evaluación de la estrategia.



#### **4.5.1 Fase de evaluación: *Análisis estratégico***

La fase de análisis estratégico en la organización se orienta a identificar las influencias del entorno que afectan el desempeño de la organización, analizar la posición actual que tiene la organización en términos de tales influencias y analizar los recursos, competencias y capacidades que posee la organización para responder al entorno competitivo y lograr sus metas y objetivos.

La fase del análisis estratégico tiene como objetivo evaluar dos dimensiones:

- 1) El proceso trabajo.
- 2) La bondad de la estrategia vigente.

Las dimensiones a su vez, incluyen un conjunto de categorías que requieren ser evaluadas.

##### **Dimensión 1. El Proceso de trabajo**

El objetivo de esta dimensión es evaluar el proceso que permitió realizar el análisis estratégico de la organización. La dimensión del proceso de trabajo incluye nueve categorías a evaluar:

- 1) Objetivo del proceso, 2) Participantes del proceso, 3) Responsables del proceso, 4) Actividades del proceso, 5) Insumos de información, 6) Metodologías utilizadas, 7) Resultados del proceso, 8) Eficiencia del proceso y 9) Eficacia del proceso.

Cada una de las categorías mencionadas incluye los aspectos (variables) a evaluar de manera particular. En el anexo “C” se presentan las categorías y los aspectos a evaluar en cada una de ellas.

##### **Dimensión 2. La bondad de la estrategia vigente**

El objetivo de esta dimensión es evaluar la bondad de la estrategia vigente, es decir la estrategia con la que actualmente opera la organización. Se entenderá como “*bondad de la estrategia vigente*” la capacidad que tiene una estrategia determinada para lograr las metas y objetivos de una organización considerando un entorno externo y recursos internos determinados.

La dimensión de la bondad de la estrategia vigente incluye tres categorías a evaluar:

- 1) Eficacia.
- 2) Eficiencia.
- 3) Consistencia.

Cada una de las categorías mencionadas incluye los aspectos (variables) a evaluar de manera particular. En el anexo “C” se presentan las categorías y los aspectos a evaluar en cada una de ellas.

En el anexo 3, se encuentra el cuestionario que debe ser aplicado para evaluar la estrategia de la organización en la fase de análisis estratégico. El cuestionario presenta la siguiente estructura:

- Objetivo.
- Alcance.
- Usuarios clave.
- Instrucciones para su aplicación.
- Dimensiones y categorías a evaluar.

#### **4.5.2 Fase de evaluación: *Formulación de la estrategia***

La fase de formulación de la estrategia se orienta a desarrollar la misión de la organización, detectar las oportunidades y las amenazas externas a las que se enfrenta la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer metas y objetivos de largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que seguirá la organización para lograr las metas y objetivos.

La fase de formulación de la estrategia tiene como objetivo evaluar dos dimensiones:

- 1) El proceso de trabajo.
- 2) La bondad de la estrategia elegida.

Las dimensiones a su vez, incluyen un conjunto de categorías que requieren ser evaluadas.

### **Dimensión 1. El Proceso de trabajo**

El objetivo de esta dimensión es evaluar el proceso que permitió desarrollar, evaluar y elegir la estrategia a seguir por la organización. La dimensión del proceso de trabajo incluye nueve categorías a evaluar: 1) Objetivo del proceso, 2) Participantes del proceso, 3) Responsables del proceso, 4) Actividades del proceso, 5) Insumos de información, 6) Metodologías utilizadas, 7) Resultados del proceso, 8) Eficiencia del proceso y 9) Eficacia del proceso.

Cada una de las categorías mencionadas incluye los aspectos (variables) a evaluar de manera particular. En el anexo “D” se presentan las categorías y los aspectos a evaluar en cada una de ellas.

### **Dimensión 2. La bondad de la estrategia elegida**

El objetivo de esta dimensión es evaluar la bondad de la estrategia elegida, es decir la estrategia que seguirá la organización para lograr sus objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo.

La dimensión de la bondad de la estrategia elegida incluye seis categorías a evaluar:

- 1) Consistencia de la estrategia.
- 2) Consonancia de la estrategia.
- 3) Ventaja de la estrategia.
- 4) Factibilidad de la estrategia.
- 5) Aceptabilidad de la estrategia.
- 6) Eficiencia de la estrategia.

Cada una de las categorías mencionadas incluye los aspectos (variables) a evaluar de manera particular. En el anexo “D” se presentan las categorías y los aspectos a evaluar en cada una de ellas.

En el anexo 4 también se encuentra el cuestionario que debe ser aplicado para evaluar la estrategia de la organización en la fase de formulación. El cuestionario presenta la siguiente estructura:

- Objetivo.
- Alcance.
- Usuarios clave.
- Instrucciones para su aplicación.
- Dimensiones y categorías a evaluar.

#### **4.5.3 Fase de evaluación: *Implantación de la estrategia***

La fase de implantación de la estrategia se orienta a establecer las metas anuales, diseñar políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar la estrategia elegida por la organización. La implantación de una estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización.

La fase de implantación de la estrategia tiene como objetivo evaluar dos dimensiones:

- 1) El proceso de trabajo.
- 2) La bondad de la estrategia implantada.

Las dimensiones a su vez, incluyen un conjunto de categorías que requieren ser evaluadas.

##### **Dimensión 1. El Proceso de trabajo**

El objetivo de esta dimensión es evaluar el proceso que permitió implantar la estrategia elegida por la organización para lograr sus metas y objetivos de largo plazo. La dimensión del proceso de trabajo incluye nueve categorías a evaluar: 1) Objetivo del proceso, 2) Participantes del proceso, 3) Responsables del proceso, 4) Actividades del proceso, 5) Insumos de información, 6) Metodologías utilizadas, 7) Resultados del proceso, 8) Eficiencia del proceso y 9) Efectividad del proceso.

Cada una de las categorías mencionadas incluye los aspectos (variables) a evaluar de manera particular. En el anexo “E” se presentan las categorías y los aspectos a evaluar en cada una de ellas.

## **Dimensión 2. Bondad de la estrategia implantada**

El objetivo de esta dimensión es evaluar la bondad de la estrategia implantada. Se entenderá como “*bondad de la estrategia implantada*” la capacidad que tiene una estrategia para adaptarse a los cambios del entorno externo e interno y garantizar de manera sistemática el logro de las metas y objetivos de corto plazo definidas por una organización.

La dimensión de la bondad de la estrategia implantada incluye cinco categorías a evaluar:

- 1) Consistencia de la estrategia.
- 2) Consonancia de la estrategia.
- 3) Viabilidad de la estrategia.
- 4) Adaptabilidad de la estrategia.
- 5) Eficacia de la estrategia.

Cada una de las categorías mencionadas incluye los aspectos (variables) a evaluar de manera particular. En el anexo “D” se presentan las categorías y los aspectos a evaluar en cada una de ellas.

En el anexo 5, se encuentra el cuestionario que debe ser aplicado para evaluar la estrategia de la organización en la fase de implantación. El cuestionario presenta la siguiente estructura:

- Objetivo.
- Alcance.
- Usuarios clave.
- Instrucciones para su aplicación.
- Dimensiones y categorías a evaluar.

#### **4.5.4 Proceso para adaptar la metodología**

La metodología desarrollada presenta un enfoque general para evaluar la estrategia en las fases de formulación e implantación. Sin embargo, la necesidad de evaluación de la organización puede requerir evaluar un tipo de estrategia particular (ej. Estrategia corporativa, estrategia de negocio, estrategia funcional, estrategia operativa). Ante esta situación se sugiere a los responsables de evaluar las estrategias en la organización realizar las siguientes actividades de trabajo:

1. Entender la necesidad de evaluación de la organización.
2. Definir el objetivo de la evaluación.
3. Identificar, seleccionar y priorizar las variables clave a considerar.
4. Desarrollar los elementos requeridos para realizar la evaluación: establecer las fases de la evaluación, definir las dimensiones a considerar, definir las variables e indicadores a evaluar y asignar valores a los indicadores y establecer la interpretación de cada uno de los valores.
5. Desarrollar el instrumento que permitirá llevar a cabo la evaluación de la estrategia en las fases de interés para la organización.
6. Validar el instrumento desarrollado mediante la aplicación de un cuestionario a un grupo de especialistas en el tema.

#### **4.6 Comentarios sobre la metodología de evaluación de la estrategia**

La metodología general que se propone para evaluar la estrategia de la organización en tres fases es de gran utilidad para las organizaciones, las cuales se enfrentan a entornos cada vez más dinámicos y complejos. Esta situación afecta la vigencia y efectividad de las estrategias formuladas e implantadas, y por ende el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por una organización en un periodo determinado.

En la literatura especializada sobre el tema de evaluación de la estrategia no se identificó una metodología general que permita evaluar la estrategia de de la organización de manera integral y sistemática en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación.

Los autores líderes en el tema de evaluación de la estrategia plantean criterios generales para evaluar la estrategia, algunos proponen metodologías generales para evaluar la estrategia durante la fase de formulación, sin embargo no establecen de manera explícita la forma de realizar la evaluación en esta fase.

Autores como Rumelt, Moroney y Camaraco llegan a proponer metodologías generales para evaluar la estrategia en diferentes fases, las cuales están alineadas al proceso de gestión estratégica. Sin embargo, dichas metodologías no establecen las dimensiones, categorías y variables que deben ser consideradas al evaluar la estrategia durante las fases de análisis estratégico, formulación e implantación.

## **CAPITULO 5. EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE COLECTA.**



## **5 Evaluación del instrumento de colecta**

Este capítulo tiene como propósito describir las actividades realizadas para evaluar el instrumento de colecta de información, el cual fue desarrollado para llevar a cabo la evaluación de las estrategias de la organización de manera integral y sistemática en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación. Asimismo, se presenta el perfil del grupo de especialistas en el tema de evaluación de estrategias que participaron en las actividades de evaluación del instrumento de colecta.

Adicionalmente, se presentan de manera integral los resultados derivados de la evaluación del instrumento de colecta de información (*contiene los cuestionarios desarrollados para evaluar la estrategia de la organización de manera integral*) desarrollado para conducir la evaluación de las estrategias de la organización en las fases de de análisis estratégico, formulación e implantación.

### **5.1 Procedimiento para realizar la evaluación**

El instrumento de colecta de información es el elemento central de la metodología de evaluación de estrategias desarrollada, pues el instrumento contiene tres tipos de cuestionarios, los cuales tienen como propósito conducir de manera objetiva y ordenada la evaluación de las estrategias de la organización en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación.

La evaluación del instrumento de colecta de información se realizó a partir de presentaciones orientadas a explicar su objetivo, estructura y contenido. Adicionalmente, se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas al grupo de especialistas, a fin de que pudieran evaluar de manera objetiva y estructurada el instrumento de colecta desarrollado.

La evaluación del instrumento colecta por parte del grupo de especialistas implicó realizar las siguientes actividades de trabajo:

1. Presentar la metodología de evaluación de estrategias al grupo de especialistas.
2. Desarrollar los criterios para evaluar el instrumento de colecta de información, el cual está integrado por los cuestionarios elaborados para evaluar las estrategias de la organización en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación.
3. Desarrollar y aplicar el cuestionario desarrollado, el cual está orientado a evaluar el instrumento de colecta de información (ver anexo “ F”).
4. Analizar los resultados derivados de la evaluación del instrumento de colecta de información.
5. Establecer conclusiones sobre la validez del instrumento de colecta de información.

## **5.2 Perfil del grupo de especialistas**

La validación del instrumento de colecta de información se realizó con diez especialistas del Grupo de Inteligencia Tecnológica del Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), los cuales tienen en promedio más de diez años de experiencia en temas de formulación, implantación y evaluación de estrategias. Los especialistas considerados cuentan con estudios de postgrado en Gestión de tecnología y Planeación estratégica de la tecnología.

## **5.3 Criterios para evaluar el instrumento de colecta**

Los criterios utilizados para evaluar el instrumento de colecta de información fueron los siguientes:

1. ***Consistencia del instrumento*** con la teoría para guiar la evaluación de la estrategia en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación.
2. ***Representatividad de las variables*** consideradas para evaluar el proceso y la bondad de la estrategia en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación.
3. ***Claridad de las preguntas*** consideradas para las tres fases de evaluación de la estrategia.

4. *Utilidad del instrumento* para evaluar la estrategia en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación.
5. *Adaptabilidad del instrumento* para evaluar una estrategia particular de la organización.

La evaluación de los criterios mencionados se realizó mediante la aplicación de un cuestionario a los especialistas del IMP (ver anexo “F”). En la evaluación de los criterios se utilizó la siguiente escala de respuestas:

- Alta.
- Media.
- Baja.

#### **5.4 Resultados y conclusiones de la evaluación**

Los resultados derivados de la evaluación del instrumento de colecta se presentan de manera integral. Los resultados obtenidos para cada uno de los criterios propuestos fueron los siguientes:

- La *consistencia del instrumento* fue evaluada por el grupo de especialistas como **Alta-Media**. Esto significa que el instrumento de colecta de información esta alineado a los fundamentos de evaluación de estrategias, lo cual garantiza que la evaluación de las estrategias de una organización se pueda llevar a cabo en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación.
- La *representatividad de las variables* fue evaluada por el grupo de especialistas como **Alta-Media**. Este resultado significa que las variables consideradas para evaluar las dimensiones de “proceso” y “bondad” en las tres fases de evaluación de la estrategia son pertinentes y representativas.

- La *claridad de las preguntas* fue evaluada por el grupo de especialistas como **Alta-Media**. Esto significa que las preguntas formuladas y sus opciones de respuesta son entendibles en cada una de las fases de evaluación de la estrategia.
- La *utilidad del instrumento* fue evaluada como **Alta-Media**. Los especialistas consideraron que el instrumento de colecta de información apoya la evaluación de la estrategia de forma estructura y ordenada en las tres fases propuestas.
- La *adaptabilidad del instrumento* fue calificada como **Alta-Media**. Los especialistas consideraron que el instrumento de colecta puede ser adaptado a una necesidad particular de evaluación de una organización.

## 5.5 Comentarios finales sobre la evaluación de la metodología

En este capítulo se han descrito las actividades realizadas para evaluar el instrumento de colecta de información orientado a conducir la evaluación de estrategias de la organización en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación. Adicionalmente, se reportaron los resultados y conclusiones derivadas de la evaluación del instrumento de colecta de información por parte del grupo de especialistas.

