

## La prospectiva en la planeación estratégica. Procedimiento metodológico para el sector empresarial

Fecha de Recepción: Enero de 2010  
Fecha de Aprobación: Abril de 2010

MSC LOURDES A. DE LEÓN LAFUENTE

*Profesor – Investigador  
Grupo de Estudios de  
Gerencia Organizacional  
Universidad de Cienfuegos  
Cuba  
e-mail: lafuente@ucf.edu.cu*



**RESUMEN:** En el presente trabajo Propuesta de procedimiento metodológico para la planificación estratégica en el sector empresarial, se aborda el problema científico referido a la necesidad de enfoques más novedoso donde se adecuen en el proceso de análisis estratégico, la prospectiva estratégica con los métodos tradicionales.

En el mismo se describe la necesidad de aplicar técnicas que permitan profundizar de forma científica y participativa en el contexto empresarial y las razones para la aplicación de la prospectiva estratégica.

Se presenta gráficamente la metodología que se propone, describiéndose de forma sintética a modo de dar una visión de que se propone el autor.

La propia combinación de enfoques de investigación que se utiliza en el trabajo, propicia la utilización combinada de métodos y técnicas de recogida, análisis e interpretación de la información, entre las cuales se encuentran los métodos SMIC, MIC MAC y el MACTOR, el análisis documental (resoluciones, acuerdos, reglamentos, textos básicos, informes, artículos científicos, tesis de maestrías), las encuestas y entrevistas.

La novedad del trabajo consiste en la aplicación de los árboles de competencia y los métodos prospectivos en el proceso de diagnóstico y formulación estratégica en el accionar empresarial y, como repuesta favorable se acreditan por parte de los avales, de las empresas cubanas donde se ha validado la metodología, los resultados favorables de crecimiento económico a partir de la aplicación del procedimiento en las proyecciones estratégicas de empresas del sector productivo y de servicio.

## INTRODUCCIÓN

La integración de los países latinoamericanos requiere de la alineación de sus economías, el fortalecimiento de su proyección y los cambios en el liderazgo estratégico que estén acorde a las exigencias actuales. A partir de este condicionamiento se ha ido perfeccionando los métodos a utilizar en las proyecciones estratégicas de las empresas, tratando de introducir las nuevas tendencias administrativas que ayuden a perfeccionar el proceso.

A partir de estas exigencias se ha dado un proceso de aprendizaje e intentos de aplicación de los nuevos enfoques de planificación que coadyuven al perfeccionamiento del sector empresarial y responda a tales exigencias, dentro de estas nuevas técnicas y enfoques se hace énfasis en el presente trabajo en la Prospectiva y la Estrategia. La planificación de empresas tiene ya una larga historia no exenta de los efectos de la moda. Con el desarrollo socioeconómico se han ido desarrollando los sistemas de dirección y con ello el pensamiento administrativo ha ido perfeccionándose hasta conformar toda una teoría que crece ininterrumpidamente. La desaparición del campo socialista en la década del noventa y el reforzamiento de los procesos de globalización han exigido de un esfuerzo superior, por lo que el contexto empresarial se ha visto obligado a realizar un grupo de cambios en sus economías que den lugar a la recuperación de su sistema empresarial que contribuya y fortalezca las capacidades económicas y el desarrollo sostenible de los países.

Por ello las condiciones actuales requieren de respuestas rápidas y flexibles que permitan la toma de decisiones por problemas estratégicos nuevos no experimentados hasta los días de hoy y bajo un alto nivel de inestabilidad e incertidumbre. La prospectiva como insumo en la planificación reduce

incertidumbres para reducir inquietudes. Como disciplina, con visión global, sistemática, dinámica y abierta, trabaja con un glosario de términos amplio, estrechamente relacionados y un conjunto de métodos explícitos, analizables y explicables tanto cualitativos como cuantitativos, los primeros aplicados en la disciplina económica y los segundos típicos de las investigaciones socioeconómicas cualitativas. Se enriquece por su enfoque multidisciplinario, seleccionándose el método a aplicar de acuerdo a la naturaleza del problema objeto de estudio. La Prospectiva invierte el camino tradicional de la planificación. Responde a escenarios para la toma de decisiones; destaca las consecuencias de las opciones seleccionadas: escenario como método. Supone, ante todo, un ejercicio que permite la mejora de los procesos de decisiones empresariales u organizacionales, especialmente las de carácter estratégico.

### Desarrollo:

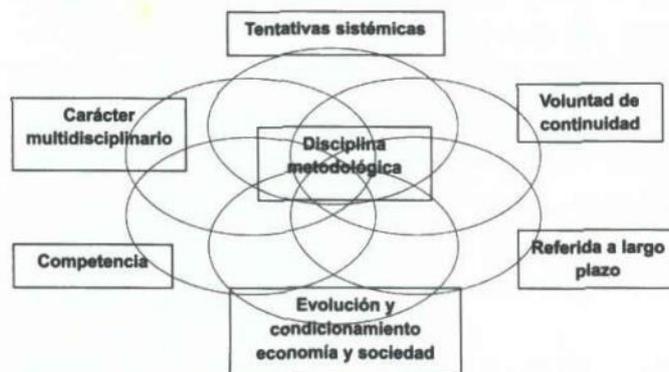
#### 1. Fundamentación de una propuesta de procedimiento metodológico para la planificación estratégica en el sector empresarial.