A partir de los resultados obtenidos de la evaluación del instrumento de colecta se establecen las siguientes conclusiones: 1) El instrumento de colecta es consistente con la teoría de evaluación de estrategias, 2) Las variables consideradas para evaluar las dimensiones de “proceso” y “bondad” en las tres fases de evaluación son pertinentes, 3) El instrumento de colecta es de utilidad para conducir la evaluación de las estrategias de la organización en las tres fases propuestas y 4) El instrumento de colecta desarrollado puede ser adaptado a una necesidad particular de evaluación de una organización.

## Conclusiones

El desarrollo del trabajo de investigación en el tema de evaluación de la estrategia permite establecer las siguientes conclusiones:

- Con base en la revisión de la literatura especializada, se establece que las organizaciones se enfrentan a un entorno competitivo cada vez más dinámico y complejo, el cual requiere ser analizado desde diferentes perspectivas (*económico, tecnológico, geopolítico, social, regulación*), a fin de lograr las metas y objetivos planteados por la organización.
- La forma racional de lograr los objetivos y metas de una organización es desarrollando e implantando estrategias. Éstas son un mecanismo que permite establecer de manera formal las acciones a ejecutar por la organización para aumentar las posibilidades de éxito. Sin embargo, la estrategia está sujeta a cambios causados por factores externos e internos a lo largo del tiempo en que se ejecuta. Por ello, es importante evaluar la estrategia de manera integral y sistemática para garantizar en todo momento su vigencia y alineación con el entorno externo e interno, en términos de contenido y tiempo.
- Desde la década de los setenta no existen aportaciones teóricas y prácticas sobre cómo evaluar la estrategia de manera integral y sistemática. Las aportaciones de los autores reconocidos como líderes se han centrado en definir el objetivo de la evaluación de la estrategia y proponer algunos criterios generales de evaluación. En la literatura predomina el enfoque orientado a evaluar opciones estratégicas y el desempeño de la estrategia, es decir para este último caso, evaluar los resultados una vez que la estrategia ha sido ejecutada.
- La gestión estratégica es el marco de referencia que permite establecer las fases en las que la estrategia de la organización requiere ser evaluada. Por ello, se integro a partir de la literatura un modelo base de gestión estratégica, el cual fue utilizado como marco de referencia para orientar la evaluación de la estrategia en las fases de *análisis estratégico, formulación e implantación*. El modelo base de gestión estratégica es una aportación del trabajo de

investigación, pues en la literatura revisada no se identifico un modelo de gestión estratégica que presente de manera integral y explícita sus principales fases y actividades.

- La metodología general propuesta en esta investigación se orienta a evaluar la estrategia de la organización en las fases de: 1) *análisis estratégico*, 2) *formulación* e 3) *implantación*. Las dimensiones que se proponen evaluar de la estrategia en cada una de las fases son: *proceso* y *contenido*. La validez de las dimensiones propuestas está sustentada en la literatura especializada relacionada con el tema de *estrategia*. Las dimensiones son la base para determinar el alcance de una iniciativa de evaluación de la estrategia en la organización.
- La propuesta de la metodología general se basa en evaluar las dimensiones de *proceso* y *contenido*. En esta última dimensión solo se consideró un aspecto a evaluar, el cual está relacionado con la *bondad* de la estrategia, la cual se refiere a la capacidad que tiene una estrategia de lograr los objetivos y metas esperadas por la organización. Determinar la “*bondad*” de una estrategia implica analizar su consistencia, consonancia, ventaja y viabilidad.
- La metodología desarrollada en esta investigación puede ser aplicada para evaluar la estrategia de manera integral o solo en alguna de las fases de evaluación propuestas. La metodología incluye un instrumento de tipo cualitativo, el cual está integrado por tres cuestionarios que permiten llevar a cabo la evaluación de la estrategia en las tres fases propuestas: *análisis estratégico*, *formulación* e *implantación*. Los cuestionarios contemplan en su estructura los siguientes elementos: *objetivo*, *alcance*, *usuarios clave*, *instrucciones para su aplicación* y *las dimensiones, categorías y aspectos a evaluar*.
- Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los cuestionarios requieren ser interpretados a nivel de pregunta, pues la metodología general de evaluación de la estrategia tiene como objetivo identificar los principales problemas relacionados con la dimensión de *proceso* y *bondad* de la estrategia, y establecer mediante el entendimiento integral de estos problemas, las acciones correctivas para mejorar el desempeño de la estrategia de la organización en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación.

- Una de las líneas de investigación futuras está orientada a determinar el nivel de confiabilidad del instrumento propuesto para evaluar la estrategia de la organización. Esto se puede realizar por medio de la aplicación del instrumento en un grupo de organizaciones con características comunes.

## Bibliografía

1. Acur, Nuran. and Englyst, Linda (2006), “Assessment of strategy formulation: how to ensure quality in process and outcome”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 26 No. 1/2, pp. 69- .
2. Andrews, K. R. et al. (1991), *Business Policy: Text and Cases*, 7<sup>th</sup> Edition, Boston: Richard D. Irwin Inc.
3. Camacaro, Delcy, (2003), Evaluación, Control y Revisión de estrategias. Disponible en: <http://www.alipso.com>.
4. Ciceri, Hugo N. Programa para el curso de trabajo de investigación 1: elaboración del protocolo de tesis, Maestría en Innovación y Administración de la Tecnología, 2da. Edición, Universidad Nacional Autónoma de México, 2001.
5. Colin, Eden and Fran, Ackermann (1993), “Evaluating strategy - Its role within the context of strategic control”, *The Journal of the Operational Research Society*, Vol. 44 No.9. pp.853-
6. Fleisher, Craig y Babette Bensoussan, Strategic and competitive analysis: Methods and techniques for analyzing business competition, Prentice Hall, New jersey, 2002.
7. Johnson, Gerry and Kevan Scholes., (2000), *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, 3<sup>rd</sup> Edition, Cambridge: Prentice Hall International.
8. Hastings, Simon (1996). “A strategy evaluation model for management”, *Management Decision*, Vol. 34. No.1. pp. 25- 34.



9. Hutchinson, Jo (2001), "The meaning of strategy for regeneration: a review", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol, 14. No.3. pp. 265-276.
10. Mintzberg Henry, Quinn James Brian (et al). *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*. Edición breve, Editora Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México, 1997.
11. Moroney, Mike (2000), "Strategy evaluation: Towards an updated paradigm", *IBAR*, Vol. 21. No.1. pp.103-129.
12. Moroney, 2000. "Strategy Evaluation: Criteria & Tools in Morley, M. and Heraty, N. (eds), *Analysing Strategic Management: An Irish Text*, Dublin, Gill & Macmillan.
13. Montanari, John R.and Bracker, Jeffrey S (1986), "The Strategic Management Process at the Public Planning Unit Level", *Strategic Management Journal*, Vol. 7 No. 3. pp. 251- .
14. Mintzberg, H., and J. Lampel (1998). *Strategy Safari*. Free Press.
15. Mintzberg, H. (1990): "Strategic formation. Schools of Thought", en Fredickson, J. W. (ed.): *Perspectives on Strategic Management*, Harper Business, Nueva York, pp. 105-235.
16. Mintzberg, H., "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management," *Strategic Management Journal*, v.11, no. 3 (1990), pp. 171–195.
17. Porter, Michael E., *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, Ed. CECSA, México, 1982.
18. Richardson, Bill and Thompson, John (1995), "Strategy evaluation in powerful environments: A multi-competence approach", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 16 No.4. pp. 17-25.

19. Rumelt, R.P. (1979), "Evaluation of strategy: Theory and Models", *Strategic Management and Business Policy*, pp. 196-217.
20. Rumelt, Richard P. (1980), "The Evaluation of Business Strategy," in Glueck, W. F., *Business Policy and Strategic Management*. pp. 1-10.
21. Rumelt, Richard P., Schendel, Dan, and Teece, David, eds. *Fundamental Issues in Strategy*. Boston: *Harvard Business School Press*, 1994.
22. Rumelt, R.P., "Numbers 101: Valuation Models," Anderson Graduate School of Management, UCLA, 2002.
23. Rumelt, Richard P (1980), "Evaluation of strategy: Theory and Models", *Strategic Management and Business Policy*, pp. 196-217.
24. Sánchez G., Gabriel (1990), *Cuadernos de Planeación y sistemas, Marco Teórico para la Evaluación*, Departamento de Ingeniería de Sistemas, DEPMI-UNAM.
25. Steiner, G.A. and Miner, J.B. (1977), *Management Policy and Strategy*, MacMillan College Publishing Company, Inc.
26. Tilles, Seynour P (1963), "How to evaluate corporate strategy", *Harvard Business Review*, July/August, pp. 111-122.
27. Thomas, Howard (1984), "Mapping Strategic Management Research", *Journal of General Management*, Vol. 9 No. 4. pp. 55- .
28. Weimarck, Mikael. In search of strategic consistency: A model for evaluation of how strategies support objectives. Tesis doctoral, Chalmers Tekniska Hogskola (Sweden), 2000.

# **Anexos**

## Anexo A. Variables e indicadores para la evaluación de la estrategia

| Fase 1: Análisis Estratégico |                        |   |
|------------------------------|------------------------|---|
| Dimensión                    | Variables              | Indicadores   |
| Proceso                      | Objetivo               | - Nivel de orientación a establecer las bases para la formulación de la estrategia.   |
|                              | Participantes          | - Tomadores de decisión.<br>- Nivel de conocimiento de los retos actuales de la industria.<br>- Nivel de conocimiento de los recursos, competencias y capacidades de la organización.   |
| Responsables                 | Responsables           | - Director de Planeación estratégica.<br>- Capacidad en el análisis y síntesis de información estratégica y competitiva.<br>- Capacidad para desarrollar recomendaciones de acción viables.   |
|                              | Formalización          | - Recursos humanos, materiales y financieros asignados.<br>- Actividades clave del análisis de la situación.<br>- Metodologías clave empleadas en el análisis de la situación.<br>- Resultados establecidos para el análisis de la situación.<br>- Orientación a la toma de decisiones viables.   |
|                              | Insumos de información | - Disponibilidad de sistemas de información internos y externos.<br>- Insumos de información colectados sobre el entorno interno.<br>- Insumos de información colectados sobre el entorno externo.  |
|                              | Resultados             | - Evaluación del desempeño de la estrategia vigente.<br>- Identificación de los <i>drivers</i> relevantes para la organización.<br>- Identificación de los factores estratégicos (FODA).<br>- Identificación de brechas estratégicas actuales.<br>- Análisis de la posición estratégica actual de la organización.<br>- Identificación de los problemas estratégicos de la organización.<br>- Desarrollo de escenarios base para la industria y mercados clave. |

| <b>Fase 1: Análisis Estratégico (Cont.)</b> |  |   |
|---|--|---|
| <b>Dimensión</b>                            | <b>Variables</b>                       | <b>Indicadores</b>  |
|   | <b>Efectividad</b>                     | - Nivel de entendimiento de las oportunidades y riesgos clave del entorno externo.      |
|   |  | - Nivel de entendimiento de las capacidades y debilidades clave de la organización.     |
|   |  | - Nivel de incertidumbre en la toma de decisiones del proceso.                          |
|   |  | - Nivel de viabilidad de los resultados obtenidos en el proceso.                        |
|   |  |   |
|   | <b>Eficiencia</b>                      | - Aplicación de recursos humanos, materiales y financieros al proceso.                  |
|   |  | - Tiempos de ejecución de las actividades clave del proceso.                            |
|   |  | - Nivel de contribución de los resultados para soportar el desarrollo de la estrategia. |
|   |  |   |
| <b>Bondad<br/>(Estrategia vigente)</b>      | <b>Resultados vs metas y objetivos</b> | - Debilidades competitivas  |
|   |  | - Fortalezas competitivas   |
|   |  | - Desventaja competitiva generada.  |
|   |  | - Posición de costos en relación con la de los competidores clave.                      |
|   |  | - Posición competitiva a largo plazo.   |
|   |  | - Participación de mercado.   |
|   |  | - Margen de utilidad de la organización comparada con la de los competidores clave      |
|   |  | - Nivel de ventas de la organización comparada con la tendencia en el mercado.          |
|   |  | - Rendimiento sobre la inversión realizada.   |
|   |  | - Misión  |
|   |  | - Objetivos y metas   |
|   |  |   |

| <b>Fase 2: Formulación de la Estrategia</b> |  |   |
|---|--|---|
| <b>Dimensión</b>                            | <b>Variables</b>   | <b>Indicadores</b>  |
| <b>Proceso</b>                              | <b>Objetivo</b>  | - Nivel de orientación a formular y seleccionar las estrategias que sean consistentes con la misión y objetivos de la organización. |
|   |  |   |
|   | <b>Participantes</b>   | - Tomadores de decisión.  |
|   |  |   |
|   | <b>Responsables</b>  | - Involucramiento del director de planeación estratégica.   |
|   |  |   |
|   | <b>Formalización</b>   | - Recursos humanos, materiales y financieros asignados.   |
|   |  | - Actividades ejecutadas en la formulación de la estrategia.  |
|   |  | - Metodologías empleadas en la formulación y selección de las estrategias.  |
|   |  | - Resultados establecidos en la formulación de la estrategia.   |
|   |  | - Orientación a la toma de decisiones.  |
|   |  |   |
|   | <b>Insumos de información</b>  | - Insumos de información del entorno externo para la formulación de la estrategia.  |
|   |  | - Insumos de información del entorno interno para la formulación de la estrategia.  |
|   |  |   |
| <b>Resultados</b>                           | - Identificación de estrategias direccionales.   |   |
|   | - Identificación de estrategias adaptativas.   |   |
|   | - Identificación de estrategias de entrada al mercado.   |   |
|   | - Identificación de estrategias competitivas.  |   |
|   | - Desarrollo de plan estratégico, táctico y operacional.   |   |
|   |  |   |
| <b>Efectividad</b>                          | - Nivel de alineación de las estrategias seleccionadas con los retos del entorno externo, capacidades internas y a las expectativas de los accionistas de la organización. |   |
|   | - Nivel de viabilidad de las estrategias seleccionadas para cumplir la misión, metas y objetivos de la organización.   |   |
|   | - Nivel de contribución del proceso para soportar la toma de decisiones.   |   |
|   |  |   |

| <b>Fase 2: Formulación de la Estrategia (Cont.)</b> |                      |  |
|---|----------------------|--|
| <b>Dimensión</b>                                    | <b>Variables</b>     | <b>Indicadores</b>   |
|   | <b>Eficiencia</b>    | - Cumplimiento de las actividades del proceso.   |
|   |                      | - Involucramiento de participantes y responsables.   |
|   |                      | - Calidad de los insumos de información utilizados.  |
|   |                      | - Aplicación de recursos y metodologías.   |
|   |                      |  |
| <b>Bondad (Estrategia formulada)</b>                | <b>Consistencia</b>  | - Consistencia de la estrategia con las metas y políticas de la organización.                            |
|   |                      |  |
|   | <b>Consonancia</b>   | - Capacidad de respuesta para adaptarse a los cambios del entorno externo (oportunidades y amenazas).    |
|   |                      | - Capacidad de respuesta para adaptarse a los cambios del entorno interno (capacidades y aspiraciones).  |
|   |                      |  |
|   | <b>Ventaja</b>       | - Capacidad para crear o mantener una ventaja competitiva duradera en el área de actividad seleccionada. |
|   |                      |  |
|   | <b>Factibilidad</b>  | - Congruencia con los recursos disponibles en la organización.   |
|   |                      |  |
|   | <b>Efectividad</b>   | - Nivel de aprovechamiento de las oportunidades externas actuales.                                       |
|   |                      | - Nivel de eliminación o reducción del impacto de las amenazas actuales                                  |
|   |                      | - Nivel de aprovechamiento de las fortalezas actuales.   |
|   |                      | - Nivel de reducción de las debilidades de la organización.  |
|   |                      | - Nivel de congruencia con las estrategias de los competidores clave.                                    |
|   |                      |  |
|   | <b>Aceptabilidad</b> | - Rentabilidad económica esperada por los accionistas de la organización.                                |
|   |                      | - Situación de la posición competitiva de la organización a largo plazo.                                 |
|   |                      | - Riesgo aceptado por los accionistas de la organización.  |
|   |                      |  |
|   |                      |  |

| <b>Fase 3: Implantación de la Estrategia</b> |  |   |
|--|--|---|
| <b>Dimensión</b>                             | <b>Variables</b>   | <b>Indicadores</b>  |
| <b>Proceso</b>                               | <b>Objetivo</b>  | - Nivel de traducción de la estrategia en acciones que permitan cumplir la misión y objetivos de la organización. |
|  |  |   |
|  | <b>Participantes</b>   | - Tomadores de decisión: Directores funcionales   |
|  |  |   |
|  | <b>Responsables</b>  | - Involucramiento del Director de planeación y de los directores de negocio.                                      |
|  |  | - Capacidad de los responsables para la implantación de estrategias.  |
|  |  | - Capacidades para adaptar la estrategia ante cambios del entorno externo e interno.                              |
|  |  |   |
|  | <b>Formalización</b>   | - Recursos humanos, materiales y financieros asignados.   |
|  |  | - Actividades clave de la implantación de la estrategia.  |
|  |  | - Metodologías clave empleadas en la implantación de la estrategia.   |
|  |  | - Resultados establecidos para el proceso de implantación de la estrategia.                                       |
|  |  | - Orientación hacia la toma de decisiones.  |
|  |  |   |
|  | <b>Insumos de información</b>  | - Insumos de información internos y externos.   |
|  | - Disponibilidad de sistemas de información externos e internos.   |   |
|  |  |   |
| <b>Resultados</b>                            | - Reporte sobre el cumplimiento de metas y objetivos de corto plazo.                                       |   |
|  | - Análisis de factores internos y externos actuales que afectan el desempeño de la estrategia implantada.  |   |
|  | - Acciones correctivas para lograr las metas y objetivos propuestos.                                       |   |
|  |  |   |
| <b>Efectividad</b>                           | - Capacidad de adaptación de la estrategia a los cambios del entorno externo e interno de la organización. |   |
|  | - Nivel de contribución de los resultados para lograr la misión y objetivos de la organización             |   |
|  | - Cumplimiento de las metas y objetivos de corto plazo.  |   |
|  |  |   |
| <b>Eficiencia</b>                            | - Cumplimiento de las actividades del proceso.   |   |
|  | - Tiempos de ejecución de las actividades clave del proceso.   |   |



| <b>Fase 3: Implantación de la Estrategia (Cont.)</b> |                       |  |  |
|--|-----------------------|--|--|
| <b>Dimensión</b>                                     | <b>Variables</b>      | <b>Indicadores</b>   |  |
| <b>Bondad</b><br><i>(Estrategia implantada)</i>      | <b>Consistencia</b>   | - Alineación de las metas y objetivos de corto plazo con las de largo plazo.   |  |
|  |                       | - Consistencia del plan y programas de acción con las premisas de la estrategia seleccionada.  |  |
|  |                       | - Consistencia del plan y programas de acción con las metas y objetivos de largo plazo de la estrategia seleccionada.  |  |
|  |                       | - Nivel de traducción de los objetivos de largo plazo a acciones y resultados específicos.   |  |
|  |                       | - Consistencia entre los programas de implantación y las metas y objetivos de largo plazo.   |  |
|  |                       | - Los planes, políticas y programas permiten guiar la implantación de la estrategia.   |  |
|  |                       | - Consistencia de los sistemas y procesos (la estructura de la organización, los sistemas de información, los sistemas de incentivos y control, así como los procesos de toma de decisiones) de la organización con la estrategia. |  |
|  |                       | - Congruencia entre la cultura y la estrategia a implantar.  |  |
|  |                       |  |  |
|  |                       |  |  |
|  | <b>Integridad</b>     | - Definición de metas, objetivos de corto y mediano plazo e indicadores  |  |
|  |                       |  |  |
|  | <b>Disponibilidad</b> | - Disponibilidad de recursos humanos para la instrumentación de los programas de implantación.   |  |
|  |                       | - Disponibilidad de recursos humanos, financieros y materiales para la instrumentación de los programas de implantación.   |  |
|  |                       | - Disponibilidad de recursos financieros y materiales para la instrumentación de los programas de implantación.  |  |
|  |                       |  |  |
|  | <b>Viabilidad</b>     | - Existencia de un proceso organizacional para conducir la implantación de estrategias.  |  |
|  |                       | - La estructura organizacional, procesos de negocio, las capacidades del personal, los recursos materiales y financieros son los adecuados para soportar la implantación de la estrategia.   |  |
|  |                       |  |  |
|  | <b>Efectividad</b>    | - Nivel de traducción de la estrategia seleccionada en planes y programas operativos.  |  |
|  |                       | - Medición sistemática de los avances de los programas.  |  |

| <b>Fase 3: Implantación de la Estrategia (Cont.)</b> |   |   |
|--|---|---|
| <b>Dimensión</b>                                     | <b>Variables</b>  | <b>Indicadores</b>  |
|  |   | - Cumplimiento de las metas y objetivos de corto plazo en los tiempos establecidos. (Resultados).   |
|  |   | - Aplicación óptima de la infraestructura, los recursos humanos , materiales y financieros de la organización   |
|  |   |   |
|  | <b>Revisión</b>   | - Establecimiento de la frecuencia de medición de los avances de los programas.   |
|  |   | - Participación de los tomadores de decisión de las áreas de negocio y funcionales en las actividades de revisión de los avances de los programas.                        |
|  |   | - Ejecución de las actividades necesarias para realizar la revisión de los avances, la elaboración y difusión de reportes.  |
|  |   | - Monitoreo y evaluación de los resultados y metas de los programas.  |
|  |   |   |
|  | <b>Control y seguimiento</b>  | - Identificación de desviaciones en los resultados esperados.   |
|  |   | - Definición de recomendaciones de acción para corregir las desviaciones.   |
|  | Revisar los avances y resultados de los programas y emitir reportes de avance en el logro de metas. | - Acciones para corregir las desviaciones para garantizar los resultados de corto plazo.  |
|  |   | - Disponibilidad de sistemas de información para registrar comunicar y validar los avances, desviaciones y acciones correctivas durante la implantación de la estrategia. |
|  |   |   |
|  | <b>Flexibilidad</b>   | - Flexibilidad de los planes y programas operativos ante cambios en el entorno externo (nuevas amenazas u oportunidades) e interno (reducción del presupuesto)            |
|  |   | - Existencia de planes de contingencia para garantizar los resultados de la estrategia implantada.  |
|  |   |   |
|  | <b>Adaptabilidad</b>  | - Capacidad de respuesta de la estrategia a los cambios del entorno   |
|  |   |   |

## Anexo B. Elementos para la evaluación de la estrategia

| Fase 1: Análisis Estratégico |                      |   |                     |  |
|------------------------------|----------------------|---|---------------------|--|
| Dimensión                    | Variables            | Indicadores   | Valores             | Interpretación   |
| <b>Proceso</b>               | <b>Objetivo</b>      | - Nivel de orientación a establecer las bases para la formulación de la estrategia.     | - Fuerte<br>- Débil | - <b>Fuerte:</b> El proceso se orienta a apoyar la toma de decisiones de la alta dirección.<br>- <b>Débil:</b> No existe un propósito explícito del proceso.   |
|                              | <b>Participantes</b> | - Tomadores de decisión.  | - Si<br>- No        | - <b>Si:</b> La alta dirección reconoce las implicaciones futuras del proceso para el éxito de la estrategia empresarial.<br>- <b>No:</b> La alta dirección no reconoce la relevancia e implicaciones del proceso.           |
|                              |                      | - Nivel de conocimiento de los retos actuales de la industria.                          | - Alto<br>- Bajo    | - <b>Alto:</b> Mayor asertividad para aprovechar los retos de la industria.<br>- <b>Bajo:</b> Mayor vulnerabilidad ante los retos de la industria.   |
|                              |                      | - Nivel de conocimiento de los recursos, competencias y capacidades de la organización. | - Alto<br>- Bajo    | - <b>Alto:</b> Mayor aprovechamiento de las capacidades fundamentales que pueden ofrecer una ventaja competitiva a la organización.<br>- <b>Bajo:</b> Incapacidad para desarrollar ventajas competitivas en la organización. |
|                              | <b>Responsables</b>  | - Director de Planeación estratégica.   | - Si<br>- No        | - <b>Si:</b> Reconocimiento de la relevancia de los resultados para la formulación de la estrategia.<br>- <b>No:</b> Falta de orientación estratégica de la organización.  |
|                              |                      | - Capacidad en el análisis y síntesis de información estratégica y competitiva.         | - Alta<br>- Baja    | - <b>Alta:</b> Mejor capacidad de respuesta ante el entorno interno y externo de la organización.<br>- <b>Baja:</b> Deficiente capacidad de respuesta ante el entorno interno y externo de la organización.                  |

### Fase 1: Análisis Estratégico (Cont.)

| Dimensión | Variables                     | Indicadores  | Valores  | Interpretación   |
|-----------|-------------------------------|--|--|--|
|           |                               | - Capacidad para desarrollar recomendaciones de acción viables.  | - Alta<br>- Baja                               | - <b>Alta:</b> Mejor entendimiento de los retos y capacidades clave para el éxito de la organización.<br>- <b>Baja:</b> Deficiente entendimiento de los retos y capacidades clave para el éxito de la organización.  |
|           | <b>Formalización</b>          | - Recursos humanos, materiales y financieros asignados.          | - Suficiente<br>- Insuficiente<br>- No existen | - <b>Suficiente:</b> Existe compromiso hacia el proceso.<br>- <b>Insuficiente:</b> Falta de compromiso hacia el proceso.<br>- <b>No existen:</b> No es relevante el proceso.   |
|           |                               | - Actividades clave del análisis de la situación.                | - Son realizadas<br>- No son realizadas        | - <b>Son realizadas:</b> El proceso existe.<br>- <b>No son realizadas:</b> El proceso no existe.   |
|           |                               | - Metodologías clave empleadas en el análisis de la situación.   | - Adecuadas<br>- Inadecuadas<br>- No existen   | - <b>Adecuadas:</b> Existe claridad en el tipo de análisis y síntesis que se debe realizar.<br>- <b>Inadecuadas:</b> Baja capacidad para analizar y sintetizar información.<br>- <b>No existen:</b> Baja credibilidad en los resultados obtenidos del proceso.               |
|           |                               | - Resultados establecidos para el análisis de la situación.      | - Se cumplieron<br>- No se cumplieron          | - <b>Se cumplieron:</b> Permite soportar la toma de decisiones del proceso.<br>- <b>No se cumplieron:</b> No existen elementos para soportar la toma de decisiones.  |
|           |                               | - Orientación a la toma de decisiones viables.                   | - Existe<br>- No existe                        | - <b>Existe:</b> Mayor posibilidad de éxito al establecer las bases para la formulación de la estrategia.<br>- <b>No existe:</b> Fracaso del proceso.  |
|           | <b>Insumos de información</b> | - Disponibilidad de sistemas de información internos y externos. | - Si<br>- No                                   | - <b>Si:</b> Mejor capacidad de respuesta para entender los problemas y necesidades de la organización.<br>- <b>No:</b> Desconocimiento de los problemas y necesidades de la organización.<br>- <b>No:</b> Inconsistencia de la estrategia con el entorno externo e interno. |

### Fase 1: Análisis Estratégico (Cont.)

| Dimensión | Variables         | Indicadores   | Valores                      | Interpretación  |
|-----------|-------------------|---|------------------------------|---|
|           |                   | - Insumos de información colectados sobre el entorno interno.           | - Adecuados<br>- Inadecuados | - <b>Adecuados:</b> Mejor calidad en los resultados del análisis del entorno interno.<br>- <b>Inadecuados:</b> Deficiente calidad en los resultados del análisis del entorno interno.   |
|           |                   | - Insumos de información colectados sobre el entorno externo.           | - Adecuados<br>- Inadecuados | - <b>Adecuados:</b> Mejor calidad en los resultados del análisis del entorno externo.<br>- <b>Inadecuados:</b> Deficiente calidad en los resultados del análisis del entorno externo.   |
|           |                   |   |                              |   |
|           | <b>Resultados</b> | - Evaluación del desempeño de la estrategia vigente.                    | - Si<br>- No                 | - <b>Si:</b> Se puede valorar su efectividad y pertinencia para seguir operando.<br>- <b>No:</b> Se corre el riesgo de seguir operando una estrategia que no permitirá lograr las metas y objetivos planteados.   |
|           |                   | - Identificación de los <i>drivers</i> relevantes para la organización. | - Si<br>- No                 | - <b>Si:</b> Se pueden identificar los impulsores de cambio de la industria que pueden afectar el desempeño de la organización.<br>- <b>No:</b> No se logran establecer las oportunidades que pueden generar los impulsores de cambio para la organización. |
|           |                   | - Identificación de los factores estratégicos (FODA).                   | - Si<br>- No                 | - <b>Si:</b> Se pueden identificar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que deben considerarse para el logro de los objetivos y meta de la organización.<br>- <b>No:</b> Incapacidad para lograr los objetivos y metas de la organización. |
|           |                   | - Identificación de brechas estratégicas actuales.                      | - Si<br>- No                 | - <b>Si:</b> Permite valorar la pertinencia de cambio en la estrategia vigente.<br>- <b>No:</b> Falta de efectividad para lograr los objetivos y metas de la organización.  |
|           |                   | - Análisis de la posición estratégica actual de la organización.        | - Si<br>- No                 | - <b>Si:</b> Permite establecer las áreas a mejorar y definir las acciones a ejecutar para alinearse a las condiciones el entorno externo.<br>- <b>No:</b> No es posible lograr una alineación con el entorno externo.                                      |

### Fase 1: Análisis Estratégico (Cont.)

| Dimensión | Variables          | Indicadores   | Valores                     | Interpretación   |
|-----------|--------------------|---|-----------------------------|--|
|           |                    | - Identificación de los problemas estratégicos de la organización.                  | - Si<br>- No                | - <b>Si:</b> Permite establecer acciones viables para solucionar los problemas actuales de la organización.<br>- <b>No:</b> Impide establecer los problemas prioritarios de la organización.   |
|           |                    | - Desarrollo de escenarios base para la industria y mercados clave.                 | - Si<br>- No                | - <b>Si:</b> Permite establecer las condiciones bajo las cuales se busquen lograr los objetivos y metas de la organización.<br>- <b>No:</b> Baja capacidad de respuesta a las condiciones cambiantes del entorno para lograr los resultados esperados por la organización.                             |
|           |                    |   |                             |  |
|           | <b>Efectividad</b> | - Nivel de entendimiento de las oportunidades y riesgos clave del entorno externo.  | - Alto<br>- Medio<br>- Bajo | - <b>Alto:</b> Capacidad de respuesta de la organización para alinearse al entorno externo.<br>- <b>Medio:</b> Deficiencia de la organización para responder a las exigencias del entorno externo.<br>- <b>Bajo:</b> Imposibilidad para establecer la orientación estratégica de la organización.      |
|           |                    | - Nivel de entendimiento de las capacidades y debilidades clave de la organización. | - Alto<br>- Medio<br>- Bajo | - <b>Alto:</b> Definición adecuada de lo que puede hacer la organización para lograr sus objetivos y metas.<br>- <b>Medio:</b> La organización pone en riesgo el cumplimiento de sus objetivos y metas.<br>- <b>Bajo:</b> La organización puede fracasar al intentar cumplir sus objetivos y metas.    |
|           |                    | - Nivel de incertidumbre en la toma de decisiones del proceso.                      | - Alta<br>- Media<br>- Baja | - <b>Alta:</b> Falta de análisis estratégico.<br>- <b>Media:</b> Deficiencias en el análisis estratégico.<br>- <b>Baja:</b> Se pueden establecer las bases para el desarrollo de la estrategia.  |
|           |                    | - Nivel de viabilidad de los resultados obtenidos en el proceso.                    | - Alta<br>- Media<br>- Baja | - <b>Alta:</b> Entendimiento integral de los retos, objetivos, fortalezas y debilidades de la organización.<br>- <b>Media:</b> Deficiencias en las conclusiones derivadas del análisis estratégico.<br>- <b>Baja:</b> No existen bases para sustentar el desarrollo de estrategias en la organización. |

### Fase 1: Análisis Estratégico (Cont.)

| Dimensión                          | Variables                              | Indicadores   | Valores   | Interpretación  |
|------------------------------------|--|---|---|---|
|                                    | <b>Eficiencia</b>                      | - Aplicación de recursos humanos, materiales y financieros al proceso.                  | - De acuerdo a lo planeado.<br>- Por debajo de lo planeado.                                     | - <b>De acuerdo a lo planeado:</b> Compromiso de la organización con el proceso de análisis de la situación.<br>- <b>Por debajo de lo planeado:</b> Falta de compromiso de la organización hacia el proceso de análisis de la situación.  |
|                                    |  | - Tiempos de ejecución de las actividades clave del proceso.                            | - De acuerdo a lo planeado.<br>- Por debajo de lo planeado.                                     | - <b>De acuerdo a lo planeado:</b> Existe un entendimiento y formalización del proceso de análisis de la situación.<br>- <b>Por debajo de lo planeado:</b> Deficiencias para ejecutar el proceso de análisis de la situación.   |
|                                    |  | - Nivel de contribución de los resultados para soportar el desarrollo de la estrategia. | - Alto<br>- Medio<br>- Bajo   | - <b>Alto:</b> Se han desarrollado las premisas básicas para formular la estrategia de la organización.<br>- <b>Medio:</b> Existen incertidumbres en los resultados del análisis de la situación que pueden afectar la formulación de las estrategias.<br>- <b>Bajo:</b> Deficiencias al realizar el análisis de la situación.              |
| <b>Bondad (Estrategia vigente)</b> | <b>Resultados vs metas y objetivos</b> | - Debilidades competitivas  | - Se corrigieron<br>- No se corrigieron<br>- Aumentaron   | - <b>Se corrigieron:</b> La estrategia vigente permitió eliminar las debilidades existentes en la organización.<br>- <b>No se corrigieron:</b> La estrategia vigente fue deficiente para corregir las debilidades de la organización.<br>- <b>Aumentaron:</b> La estrategia vigente fracasó al aumentar las debilidades de la organización. |
|                                    |  | - Fortalezas competitivas   | - Se explotaron como una ventaja competitiva<br>- No se explotaron como una ventaja competitiva | - <b>Se explotaron como una ventaja competitiva:</b> La estrategia vigente se sustentó en ventajas competitivas.<br>- <b>No se explotaron como una ventaja competitiva:</b> La estrategia vigente no se sustentó en ventajas competitivas.  |
|                                    |  | - Desventaja competitiva generada.  | - Si<br>- No  | - <b>Si:</b> La estrategia vigente ya no es viable.<br>- <b>No:</b> La estrategia vigente puede seguir siendo viable.   |

### Fase 1: Análisis Estratégico (Cont.)

| Dimensión | Variables | Indicadores  | Valores  | Interpretación  |
|-----------|-----------|--|--|---|
|           |           | - Posición de costos en relación con la de los competidores clave.                 | - Superior<br>- Inferior                                 | - <b>Superior:</b> La estrategia vigente permitió consolidar una ventaja competitiva para la organización.<br>- <b>Inferior:</b> La estrategia vigente generó una desventaja competitiva para la organización.  |
|           |           | - Posición competitiva a largo plazo.  | - Se ha fortalecido<br>- Se ha debilitado<br>- No existe | - <b>Se ha fortalecido:</b> La estrategia vigente permite garantizar el logro de beneficios futuros.<br>- <b>Se ha debilitado:</b> La estrategia vigente pone en riesgo el logro de beneficios futuros.<br>- <b>No existe:</b> La estrategia vigente no garantiza el logro de beneficios futuros.   |
|           |           | - Participación de mercado.  | - Aumento<br>- Disminuyo<br>- Se mantuvo                 | - <b>Aumento:</b> La estrategia vigente permitió superar la meta de ingresos.<br>- <b>Disminuyo:</b> La estrategia vigente impidió lograr la meta de ingresos.<br>- <b>Se mantuvo:</b> La estrategia vigente pone en riesgo el cumplimiento de la meta de ingresos  |
|           |           | - Margen de utilidad de la organización comparada con la de los competidores clave | - Aumento<br>- Disminuyo<br>- Se mantuvo                 | - <b>Aumento:</b> La estrategia vigente permitió superar la meta de crecimiento de la organización<br>- <b>Disminuyo:</b> La estrategia vigente impidió lograr la meta de crecimiento de la organización.<br>- <b>Se mantuvo:</b> La estrategia vigente elimina las expectativas de crecimiento de la organización.   |
|           |           | - Nivel de ventas de la organización comparada con la tendencia en el mercado.     | - Aumento<br>- Disminuyo<br>- Se mantuvo                 | - <b>Aumento:</b> La estrategia vigente logró aprovechar las oportunidades existentes en el mercado.<br>- <b>Disminuyo:</b> La estrategia vigente fue deficiente para aprovechar las oportunidades existentes en el mercado.<br>- <b>Se mantuvo:</b> La estrategia vigente requiere ser ajustada o cambiada para aprovechar las oportunidades existentes en el mercado. |



### Fase 1: Análisis Estratégico (Cont.)

| Dimensión | Variables | Indicadores                                 | Valores   | Interpretación  |
|-----------|-----------|---|---|---|
|           |           | - Rendimiento sobre la inversión realizada. | - Se cumplió<br>- No se cumplió   | - <b>Se cumplió:</b> La estrategia vigente permitió lograr la rentabilidad esperada por los accionistas de la organización.<br>- <b>No se cumplió:</b> La estrategia vigente no permitió lograr la rentabilidad esperada por los accionistas de la organización.                            |
|           |           | - Misión                                    | - Se cumplió<br>- No se cumplió   | - <b>Se cumplió:</b> La estrategia vigente permitió cumplir la misión de la organización.<br>- <b>No se cumplió:</b> La estrategia vigente no permitió cumplir la misión de la organización.  |
|           |           | - Objetivos y metas                         | - Se cumplieron de acuerdo a lo planeado<br>- No se cumplieron de acuerdo a lo planeado | - <b>Se cumplieron de acuerdo a lo planeado:</b> La estrategia vigente fue efectiva para lograr los objetivos y metas de la organización.<br>- <b>No se cumplieron de acuerdo a lo planeado:</b> La estrategia vigente fue deficiente para lograr los objetivos y metas de la organización. |

## Fase 2: Formulación de la estrategia

| Dimensión      | Variables            | Indicadores   | Valores  | Interpretación  |
|----------------|----------------------|---|--|---|
| <b>Proceso</b> | <b>Objetivo</b>      | - Nivel de orientación a formular y seleccionar las estrategias que sean consistentes con la misión y objetivos de la organización. | - Fuerte<br>- Débil                            | - <b>Fuerte:</b> El proceso se orienta a apoyar la toma de decisiones de la alta dirección.<br>- <b>Débil:</b> No existe un propósito explícito del proceso.  |
|                | <b>Participantes</b> | - Tomadores de decisión.  | - Si<br>- No                                   | - <b>Si:</b> Compromiso para desarrollar y seleccionar las estrategias que permitan cumplir los objetivos y metas de la organización.<br>- <b>No:</b> Falta de entendimiento de la organización sobre la importancia del proceso de formulación de estrategias.   |
|                | <b>Responsables</b>  | - Involucramiento del director de planeación estratégica.   | - Alto<br>- Bajo                               | - <b>Alto:</b> Garantiza que las actividades del proceso de formulación de estrategias se realicen de la mejor manera.<br>- <b>Bajo:</b> Deficiencias en la ejecución de las actividades relacionadas con la formulación de estrategias.  |
|                | <b>Formalización</b> | - Recursos humanos, materiales y financieros asignados.   | - Suficiente<br>- Insuficiente<br>- No existen | - <b>Suficiente:</b> La organización reconoce la importancia del proceso de formulación de estrategias.<br>- <b>Insuficiente:</b> La organización no considera como prioridad el proceso de formulación de estrategias.<br>- <b>No existen:</b> El proceso de formulación de estrategias no existe de manera formal en la organización. |

## Fase 2: Formulación de la estrategia (Cont.)

| Dimensión | Variables | Indicadores  | Valores                                      | Interpretación  |
|-----------|-----------|--|--|---|
|           |           | - Actividades ejecutadas en la formulación de la estrategia.               | - Adecuadas<br>- Inadecuadas<br>- No existen | - <b>Adecuadas:</b> Se puede garantizar la formulación y selección de estrategias.<br>- <b>Inadecuadas:</b> Reduce las posibilidades de desarrollar y seleccionar estrategias.<br>- <b>No existen:</b> La organización no tiene formalizadas las actividades requeridas para desarrollar y seleccionar estrategias.   |
|           |           | - Metodologías empleadas en la formulación y selección de las estrategias. | - Adecuadas<br>- Inadecuadas<br>- No existen | - <b>Adecuadas:</b> Garantizan la calidad del análisis realizado para formular y seleccionar las estrategias de la organización.<br>- <b>Inadecuadas:</b> No existe calidad en el análisis realizado para formular y seleccionar las estrategias de la organización.<br>- <b>No existen:</b> Desconocimiento de las metodologías requeridas para formular y seleccionar las estrategias de la organización. |
|           |           | - Resultados establecidos en la formulación de la estrategia.              | - Se cumplieron<br>- No se cumplieron        | - <b>Se cumplieron:</b> Se puede soportar la toma de decisiones del proceso de formulación de la estrategia.<br>- <b>No se cumplieron:</b> No existen elementos para soportar la toma de decisiones del proceso de formulación de la estrategia.  |
|           |           | - Orientación a la toma de decisiones.                                     | - Existe<br>- No existe                      | - <b>Existe:</b> Se pueden establecer de manera formal las estrategias que permitirán cumplir los objetivos y metas de la organización.<br>- <b>No existe:</b> No se asumen riesgos ni compromisos para cumplir los objetivos y metas de la organización.   |

## Fase 2: Formulación de la estrategia (Cont.)

| Dimensión | Variables                     | Indicadores  | Valores                                      | Interpretación  |
|-----------|-------------------------------|--|--|---|
|           | <b>Insumos de información</b> | - Insumos de información del entorno externo para la formulación de la estrategia. | - Adecuados<br>- Inadecuados<br>- No existen | - <b>Adecuados:</b> Las estrategias formuladas pueden responder mejor a las amenazas y oportunidades del entorno externo.<br>- <b>Inadecuados:</b> Las estrategias formuladas son deficientes para responder a las amenazas y oportunidades del entorno externo.<br>- <b>No existen:</b> Las estrategias formuladas no pueden responder a las amenazas y oportunidades del entorno externo. |
|           |                               | - Insumos de información del entorno interno para la formulación de la estrategia. | - Adecuados<br>- Inadecuados<br>- No existen | - <b>Adecuados:</b> Las estrategias formuladas pueden estar mejor alineadas a las fortalezas, debilidades, objetivos y metas de la organización.<br>- <b>Inadecuados:</b> Las estrategias formuladas son inconsistentes con las fortalezas, debilidades, objetivos y metas de la organización.<br>- <b>No existen:</b> Las estrategias formuladas no son viables.                           |
|           |                               |  |  |   |
|           | <b>Resultados</b>             | - Identificación de estrategias direccionales.                                     | - Si<br>- No                                 | - <b>Si:</b> La organización cuenta con una orientación general reflejada en sus estrategias direccionales: misión, visión, valores y metas.<br>- <b>No:</b> La organización no tiene una orientación general.  |
|           |                               | - Identificación de estrategias adaptativas.                                       | - Si<br>- No                                 | - <b>Si:</b> La organización cuenta con estrategias adaptativas que especifican cómo la organización se expandirá, contraerá o mantendrá su alcance actual de operaciones.<br>- <b>No:</b> La organización no tiene definido su alcance ni cuenta con una capacidad de respuesta para ajustarlo ante contingencias.   |

## Fase 2: Formulación de la estrategia (Cont.)

| Dimensión | Variables          | Indicadores  | Valores                     | Interpretación   |
|-----------|--------------------|--|-----------------------------|--|
|           |                    | - Identificación de estrategias competitivas.  | - Si<br>- No                | - <b>Si:</b> La organización tiene definidas las estrategias competitivas relacionadas con su postura y posición competitiva en relación a sus productos y servicios actuales.<br>- <b>No:</b> La organización no tiene definida la forma cómo competirá en el mercado (Enfoque, liderazgo en costos o diferenciación de producto)   |
|           |                    | - Desarrollo de plan estratégico, táctico y operacional.   | - Si<br>- No                | - <b>Si:</b> La organización tiene definida una orientación en diferentes niveles de acción para lograr sus objetivos y metas.<br>- <b>No:</b> La organización carece de una orientación integral para lograr sus objetivos y metas.   |
|           |                    |  |                             |  |
|           | <b>Efectividad</b> | - Nivel de alineación de las estrategias seleccionadas con los retos del entorno externo, capacidades internas y a las expectativas de los accionistas de la organización. | - Alta<br>- Media<br>- Baja | - <b>Alta:</b> La organización tiene mayores posibilidades de lograr sus objetivos y metas.<br>- <b>Media:</b> La organización puede enfrentar alta incertidumbre al intentar lograr sus objetivos y metas.<br>- <b>Baja:</b> La organización nulifica las posibilidades de lograr sus objetivos y metas.  |
|           |                    | - Nivel de viabilidad de las estrategias seleccionadas para cumplir la misión, metas y objetivos de la organización.   | - Alta<br>- Media<br>- Baja | - <b>Alta:</b> La organización ha evaluado de forma cuantitativa y cualitativa las estrategias seleccionadas para garantizar su éxito.<br>- <b>Media:</b> La organización no ha evaluado de forma integral las estrategias seleccionadas, lo cual pone en riesgo su éxito.<br>- <b>Baja:</b> La organización no cuenta con criterios formales para evaluar la viabilidad de las estrategias seleccionadas. |

## Fase 2: Formulación de la estrategia (Cont.)

| Dimensión | Variables         | Indicadores  | Valores   | Interpretación  |
|-----------|-------------------|--|---|---|
|           |                   | - Nivel de contribución del proceso para soportar la toma de decisiones. | - Alto<br>- Medio<br>- Bajo                                 | - <b>Alto:</b> El proceso permite establecer las estrategias adecuadas para lograr los objetivos y metas de la organización.<br>- <b>Medio:</b> El proceso solo reduce la incertidumbre asociada con el desarrollo y selección de estrategias.<br>- <b>Bajo:</b> El proceso no es efectivo para apoyar la toma de decisiones relacionada con la selección de estrategias. |
|           | <b>Eficiencia</b> | - Cumplimiento de las actividades del proceso.                           | - De acuerdo a lo planeado.<br>- Por debajo de lo planeado. | - <b>De acuerdo a lo planeado:</b> Entendimiento de las actividades del proceso por parte de los participantes y responsables.<br>- <b>Por debajo de lo planeado:</b> Desconocimiento de las actividades del proceso por parte de los participantes y responsables.   |
|           |                   | - Involucramiento de participantes y responsables.                       | - Alto<br>- Bajo  | - <b>Alto:</b> Compromiso de los participantes y responsables con el proceso.<br>- <b>Bajo:</b> Falta de compromiso de los participantes y responsables con el proceso.   |
|           |                   | - Calidad de los insumos de información utilizados.                      | - Alto<br>- Bajo  | - <b>Alto:</b> Entendimiento de los insumos de información requeridos para la formulación de estrategias.<br>- <b>Bajo:</b> Desconocimiento de los insumos de información clave para la formulación de estrategias.   |
|           |                   | - Aplicación de recursos y metodologías.                                 | - De acuerdo a lo planeado.<br>- Por debajo de lo planeado. | - <b>De acuerdo a lo planeado:</b> Existe una formalización del proceso en la organización<br>- <b>Por debajo de lo planeado:</b> Existen deficiencias al conducir el proceso.  |

## Fase 2: Formulación de la estrategia (Cont.)

| Dimensión                               | Variables           | Indicadores  | Valores  | Interpretación  |
|---|---------------------|--|--|---|
| <b>Bondad</b><br>(Estrategia formulada) | <b>Consistencia</b> | - Consistencia de la estrategia con las metas y políticas de la organización.                            | - Si<br>- No   | - <b>Si:</b> La estrategia responde a las metas y políticas de la organización.<br>- <b>No:</b> La estrategia no responde a las metas y políticas de la organización. |
|   | <b>Consonancia</b>  | - Capacidad de respuesta para adaptarse a los cambios del entorno externo (oportunidades y amenazas).    | - Si<br>- No   | - <b>Si:</b> La estrategia puede adaptarse a los cambios del entorno externo.<br>- <b>No:</b> La estrategia no puede adaptarse a los cambios del entorno externo.     |
|   |                     | - Capacidad de respuesta para adaptarse a los cambios del entorno interno (capacidades y aspiraciones).  | - Si<br>- No   | - <b>Si:</b> La estrategia puede adaptarse a los cambios del entorno interno.<br>- <b>No:</b> La estrategia no puede adaptarse a los cambios del entorno interno.     |
|   | <b>Ventaja</b>      | - Capacidad para crear o mantener una ventaja competitiva duradera en el área de actividad seleccionada. | - Si<br>- No   | - <b>Si:</b> La estrategia provee una ventaja competitiva a la organización.<br>- <b>No:</b> La estrategia no provee una ventaja competitiva a la organización.       |
|   |                     | <b>Factibilidad</b>  | - Congruencia con los recursos disponibles en la organización. | - Si<br>- No  |

## Fase 2: Formulación de la estrategia (Cont.)

| Dimensión | Variables          | Indicadores   | Valores                     | Interpretación   |
|-----------|--------------------|---|-----------------------------|--|
|           | <b>Efectividad</b> | - Nivel de aprovechamiento de las oportunidades externas actuales.      | - Alto<br>- Medio<br>- Bajo | - <b>Alto:</b> La estrategia refleja las oportunidades que puede aprovechar la organización.<br>- <b>Medio:</b> La estrategia presenta deficiencias para aprovechar las oportunidades del entorno externo.<br>- <b>Bajo:</b> La estrategia desconoce las oportunidades existentes en el entorno externo.                         |
|           |                    | - Nivel de eliminación o reducción del impacto de las amenazas actuales | - Alto<br>- Medio<br>- Bajo | - <b>Alto:</b> La estrategia presenta una solución a las amenazas del entorno externo.<br>- <b>Medio:</b> La estrategia presenta deficiencias para responder a las amenazas del entorno externo.<br>- <b>Bajo:</b> La estrategia pone en riesgo los objetivos y metas de la organización.  |
|           |                    | - Nivel de aprovechamiento de las fortalezas actuales.                  | - Alto<br>- Medio<br>- Bajo | - <b>Alto:</b> La estrategia se sustenta en las fortalezas de la organización.<br>- <b>Medio:</b> La estrategia presenta deficiencias para aprovechar las fortalezas de la organización.<br>- <b>Bajo:</b> La estrategia no se sustenta en las fortalezas de la organización.  |
|           |                    | - Nivel de reducción de las debilidades de la organización.             | - Alto<br>- Medio<br>- Bajo | - <b>Alto:</b> La estrategia permite reducir las debilidades de la organización.<br>- <b>Medio:</b> La estrategia presenta deficiencias para reducir las debilidades de la organización.<br>- <b>Bajo:</b> La estrategia no considera las debilidades de la organización.  |
|           |                    | - Nivel de congruencia con las estrategias de los competidores clave.   | - Alto<br>- Medio<br>- Bajo | - <b>Alto:</b> La estrategia es consistente con los posibles movimientos de los competidores clave.<br>- <b>Medio:</b> La estrategia presenta deficiencias para responder a los posibles movimientos de los competidores clave.<br>- <b>Bajo:</b> La estrategia no considera los posibles movimientos de los competidores clave. |



## Fase 2: Formulación de la estrategia (Cont.)

| Dimensión | Variables            | Indicadores   | Valores                       | Interpretación   |
|-----------|----------------------|---|-------------------------------|--|
|           | <b>Aceptabilidad</b> | - Rentabilidad económica esperada por los accionistas de la organización. | - Se cumple<br>- No se cumple | - <b>Se cumple:</b> La estrategia responde a las expectativas económicas de los accionistas.<br>- <b>No se cumple:</b> La estrategia no responde a las expectativas económicas de los accionistas.   |
|           |                      | - Situación de la posición competitiva de la organización a largo plazo.  | - Mejora<br>- Empeora         | - <b>Mejora:</b> La estrategia refleja un entendimiento de las fuerzas competitivas para mejorar la posición competitiva de la organización en el largo plazo.<br>- <b>Empeora:</b> La estrategia no refleja un entendimiento de las fuerzas competitivas para mejorar la posición competitiva de la organización en el largo plazo. |
|           |                      | - Riesgo aceptado por los accionistas de la organización.                 | - Se cumple<br>- No se cumple | - <b>Se cumple:</b> La estrategia refleja el nivel de riesgo aceptado por los accionistas de la organización.<br>- <b>No se cumple:</b> La estrategia no considera el nivel de riesgo aceptado por los accionistas de la organización.   |

### Fase 3: Implantación de la estrategia

| Dimensión      | Variables            | Indicadores   | Valores                     | Interpretación   |
|----------------|----------------------|---|-----------------------------|--|
| <b>Proceso</b> | <b>Objetivo</b>      | - Nivel de traducción de la estrategia en acciones que permitan cumplir la misión y objetivos de la organización. | - Adecuado<br>- Inadecuado  | - <b>Adecuado:</b> El proceso se orienta a apoyar el cumplimiento de la misión, metas y objetivo de la organización<br>- <b>Inadecuado:</b> No existe un propósito explícito del proceso.  |
|                | <b>Participantes</b> | - Tomadores de decisión: Directores funcionales   | - Si<br>- No                | - <b>Si:</b> Existe compromiso de la organización para ejecutar los planes y programas de implantación.<br>- <b>No:</b> La organización no reconoce la relevancia del proceso.   |
|                | <b>Responsables</b>  | - Involucramiento del Director de planeación y de los directores de negocio.                                      | - Alto<br>- Medio<br>- Bajo | - <b>Alto:</b> Se pueden anticipar problemas y corregir las desviaciones para cumplir las metas y objetivos de la organización.<br>- <b>Medio:</b> Se realizan actividades de seguimiento y control de avances.<br>- <b>Bajo:</b> Se pone en riesgo el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización. |
|                |                      | - Capacidad de los responsables para la implantación de estrategias.  | - Alta<br>- Baja            | - <b>Alta:</b> Se tiene experiencia y conocimiento para traducir la estrategia a términos operativos a fin de lograr los objetivos y metas de la organización.<br>- <b>Baja:</b> Se tienen deficiencias para traducir la estrategia a términos operativos y pone en riesgo el logro de metas y objetivos.        |
|                |                      | - Capacidades para adaptar la estrategia ante cambios del entorno externo e interno.                              | - Alta<br>- Baja            | - <b>Alta:</b> Se tiene un entendimiento de la dinámica del entorno externo e interno y de la forma de responder ante los cambios.<br>- <b>Baja:</b> Se tienen deficiencias para entender la dinámica del entorno externo e interno y para responder a los cambios.  |

### Fase 3: Implantación de la estrategia (Cont.)

| Dimensión | Variables            | Indicadores   | Valores  | Interpretación   |
|-----------|----------------------|---|--|--|
|           | <b>Formalización</b> | - Recursos humanos, materiales y financieros asignados.                     | - Suficiente<br>- Insuficiente<br>- No existen | - <b>Suficiente:</b> Existe compromiso hacia el proceso.<br>- <b>Insuficiente:</b> Falta de compromiso hacia el proceso.<br>- <b>No existen:</b> No es relevante el proceso.   |
|           |                      | - Actividades clave de la implantación de la estrategia.                    | - Son realizadas<br>- No son realizadas        | - <b>Son realizadas:</b> El proceso existe y aumentan las posibilidades de cumplir las metas y objetivos de la organización.<br>- <b>No son realizadas:</b> El proceso no existe y aumenta la incertidumbre para lograr las metas y objetivos de la organización.  |
|           |                      | - Metodologías clave empleadas en la implantación de la estrategia.         | - Adecuadas<br>- Inadecuadas<br>- No existen   | - <b>Adecuadas:</b> Existe claridad en el tipo de análisis y síntesis que se debe realizar en el proceso de implantación de la estrategia.<br>- <b>Inadecuadas:</b> Existen deficiencias para analizar y sintetizar información relacionada con el proceso de implantación de la estrategia.<br>- <b>No existen:</b> Baja credibilidad de los resultados obtenidos en el proceso de implantación de la estrategia. |
|           |                      | - Resultados establecidos para el proceso de implantación de la estrategia. | - Se cumplieron<br>- No se cumplieron          | - <b>Se cumplieron:</b> Permite garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.<br>- <b>No se cumplieron:</b> Se reducen las posibilidades de cumplir las metas y objetivos de la organización.  |
|           |                      | - Orientación hacia la toma de decisiones.                                  | - Existe<br>- No existe                        | - <b>Existe:</b> Se identifican y corrigen las desviaciones presentadas en la ejecución de la estrategia a fin de garantizar el logro de las metas y objetivos.<br>- <b>No existe:</b> Se pone en riesgo el logro de las metas y objetivos   |

### Fase 3: Implantación de la estrategia (Cont.)

| Dimensión | Variables                     | Indicadores  | Valores                      | Interpretación  |
|-----------|-------------------------------|--|------------------------------|---|
|           | <b>Insumos de información</b> | - Insumos de información internos y externos.  | - Adecuados<br>- Inadecuados | - <b>Adecuados:</b> Permite aumentar las posibilidades de éxito en las actividades de implantación y ejecución de la estrategia.<br>- <b>Inadecuados:</b> Pone en riesgo las actividades de implantación y ejecución de la estrategia.  |
|           |                               | - Disponibilidad de sistemas de información externos e internos.   | - Si<br>- No                 | - <b>Si:</b> Se tiene una mejor capacidad de respuesta para ajustar la estrategia a los cambios del entorno externo e interno.<br>- <b>No:</b> Deficiencias para ajustar la estrategia ante cambios del entorno externo e interno.  |
|           | <b>Resultados</b>             | - Reporte sobre el cumplimiento de metas y objetivos de corto plazo.                                       | - Si<br>- No                 | - <b>Si:</b> La organización puede conocer el grado en que se cumplieron las metas y objetivos.<br>- <b>No:</b> Existen problemas para conocer la efectividad de la estrategia ejecutada.   |
|           |                               | - Análisis de factores internos y externos actuales que afectan el desempeño de la estrategia implantada.  | - Si<br>- No                 | - <b>Si:</b> La organización puede actualizar la estrategia a las condiciones de cambio del entorno interno y externo.<br>- <b>No:</b> La organización no puede identificar los aspectos internos y externos que afectan el desempeño de la estrategia.   |
|           |                               | - Acciones correctivas para lograr las metas y objetivos propuestos.                                       | - Si<br>- No                 | - <b>Si:</b> Se puede garantizar el logro de las metas y objetivos de la organización.<br>- <b>No:</b> Se pone en riesgo el logro de las metas y objetivos de la organización.  |
|           | <b>Efectividad</b>            | - Capacidad de adaptación de la estrategia a los cambios del entorno externo e interno de la organización. | - Alto<br>- Medio<br>- Bajo  | - <b>Alto:</b> Capacidad de respuesta para actualizar y alinear la estrategia a los cambios del entorno interno y externo.<br>- <b>Medio:</b> Deficiencias para actualizar y alinear la estrategia a los cambios del entorno interno y externo.<br>- <b>Bajo:</b> La estrategia se vuelve obsoleta e impacta negativamente en los objetivos y metas de la org.. |

### Fase 3: Implantación de la estrategia (Cont.)

| Dimensión | Variables         | Indicadores  | Valores   | Interpretación   |
|-----------|-------------------|--|---|--|
|           |                   | - Nivel de contribución de los resultados para lograr la misión y objetivos de la organización | - Alto<br>- Medio<br>- Bajo                                 | - <b>Alto:</b> Las estrategias implantadas permitieron lograr los objetivos y metas de la organización.<br>- <b>Medio:</b> Las estrategias implantadas permitieron lograr parcialmente los objetivos y metas de la organización.<br>- <b>Bajo:</b> Las estrategias implantadas no fueron efectivas para lograr los objetivos y metas de la organización. |
|           |                   | - Cumplimiento de las metas y objetivos de corto plazo.  | - Si<br>- No  | - <b>Si:</b> La estrategia se implanto adecuadamente.<br>- <b>No:</b> Existieron deficiencias durante la implantación de la estrategia.  |
|           | <b>Eficiencia</b> | - Cumplimiento de las actividades del proceso.   | - De acuerdo a lo planeado.<br>- Por debajo de lo planeado. | - <b>De acuerdo a lo planeado:</b> Entendimiento de las actividades de implantación y ejecución de la estrategia por parte de los participantes y responsables.<br>- <b>Por debajo de lo planeado:</b> Desconocimiento de las actividades de implantación y ejecución de la estrategia por parte de los participantes y responsables.                    |
|           |                   | - Tiempos de ejecución de las actividades clave del proceso.                                   | - De acuerdo a lo planeado.<br>- Por debajo de lo planeado. | - <b>De acuerdo a lo planeado:</b> Existe un entendimiento y formalización del proceso de implantación de la estrategia.<br>- <b>Por debajo de lo planeado:</b> Deficiencias para ejecutar el proceso de implantación de la estrategia.  |
|           |                   |  |   |  |
|           |                   |  |   |  |

### Fase 3: Implantación de la estrategia (Cont.)

| Dimensión                                       | Variables           | Indicadores   | Valores                     | Interpretación  |
|---|---------------------|---|-----------------------------|---|
| <b>Bondad</b><br><i>(Estrategia implantada)</i> | <b>Consistencia</b> | - Alineación de las metas y objetivos de corto plazo con las de largo plazo.  | - Existe<br>- No existe     | - <b>Existe:</b> Entendimiento de los resultados que son necesarios para lograr las metas y objetivos de largo plazo.<br>- <b>No existe:</b> Imposibilidad para lograr las metas y objetivos de largo plazo.                                |
|   |                     | - Consistencia del plan y programas de acción con las premisas de la estrategia seleccionada.                         |                             |   |
|   |                     | - Consistencia del plan y programas de acción con las metas y objetivos de largo plazo de la estrategia seleccionada. | - Existe<br>- No existe     | - <b>Existe:</b> Entendimiento de las actividades, responsables, tiempos, y forma en que las acciones necesarias se realizarán para implantar la estrategia.<br>- <b>No existe:</b> Deficiencias para implantar la estrategia seleccionada. |
|   |                     | - Nivel de traducción de los objetivos de largo plazo a acciones y resultados específicos.                            | - Alto<br>- Medio<br>- Bajo | - Alto:<br>- Medio:<br>- Bajo:  |
|   |                     | - Consistencia entre los programas de implantación y las metas y objetivos de largo plazo.                            | - Existe<br>- No existe     | - <b>Existe:</b> Las acciones, recursos, tiempos y resultados de los programas de implantación permiten lograr los objetivos de largo plazo.<br>- <b>No existe:</b> Deficiencias para lograr los objetivos de largo plazo.                  |
|   |                     | - Los planes, políticas y programas permiten guiar la implantación de la estrategia.                                  | - Si<br>- No                | - <b>Si:</b> La estrategia se implantó adecuadamente.<br>- <b>No:</b> Existieron deficiencias durante la implantación de la estrategia.   |

### Fase 3: Implantación de la estrategia (Cont.)

| Dimensión | Variables             | Indicadores  | Valores      | Interpretación  |
|-----------|-----------------------|--|--------------|---|
|           |                       | - Consistencia de los sistemas y procesos (la estructura de la organización, los sistemas de información, los sistemas de incentivos y control, así como los procesos de toma de decisiones) de la organización con la estrategia. | - Si<br>- No | - <b>Si:</b> La estrategia se implanto adecuadamente.<br>- <b>No:</b> Existieron deficiencias durante la implantación de la estrategia. |
|           |                       | - Congruencia entre la cultura y la estrategia a implantar.  | - Si<br>- No | - <b>Si:</b> La estrategia se implanto adecuadamente.<br>- <b>No:</b> Existieron deficiencias durante la implantación de la estrategia. |
|           | <b>Integridad</b>     | - Definición de metas, objetivos de corto y mediano plazo e indicadores  | - Si<br>- No | - <b>Si:</b> La estrategia se implanto adecuadamente.<br>- <b>No:</b> Existieron deficiencias durante la implantación de la estrategia. |
|           | <b>Disponibilidad</b> | - Disponibilidad de recursos humanos para la instrumentación de los programas de implantación.   | - Si<br>- No | - <b>Si:</b> La estrategia se implanto adecuadamente.<br>- <b>No:</b> Existieron deficiencias durante la implantación de la estrategia. |
|           |                       | - Disponibilidad de recursos humanos, financieros y materiales para la instrumentación de los programas de implantación.   | - Si<br>- No | - <b>Si:</b> La estrategia se implanto adecuadamente.<br>- <b>No:</b> Existieron deficiencias durante la implantación de la estrategia. |

### Fase 3: Implantación de la estrategia (Cont.)

| Dimensión | Variables          | Indicadores  | Valores      | Interpretación  |
|-----------|--------------------|--|--------------|---|
|           |                    | - Disponibilidad de recursos financieros y materiales para la instrumentación de los programas de implantación.  | - Si<br>- No | - <b>Si:</b> La estrategia se implanto adecuadamente.<br>- <b>No:</b> Existieron deficiencias durante la implantación de la estrategia. |
|           | <b>Viabilidad</b>  | - Existencia de un proceso organizacional para conducir la implantación de estrategias.  | - Si<br>- No | - <b>Si:</b> La estrategia se implanto adecuadamente.<br>- <b>No:</b> Existieron deficiencias durante la implantación de la estrategia. |
|           |                    | - La estructura organizacional, procesos de negocio, las capacidades del personal, los recursos materiales y financieros son los adecuados para soportar la implantación de la estrategia. | - Si<br>- No | - <b>Si:</b> La estrategia se implanto adecuadamente.<br>- <b>No:</b> Existieron deficiencias durante la implantación de la estrategia. |
|           | <b>Efectividad</b> | - Nivel de traducción de la estrategia seleccionada en planes y programas operativos.  | - Si<br>- No | - <b>Si:</b> La estrategia se implanto adecuadamente.<br>- <b>No:</b> Existieron deficiencias durante la implantación de la estrategia. |
|           |                    | - Medición sistemática de los avances de los programas.  | - Si<br>- No | - <b>Si:</b> La estrategia se implanto adecuadamente.<br>- <b>No:</b> Existieron deficiencias durante la implantación de la estrategia. |
|           |                    | - Cumplimiento de las metas y objetivos de corto plazo en los tiempos establecidos. (Resultados).  | - Si<br>- No | - <b>Si:</b> La estrategia se implanto adecuadamente.<br>- <b>No:</b> Existieron deficiencias durante la implantación de la estrategia. |



### Fase 3: Implantación de la estrategia (Cont.)

| Dimensión | Variables                    | Indicadores  | Valores      | Interpretación  |
|-----------|------------------------------|--|--------------|---|
|           |                              | - Aplicación óptima de la infraestructura, los recursos humanos , materiales y financieros de la organización                                      | - Si<br>- No | - <b>Si:</b> La estrategia se implanto adecuadamente.<br>- <b>No:</b> Existieron deficiencias durante la implantación de la estrategia. |
|           | <b>Revisión</b>              | - Establecimiento de la frecuencia de medición de los avances de los programas.  | - Si<br>- No | - <b>Si:</b> La estrategia se implanto adecuadamente.<br>- <b>No:</b> Existieron deficiencias durante la implantación de la estrategia. |
|           |                              | - Participación de los tomadores de decisión de las áreas de negocio y funcionales en las actividades de revisión de los avances de los programas. | - Si<br>- No | - <b>Si:</b> La estrategia se implanto adecuadamente.<br>- <b>No:</b> Existieron deficiencias durante la implantación de la estrategia. |
|           |                              | - Ejecución de las actividades necesarias para realizar la revisión de los avances, la elaboración y difusión de reportes.                         | - Si<br>- No | - <b>Si:</b> La estrategia se implanto adecuadamente.<br>- <b>No:</b> Existieron deficiencias durante la implantación de la estrategia. |
|           |                              | - Monitoreo y evaluación de los resultados y metas de los programas.   | - Si<br>- No | - <b>Si:</b> La estrategia se implanto adecuadamente.<br>- <b>No:</b> Existieron deficiencias durante la implantación de la estrategia. |
|           | <b>Control y seguimiento</b> | - Identificación de desviaciones en los resultados esperados.  | - Si<br>- No | - <b>Si:</b> La estrategia se implanto adecuadamente.<br>- <b>No:</b> Existieron deficiencias durante la implantación de la estrategia. |

### Fase 3: Implantación de la estrategia (Cont.)

| Dimensión | Variables   | Indicadores   | Valores      | Interpretación  |
|-----------|---|---|--------------|---|
|           |   | - Definición de recomendaciones de acción para corregir las desviaciones.   | - Si<br>- No | - <b>Si:</b> La estrategia se implanto adecuadamente.<br>- <b>No:</b> Existieron deficiencias durante la implantación de la estrategia. |
|           | Revisar los avances y resultados de los programas y emitir reportes de avance en el logro de metas. | - Acciones para corregir las desviaciones para garantizar los resultados de corto plazo.  | - Si<br>- No | - <b>Si:</b> La estrategia se implanto adecuadamente.<br>- <b>No:</b> Existieron deficiencias durante la implantación de la estrategia. |
|           |   | - Disponibilidad de sistemas de información para registrar comunicar y validar los avances, desviaciones y acciones correctivas durante la implantación de la estrategia. | - Si<br>- No | - <b>Si:</b> La estrategia se implanto adecuadamente.<br>- <b>No:</b> Existieron deficiencias durante la implantación de la estrategia. |
|           |   |   |              |   |
|           | <b>Flexibilidad</b>   | - Flexibilidad de los planes y programas operativos ante cambios en el entorno externo (nuevas amenazas u oportunidades) e interno (reducción del presupuesto)            | - Si<br>- No | - <b>Si:</b> La estrategia se implanto adecuadamente.<br>- <b>No:</b> Existieron deficiencias durante la implantación de la estrategia. |
|           |   | - Existencia de planes de contingencia para garantizar los resultados de la estrategia implantada.  | - Si<br>- No | - <b>Si:</b> La estrategia se implanto adecuadamente.<br>- <b>No:</b> Existieron deficiencias durante la implantación de la estrategia. |

### Fase 3: Implantación de la estrategia (Cont.)

| Dimensión | Variables            | Indicadores   | Valores      | Interpretación  |
|-----------|----------------------|---|--------------|---|
|           |                      |   |              |   |
|           | <b>Adaptabilidad</b> | - Capacidad de respuesta de la estrategia a los cambios del entorno | - Si<br>- No | - <b>Si:</b> La estrategia se implanto adecuadamente.<br>- <b>No:</b> Existieron deficiencias durante la implantación de la estrategia. |
|           |                      |   |              |   |

## **Anexo C. Cuestionario para evaluar la estrategia en la fase de análisis estratégico**

### **Objetivo**

Este cuestionario tiene como objetivo evaluar la estrategia de la organización en la fase de análisis estratégico.

El análisis estratégico en la organización se orienta a identificar las influencias del entorno que afectan el desempeño de la organización, analizar la posición actual que tiene la organización en términos de tales influencias y analizar los recursos, competencias y capacidades que posee la organización para responder al entorno competitivo y lograr sus metas y objetivos.

### **Alcance**

El cuestionario se orientan a evaluar dos dimensiones: 1) el proceso que permite a la organización realizar su análisis estratégico y 2) la bondad de la estrategia ejecutada por la organización.

### **Usuarios clave**

El cuestionario debe ser aplicado a los participantes y responsables de la estrategia ejecutada, a fin de obtener información sobre las dos dimensiones a evaluar en esta fase.

### **Instrucciones**

A continuación se definen para cada dimensión las categorías y los aspectos a evaluar en cada una de ellas.

Las respuestas obtenidas sobre los aspectos a evaluar en este cuestionario pueden ser interpretadas consultando el anexo 2 titulado “elementos para la evaluación de la estrategia”.

## **Dimensión 1. El Proceso**

El objetivo de esta dimensión es evaluar el proceso que permitió realizar el análisis estratégico de la organización.

La dimensión del proceso incluye nueve categorías a evaluar: 1) Objetivo del proceso, 2) Participantes del proceso, 3) Responsables del proceso, 4) Actividades del proceso, 5) Insumos de información, 6) Metodologías utilizadas, 7) Resultados del proceso, 8) Eficiencia del proceso y 9) Eficacia del proceso. Cada una de las categorías mencionadas incluye los aspectos a evaluar de manera particular.

### **Categoría 1. *Objetivo del proceso***

**1. ¿La organización cuenta con un proceso de trabajo orientado a realizar el análisis estratégico?**

Si

No

**2. ¿En qué fases de la gestión estratégica de la organización es realizado el análisis estratégico?**

En la formulación

En la implantación

En la evaluación del desempeño

En todas las fases anteriores

**3. ¿Cómo califica el compromiso de la organización para establecer las bases del desarrollo de la estrategia?**

Fuerte

Débil

Nulo

### ***Categoría 2. Participantes del proceso***

**4. ¿Participan tomadores de decisión en las actividades relacionadas con el análisis estratégico?**

Si

No

**5. ¿Qué nivel de conocimiento tienen los participantes del proceso sobre los retos actuales de la industria?**

Alto

Medio

Bajo

**6. ¿Qué nivel de conocimiento tienen los participantes del proceso sobre los recursos (económicos, humanos, capacidades y competencias) de la organización?**

Alto

Medio

Bajo

### ***Categoría 3. Responsables del proceso***

**7. ¿Participa el director de planeación en el análisis estratégico?**

Si

No

**8. ¿Cómo califica la capacidad del director de planeación para analizar y sintetizar información competitiva y estratégica?**

Buena

Regular

Deficiente

**9. ¿Cómo califica la capacidad del director de planeación para desarrollar acciones viables a partir del análisis estratégico?**

Buena

Regular

Deficiente

***Categoría 4. Actividades del proceso***

**10. ¿Se realiza la identificación de las influencias (“Drivers”) del entorno competitivo que afectan el desempeño de la organización?**

Si

No

**11. ¿Se realiza el análisis de la posición actual que tiene la organización en términos de las influencias del entorno competitivo?**

Si

No

**12. ¿Se realiza el diagnóstico de los recursos que tiene la organización para responder a las influencias clave de la organización?**

Si

No

***Categoría 5. Insumos de información***

**13. ¿La organización dispone de sistemas de información interna y externa para realizar el análisis estratégico?**

Si

No

**14. ¿Cómo califica los insumos de información colectados sobre el entorno externo de la organización para realizar las actividades del análisis estratégico?**

Adecuados

Inadecuados

No existen

**15. ¿Cómo califica los insumos de información colectados sobre el entorno interno de la organización para realizar las actividades del análisis estratégico?**

Adecuados

Inadecuados

No existen

#### ***Categoría 6. Metodologías utilizadas***

**16. ¿En las actividades relacionadas con el análisis estratégico se utilizaron metodologías de análisis?**

Si

No

**17. ¿Cómo califica las metodologías utilizadas para realizar las actividades del análisis estratégico?**

Adecuadas

Inadecuadas

No existen

#### ***Categoría 7. Resultados del proceso***

**18. ¿En la fase de análisis estratégico se evaluó el desempeño de la estrategia (vigente) con la que actualmente opera la organización?**

Si

No



**19. ¿En la fase de análisis estratégico se identificaron las influencias del entorno competitivo que afectan actualmente el desempeño de la organización?**

Si

No

**20. ¿En la fase de análisis estratégico se identificaron los factores estratégicos actuales (*Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas*) de la organización?**

Si

No

**21. ¿En la fase de análisis estratégico se identificaron las brechas estratégicas actuales de la organización?**

Si

No

**22. ¿En la fase de análisis estratégico se analizó la posición competitiva actual de la organización?**

Si

No

**23. ¿En la fase de análisis estratégico se identificaron los problemas y retos de corto, mediano y largo plazo de la organización?**

Si

No

**24. ¿En la fase de análisis estratégico se desarrollaron los escenarios base para la industria en la que compete la organización?**

Si

No

**Categoría 8. *Eficiencia del proceso***

**25. ¿Cómo se realizó la asignación y aplicación de los recursos humanos, materiales y financieros en la fase del análisis estratégico?**

De acuerdo a lo planeado

Por debajo de lo planeado

**26. ¿Cómo se realizó la ejecución de las actividades claves relacionadas con el análisis estratégico?**

De acuerdo a lo planeado

Por debajo de lo planeado

**Categoría 9. *Eficacia del proceso***

**27. ¿Cuál es el nivel de entendimiento de las oportunidades y amenazas clave que enfrenta la organización?**

Alto

Medio

Bajo

**28. ¿Cuál es el nivel de entendimiento de las capacidades y debilidades clave de la organización para responder al entorno competitivo?**

Alto

Medio

Bajo

**29. ¿Qué nivel de confiabilidad tienen los resultados obtenidos en la fase de análisis estratégico?**

Alto

Medio

Bajo

**30. ¿Cuál es el nivel de contribución de los resultados del análisis estratégico para soportar el desarrollo o actualización de la estrategia de la organización?**

Alto

Medio

Bajo

**Dimensión 2. La bondad de la estrategia vigente**

El objetivo de esta dimensión es evaluar la bondad de la estrategia vigente, es decir la estrategia con la que actualmente opera la organización. Se entenderá como “*bondad de la estrategia vigente*” la capacidad que tiene una estrategia determinada para lograr las metas y objetivos de una organización considerando un entorno externo y recursos internos determinados.

La dimensión de la bondad de la estrategia vigente incluye tres categorías a evaluar: 1) Eficacia, 2) Eficiencia y 3) Consistencia. Cada una de las categorías mencionadas incluye los aspectos a evaluar de manera particular.

A continuación se presentan las categorías y los aspectos a evaluar en cada una de ellas.

**Categoría 1. Eficiencia**

**1. ¿La estrategia vigente logro convertir las fortalezas de la organización en ventajas competitivas?**

Si

No

**2. ¿La estrategia vigente aprovecho las oportunidades del entorno competitivo que estaban al alcance de la organización dados sus recursos y capacidades disponibles?**

Si

No

**3. ¿La estrategia vigente permitió reducir la vulnerabilidad que representaban las debilidades de la organización?**

Si

No

**4. ¿La estrategia vigente permitió reducir el impacto de las amenazas que enfrentaba la organización?**

Si

No

### ***Categoría 2. Eficacia***

**5. ¿La estrategia vigente permitió lograr la misión de la organización?**

Si

No

**6. ¿La estrategia vigente permitió lograr las metas y objetivos de la organización?**

Si

No

**7. ¿La estrategia vigente permitió cumplir las expectativas establecidas por los accionistas de la organización?**

Si

No

**8. ¿Cuál es la situación de la participación de mercado de la organización con respecto al periodo anterior?**

Mejoro

Se mantuvo

Empeoro

**9. ¿Cuál es la situación del margen de utilidad de la organización con respecto a la de los competidores clave de la industria?**

Mejóro

Se mantuvo

Empeoró

**10. ¿Cómo se califica la posición de los costos totales de la organización con respecto a la de los competidores clave de la industria?**

Superior

Igual

Inferior

**11. ¿Cómo es la situación de la posición competitiva de la organización para generar ingresos en el largo plazo?**

Se ha fortalecido

Se ha debilitado

No existe

### ***Categoría 3. Consistencia***

**12. ¿Continúan existiendo las fortalezas en las que sustentó la estrategia vigente?**

Si

No

**13. ¿La estrategia vigente logra capturar las nuevas oportunidades que son atractivas para mejorar el desempeño de la organización?**

Si

No

**14. ¿La estrategia vigente ha generado debilidades que pueden traducirse en desventajas competitivas para la organización?**

Si

No

**15. ¿La estrategia vigente permite defender a la organización de las nuevas amenazas del entorno competitivo?**

Si

No

**16. ¿La estrategia vigente permite seguir garantizando el logro de las metas y objetivos de la organización?**

Si

No

## **Anexo D. Cuestionario para evaluar la estrategia en la fase de formulación**

### **2. FASE DE EVALUACIÓN: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

#### **Objetivo**

Este cuestionario tiene como objetivo evaluar la estrategia de la organización en la fase de formulación.

La formulación de la estrategia se orienta a desarrollar la misión de la organización, detectar las oportunidades y las amenazas externas a las que se enfrenta la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer metas y objetivos de largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que seguirá la organización para lograr las metas y objetivos.

#### **Alcance**

El cuestionario se orientan a evaluar dos dimensiones: 1) El proceso de trabajo que permite a la organización formular su estrategia y 2) La bondad de la estrategia elegida. Las dimensiones a su vez, incluyen un conjunto de categorías que requieren ser evaluadas.

#### **Usuarios clave**

El cuestionario debe ser aplicado a los participantes y responsables de formular la estrategia futura de la organización, a fin de obtener información sobre las dos dimensiones a evaluar en esta fase.

#### **Instrucciones**

A continuación se definen para cada dimensión las categorías y los aspectos a evaluar en cada una de ellas.

Las respuestas obtenidas sobre los aspectos a evaluar en este cuestionario pueden ser interpretadas consultando el anexo 2 titulado elementos para la evaluación de la estrategia.

## **Dimensión 1. El Proceso de trabajo**

El objetivo de esta dimensión es evaluar el proceso que permitió desarrollar, evaluar y elegir la estrategia a seguir por la organización. La dimensión del proceso de trabajo incluye nueve categorías a evaluar: 1) Objetivo del proceso, 2) Participantes del proceso, 3) Responsables del proceso, 4) Actividades del proceso, 5) Insumos de información, 6) Metodologías utilizadas, 7) Resultados del proceso, 8) Eficiencia del proceso y 9) Eficacia del proceso. Cada una de las categorías mencionadas incluye los aspectos a evaluar de manera particular.

A continuación se presentan las categorías y los aspectos a evaluar en cada una de ellas.

### ***Categoría 1. Objetivo del proceso***

- 1. ¿La organización cuenta con un proceso de trabajo orientado a desarrollar, evaluar y elegir la nueva estrategia de la organización?**

Si

No

- 2. ¿Cómo califica el compromiso de la organización para desarrollar, evaluar y elegir estrategias consistentes con la misión, metas y objetivos de largo plazo?**

Fuerte

Débil

Nulo

### ***Categoría 2. Participantes del proceso***

- 3. ¿Participan tomadores de decisión en las actividades relacionadas con el desarrollo, evaluación y elección de estrategias?**

Si

No



**4. ¿Qué nivel de conocimiento tienen los participantes en el desarrollo, evaluación y elección de estrategias?**

Alto

Medio

Bajo

***Categoría 3. Responsables del proceso***

**5. ¿Cuál es el nivel de involucramiento del director de planeación en el desarrollo, evaluación y elección de estrategias?**

Alto

Medio

Bajo

**6. ¿Cómo califica la capacidad del director de planeación para desarrollar, evaluar y elegir la nueva estrategia de la organización?**

Buena

Regular

Deficiente

***Categoría 4. Actividades del proceso***

**7. ¿Se desarrollo la misión que guiara la actuación de la organización en la industria?**

Si

No

**8. ¿Se identificaron las fortalezas externas de la organización que pueden traducirse en ventajas competitivas?**

Si

No

**9. ¿Se identificaron las oportunidades externas que resultan atractivas para la organización?**

Si

No

**10. ¿Se identificaron las debilidades que pueden representar desventajas competitivas para la organización?**

Si

No

**11. ¿Se identificaron las amenazas externas que pueden afectar el desempeño de la organización?**

Si

No

**12. ¿Se definieron las metas y objetivos de largo plazo de la organización?**

Si

No

**13. ¿Se desarrollaron estrategias para lograr las metas y objetivos de la organización?**

Si

No

**14. ¿Se evaluaron las estrategias alternativas considerando la misión, las metas y objetivos de largo plazo de la organización?**

Si

No

**15. ¿Se eligieron las estrategias a seguir considerando los retos, recursos y capacidades de la organización?**

Si

No

***Categoría 5. Insumos de información***

**16. ¿La organización tiene sistemas de inteligencia competitiva que permitan coleccionar información interna y externa para desarrollar, evaluar y elegir la estrategia?**

Si

No

**17. ¿Cómo califica los insumos de información coleccionados sobre el entorno externo para desarrollar, evaluar y elegir la estrategia de la organización?**

Adecuados

Inadecuados

No existen

**18. ¿Cómo califica los insumos de información coleccionados sobre el entorno interno para desarrollar, evaluar y elegir la estrategia de la organización?**

Adecuados

Inadecuados

No existen

***Categoría 6. Metodologías utilizadas***

**19. ¿En las actividades relacionadas con el desarrollo, evaluación y elección de la estrategia se utilizan metodologías de análisis?**

Si

No

**20. ¿Cómo califica las metodologías utilizadas en el desarrollo, evaluación y elección de la estrategia de la organización?**

Adecuadas

Inadecuadas

No existen

***Categoría 7. Resultados del proceso***

**21. ¿En la fase de formulación de la estrategia se desarrollaron las estrategias direccionales de la organización (*misión, visión y valores*)?**

Si

No

**22. ¿En la fase de formulación de la estrategia se desarrollaron las estrategias adaptativas orientadas a definir cómo la organización se expandirá, contraerá o mantendrá su alcance actual de operaciones?**

Si

No

**23. ¿En la fase de formulación de la estrategia se desarrollaron las estrategias de mercado orientadas a definir la forma en torno a cómo la estrategia adaptativa será realizada (*comprando, cooperando o desarrollando internamente*)?**

Si

No

**24. ¿En la fase de formulación de la estrategia se desarrollaron las estrategias competitivas orientadas a establecer la postura y posición competitiva de la organización en relación a sus productos y servicios actuales?**

Si

No

**25. ¿En la fase de formulación de la estrategia se desarrollo el plan estratégico, táctico y operativo para las estrategias a seguir por la organización?**

Si

No

***Categoría 8. Eficiencia del proceso***

**26. ¿Cómo se realizo la asignación y aplicación de los recursos humanos, materiales y financieros en la fase de formulación de la estrategia?**

De acuerdo a lo planeado

Por debajo de lo planeado

**27. ¿Cómo se realizo la ejecución de las actividades claves relacionadas con el desarrollo, evaluación y elección de estrategias?**

De acuerdo a lo planeado

Por debajo de lo planeado

***Categoría 9. Eficacia del proceso***

**28. ¿Cuál es el nivel de alineación de las estrategias elegidas con la misión de la organización?**

Alto

Medio

Bajo

**29. ¿Cuál es el nivel de alineación de las estrategias elegidas con las metas y objetivos de la organización?**

Alto

Medio

Bajo

**30. ¿Cuál es el nivel de alineación de las estrategias elegidas con los retos del entorno externo de la organización?**

Alto

Medio

Bajo

**31. ¿Cuál es el nivel de alineación de las estrategias elegidas con los recursos, competencias y capacidades de la organización?**

Alto

Medio

Bajo

## **Dimensión 2. La bondad de la estrategia elegida**

El objetivo de esta dimensión es evaluar la bondad de la estrategia elegida, es decir la estrategia que seguirá la organización para lograr sus metas y objetivos de largo plazo. Se entenderá como “*bondad de la estrategia elegida*” la capacidad que tiene una nueva estrategia para garantizar el logro de las metas y objetivos de largo plazo de una organización, considerando las influencias de su entorno externo, sus recursos, competencias y capacidades internas.

La dimensión de la bondad de la estrategia elegida incluye seis categorías a evaluar: 1) Consistencia de la estrategia, 2) Consonancia de la estrategia, 3) Ventaja de la estrategia, 4) Factibilidad de la estrategia, 5) Aceptabilidad de la estrategia y 6) Eficiencia de la estrategia. Cada una de las categorías mencionadas incluye los aspectos a evaluar de manera particular.

A continuación se presentan las categorías y los aspectos a evaluar en cada una de ellas.

**Categoría 1. *Consistencia de la estrategia***

**1. ¿La estrategia elegida es consistente con las metas y políticas de la organización?**

Si

No

**Categoría 2. *Consonancia de la estrategia***

**2. ¿La estrategia elegida tiene una capacidad de respuesta para adaptarse a los cambios del entorno externo (*oportunidades y amenazas*)?**

Si

No

**3. ¿La estrategia elegida tiene una capacidad de respuesta para adaptarse a los cambios del entorno interno (*recursos, competencias, capacidades y expectativas*)?**

Si

No

**Categoría 3. *Ventaja de la estrategia***

**4. ¿La estrategia elegida tiene una capacidad para crear o mantener una ventaja competitiva duradera en la industria en la que compete la organización?**

Si

No

**Categoría 4. *Factibilidad de la estrategia***

**5. ¿La estrategia elegida es congruente con los recursos disponibles en la organización?**

Si

No

***Categoría 5. Aceptabilidad de la estrategia***

**6. ¿La estrategia elegida permite responder a la rentabilidad esperada por los accionistas de la organización?**

Si

No

**7. ¿La estrategia elegida cumple con el nivel de riesgo aceptado por los accionistas de la organización?**

Si

No

**8. ¿La estrategia elegida permite generar una posición competitiva que garantice beneficios en el largo plazo para la organización?**

Si

No

***Categoría 6. Eficiencia de la estrategia***

**9. ¿La estrategia elegida traduce las fortalezas actuales de la organización en ventajas competitivas?**

Si

No

**10. ¿La estrategia elegida aprovecha las oportunidades existentes en el entorno competitivo que están al alcance de la organización dados sus recursos y capacidades disponibles?**

Si

No



**11. ¿La estrategia elegida permite reducir la vulnerabilidad que representan las debilidades actuales de la organización?**

Si

No

**12. ¿La estrategia elegida permite reducir el impacto de las amenazas actuales que enfrenta la organización?**

Si

No

## **Anexo E. Cuestionario para evaluar la estrategia en la fase de implantación**

### **3. FASE DE EVALUACIÓN: IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

#### **Objetivo**

Este cuestionario tiene como objetivo evaluar la estrategia de la organización en la fase de implantación.

La implantación de la estrategia se orienta a establecer las metas anuales, diseñar políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar la estrategia elegida por la organización. La implantación de una estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización.

#### **Alcance**

El cuestionario se orienta a evaluar dos dimensiones: 1) El proceso de trabajo que permite a la organización implantar su estrategia y 2) La bondad de la estrategia implantada. Las dimensiones a su vez, incluyen un conjunto de categorías que requieren ser evaluadas.

#### **Usuarios clave**

El cuestionario debe ser aplicado a los participantes y responsables de implantar la estrategia de la organización, a fin de obtener información sobre las dos dimensiones a evaluar en esta fase.

#### **Instrucciones**

A continuación se definen para cada dimensión las categorías y los aspectos a evaluar en cada una de ellas.

Las respuestas obtenidas sobre los aspectos a evaluar en este cuestionario pueden ser interpretadas consultando el anexo 2 titulado “elementos para la evaluación de la estrategia”.

## **Dimensión 1. El Proceso de trabajo**

El objetivo de esta dimensión es evaluar el proceso que permitió implantar la estrategia elegida por la organización para lograr sus metas y objetivos de largo plazo. La dimensión del proceso de trabajo incluye nueve categorías a evaluar: 1) Objetivo del proceso, 2) Participantes del proceso, 3) Responsables del proceso, 4) Actividades del proceso, 5) Insumos de información, 6) Metodologías utilizadas, 7) Resultados del proceso, 8) Eficiencia del proceso y 9) Efectividad del proceso. Cada una de las categorías mencionadas incluye los aspectos a evaluar de manera particular.

A continuación se presentan las categorías y los aspectos a evaluar en cada una de ellas.

### ***Categoría 1. Objetivo del proceso***

**1. ¿La organización cuenta con un proceso de trabajo orientado a implantar la estrategia formulada por la organización?**

Si

No

**2. ¿Cómo califica el compromiso de la organización para traducir la estrategia elegida en acciones concretas que permitan lograr la misión, metas y objetivos de largo plazo de la organización?**

Fuerte

Débil

Nulo

### ***Categoría 2. Participantes del proceso***

**3. ¿Participan tomadores de decisión en las actividades relacionadas con la implantación de la estrategia?**

Si

No

**4. ¿Qué nivel de conocimiento tienen los participantes en la implantación de estrategias?**

Alto

Medio

Bajo

***Categoría 3. Responsables del proceso***

**5. ¿Cuál es el nivel de involucramiento del director de negocio y de los gerentes en la implantación de la estrategia?**

Alto

Medio

Bajo

**6. ¿Cómo califica la capacidad del director de negocio y de los gerentes para implantar la estrategia?**

Buena

Regular

Mala

**7. ¿Cómo califica la capacidad del director de negocio y de los gerentes para adaptar la estrategia ante cambios del entorno externo e interno?**

Buena

Regular

Mala

***Categoría 4. Actividades del proceso***

**8. ¿Se fijaron las metas y objetivos anuales de la estrategia a implantar por la organización?**

Si

No

**9. ¿Se desarrollaron los planes, políticas y programas de implantación (*acciones y tiempos*) orientados a instrumentar la estrategia?**

Si

No

**10. ¿Se asignaron los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para cumplir las metas aprobadas de la estrategia a implantar?**

Si

No

**11. ¿Se ejecutaron las acciones definidas en el programa de implantación de la estrategia elegida?**

Si

No

**12. ¿Se realizaron actividades orientadas a revisar, evaluar y controlar de manera sistemática los resultados obtenidos por la estrategia implantada?**

Si

No

**13. ¿Se definieron acciones orientadas a adaptar la estrategia ante cambios en el entorno externo e interno de la organización?**

Si

No

**Categoría 5. Insumos de información**

**14. ¿La organización cuenta con sistemas de inteligencia competitiva que le permitan garantizar sistemáticamente la vigencia y el desempeño de la estrategia implantada?**

Si

No

**15. ¿Cómo califica los insumos de información colectados sobre el entorno externo para garantizar el cumplimiento de las metas anuales de la estrategia implantada?**

Adecuados

Inadecuados

No existen

**16. ¿Cómo califica los insumos de información colectados sobre el entorno interno para garantizar el cumplimiento de las metas anuales de la estrategia implantada?**

Adecuados

Inadecuados

No existen

**Categoría 6. Metodologías utilizadas**

**17. ¿En las actividades relacionadas con la implantación de la estrategia se utilizaron metodologías de análisis?**

Si

No

**18. ¿Cómo califica las metodologías utilizadas en la implantación de la estrategia?**

Adecuadas

Inadecuadas

No existen

***Categoría 7. Resultados del proceso***

**19. ¿En la fase de implantación se desarrollaron los reportes sobre el cumplimiento de las metas y objetivos anuales de la estrategia?**

Si

No

**20. ¿En la fase de implantación se analizaron de manera sistemática los factores internos y externos que pueden afectar el desempeño de la estrategia?**

Si

No

**21. ¿En la fase de de implantación se realizaron acciones correctivas para lograr las metas y objetivos anuales de la estrategia?**

Si

No

***Categoría 8. Eficiencia del proceso***

**22. ¿Cómo se realizó la asignación y aplicación de los recursos humanos, materiales y financieros en la fase de implantación de la estrategia?**

De acuerdo a lo planeado

Por debajo de lo planeado

**23. ¿Cómo se realizaron las actividades claves relacionadas con la implantación de la estrategia?**

De acuerdo a lo planeado

Por debajo de lo planeado

### **Categoría 9. Eficacia del proceso**

**24. ¿Cuál fue el nivel de adaptación de la estrategia ante los cambios del entorno externo e interno de la organización?**

Alto

Medio

Bajo

**25. ¿Cuál fue el nivel de contribución de la estrategia implantada para lograr la misión, las metas y objetivos de largo plazo de la organización?**

Alto

Medio

Bajo

**26. ¿La estrategia implantada cumplió con las metas y objetivos de corto plazo definidos por la organización?**

Si

No

### **Dimensión 2. Bondad de la estrategia implantada**

El objetivo de esta dimensión es evaluar la bondad de la estrategia implantada. Se entenderá como “*bondad de la estrategia implantada*” la capacidad que tiene una estrategia para adaptarse a los cambios del entorno externo e interno y garantizar de manera sistemática el logro de las metas y objetivos de corto plazo definidas por una organización.

La dimensión de la bondad de la estrategia seleccionada incluye cinco categorías a evaluar: 1) Consistencia de la estrategia, 2) Consonancia de la estrategia, 3) Viabilidad de la estrategia y 4) Eficacia de la estrategia. Cada una de las categorías mencionadas incluye los aspectos a evaluar de manera particular.

A continuación se presentan las categorías y los aspectos a evaluar en cada una de ellas.



***Categoría 1. Consistencia de la estrategia***

**1. ¿Las metas de corto plazo de la estrategia implantada contribuyen a lograr los objetivos y metas de largo plazo de la organización?**

Si

No

**2. ¿La organización cuenta con los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para implantar la estrategia elegida?**

Si

No

***Categoría 2. Consonancia de la estrategia***

**3. ¿Cuál es la capacidad de respuesta de la estrategia implantada para adaptarse a los cambios del entorno externo?**

Alto

Medio

Bajo

**4. ¿Cuál es la capacidad de respuesta de la estrategia implantada para adaptarse a los cambios del entorno interno?**

Alto

Medio

Bajo

***Categoría 3. Viabilidad de la estrategia***

**5. ¿La organización cuenta con un proceso que permita apoyar la implantación de estrategias?**

Si

No

**6. ¿La organización cuenta con sistemas de inteligencia competitiva que permitan anticipar desviaciones futuras en las metas de corto plazo definidas para la estrategia implantada?**

Si

No

**7. ¿La cultura organizacional permite soportar la implantación de la estrategia elegida?**

Si

No

***Categoría 5. Eficacia de la estrategia***

**8. ¿Los planes y programas de implantación permiten disminuir las ventajas y aumentar las ventajas de la estrategia elegida para lograr los objetivos y metas de largo plazo?**

Si

No

**9. ¿La estrategia implantada esta cumpliendo con las metas de corto plazo definidas por la organización?**

Si

No

## **Anexo F. Cuestionario para evaluar el instrumento de colecta**

### **“EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE COLECTA POR ESPECIALISTAS”**

#### **Objetivo**

El objetivo es evaluar el contenido del instrumento de colecta con especialistas en el tema de estrategia. La evaluación se realizara mediante presentaciones y la aplicación de un cuestionario con preguntas cerradas al grupo de Inteligencia Tecnológica del Instituto Mexicano del Petróleo. El cuestionario contendrá respuestas asociadas a baja, media y alta.

#### **Criterios**

Los criterios generales utilizados para evaluar el contenido del instrumento de colecta son los siguientes:

1. ***Consistencia del instrumento*** con la teoría para guiar la evaluación de la estrategia en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación.
2. ***Representatividad de las variables*** consideradas para evaluar el proceso y la bondad de la estrategia en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación.
3. ***Claridad de las preguntas*** consideradas para las tres fases de evaluación de la estrategia.
4. ***Utilidad del instrumento*** para evaluar la estrategia en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación.
5. ***Adaptabilidad del instrumento*** para evaluar una estrategia particular de la organización.

## **Cuestionario para realizar la validación del instrumento**

A continuación se presentan las preguntas que permitirán determinar la validez del instrumento desarrollado para evaluar la estrategia de la organización en las fases de: *Análisis estratégico, formulación e implantación de la estrategia.*

### **Consistencia del instrumento**

1. ¿Cuál es el nivel de consistencia del instrumento con la teoría de evaluación de la estrategia?

- Baja
- Media
- Alta

### **Representatividad de las variables**

1. ¿Cuál es el nivel de representatividad de las variables propuestas para evaluar el proceso en la fase de análisis estratégico?

- Baja
- Media
- Alta

2. ¿Cuál es el nivel de representatividad de las variables propuestas para evaluar el proceso en la fase de formulación de la estrategia?

- Baja
- Media
- Alta

3. ¿Cuál es el nivel de representatividad de las variables propuestas para evaluar el proceso en la fase de implantación de la estrategia?

- Baja
- Media
- Alta

4. ¿Cuál es el nivel de representatividad de las variables propuestas para evaluar la bondad en la fase de análisis estratégico?

- Baja
- Media
- Alta

5. ¿Cuál es el nivel de representatividad de las variables propuestas para evaluar la bondad en la fase de formulación de la estrategia?

- Baja
- Media
- Alta

6. ¿Cuál es el nivel de representatividad de las variables propuestas para evaluar la bondad en la fase de implantación de la estrategia?

- Baja
- Media
- Alta

### **Claridad de las preguntas**

1. ¿Cuál es el nivel de claridad de las preguntas formuladas para realizar la evaluación de la estrategia?

- Baja
- Media
- Alta

### **Utilidad del instrumento**

1. ¿Cuál es el nivel de utilidad del instrumento para evaluar el proceso y bondad de la estrategia en las fases de análisis estratégico, formulación e implantación?

- Baja
- Media
- Alta

### **Adaptabilidad del instrumento**

1. ¿Cuál es el nivel de adaptabilidad del instrumento desarrollado para evaluar una estrategia particular (Estrategia corporativa, de negocio, funcional, operativa) de la organización?

- Baja
- Media
- Alta