La aplicación del proceso estratégico en las empresas aún continúa marcado por la deficiente capacidad para generar cambios por partes de sus integrantes, la no claridad en los procesos de diagnóstico que permitan contrastar objetiva y científicamente las fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas, la no identificación de las variables más significativas de la empresa y los actores responsables de su manifestación, y el reforzar el carácter científico del proceso de planificación estratégica en el contexto actual con la aplicación del conjunto de herramientas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad, es lo que lleva a que de forma sistemática se verifique qué métodos son los más apropiados para la

consecución de los objetivos de las organizaciones y su posicionamiento en el mercado. Estas dos condiciones refuerza la necesidad de utilizar enfoques modernos de gestión y obliga a trabajar en la validación de una tecnología que incorpore, en la fase de diagnóstico y formulación estratégica, técnicas prospectivos que permitan esclarecer al máximo las relaciones de dependencia y motrices entre las variables del sistema y los actores implicados en el proceso empresarial a modo de enfrentar con resolución la agresividad del entorno actual a partir de escenarios que se adecuen a las condiciones objetivas actuales.

¿Por qué hacer prospectiva? La prospectiva estratégica como disciplina metodológica incorpora en su accionar la vinculación entre las tentativas sistémicas, la voluntad de continuidad referida a largo plazo a partir de la vigía estratégica sobre la evolución y condicionamiento de la economía, competencia y sociedad, por tanto su manifestación tiene un carácter multidisciplinario (como se observa en la figura 1.1), que sirve de constante suministro de información relevante, comprensible y a tiempo respecto al entorno competitivo e inestable en el cual se mueve actualmente la empresa cubana, siendo aplicable en diferentes funciones de la entidad.

Figura 1.1: Carácter metodológico de la Prospectiva

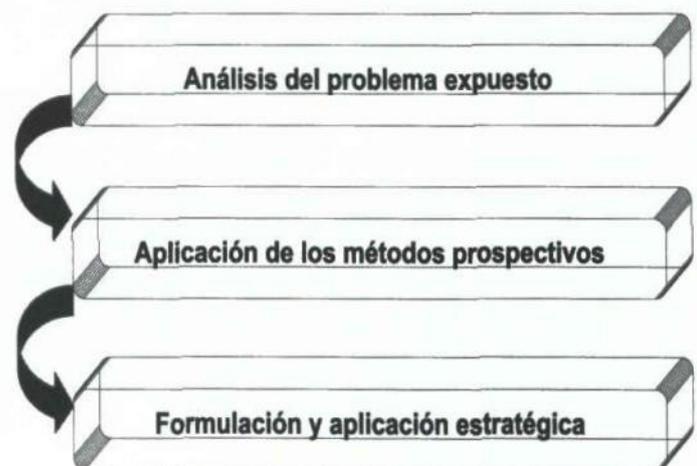


Fuente: Elaboración propia

## 2. Descripción del procedimiento metodológico propuesto

La propuesta del procedimiento aplicada consta de 3 fases, como se pueden observar en la figura 1.2. La misma está compuesta por: primera fase, análisis del problema expuesto, que contempla los siguientes pasos: los talleres de prospectiva, delimitación del sistema a estudiar y su correspondiente análisis estratégico; segunda fase, relacionada con la aplicación de los métodos prospectivos: identificación de variables claves de la empresa y del entorno con la ayuda del análisis estructural, la relación de los principales actores de su entorno estratégico y las orientaciones estratégicas basadas en las competencias de la empresa, en función de los escenarios de su entorno y definición del Gap Estratégico, la tercera fase: formulación e implantación estratégica, donde se trata pasar de la reflexión a la decisión y puesta en marcha del plan de acción.

Figura 1.2: Procedimiento metodológico para la Planeación Estratégica con enfoque prospectivo



Fuente: Elaboración del autor

### Fase No. 1. Análisis del problema expuesto.

Los talleres de prospectiva estratégica. Según la metodología orientada por M. Godet en su trabajo sobre la integración de la Planificación Estratégica por escenario (Prospectiva estratégica: problemas y métodos, 2007), hace referencia a los Talleres de Prospectiva Estratégica para iniciar y simular en grupo el conjunto del proceso prospectivo y estratégico necesario para la familiarización de los participantes con las herramientas de la Prospectiva Estratégica, identificar y jerarquizar en común los principales retos de futuro, las principales ideas recibidas y localizar pistas para la acción frente a estos retos e ideas. El objetivo de estos talleres es el de dejar establecida la información que servirá de base para posteriores análisis, a través de la reflexión y diagnóstico colectivo.

Los talleres serán utilizado para designar sesiones organizadas de reflexión colectiva de 1 a 3 días de duración, integrándose en un seminario donde se inicia a los participantes en los útiles y métodos que pueden serles provechosos en el entrenamiento del proceso de reflexión sobre el problema expuesto y arribar a la toma de decisiones adecuadas de las que han de apropiarse todos los integrantes de la organización.

En las sesiones de síntesis de los talleres y en el intercambio de los grupos sobre sus reflexiones, los participantes adquieren un mayor conocimiento y familiaridad del problema a estudiar así como con las herramientas utilizadas. A partir de aquí ya se encuentran en condiciones de trabajar los métodos MICMAC, MACTOR y SMIC.

Finalizado el ejercicio los expertos habrán localizado y jerarquizado los principales problemas actuales y apuestas de futuro, permitiendo la definición del

sistema a estudiar en el que se requiere de una caracterización general de la organización, declaración de su misión, análisis estratégico que incluye el diagnóstico interno y externo (micro y del macro entorno) para determinar el posicionamiento y problemas estratégicos de la organización.

#### *Delimitación del sistema a estudiar.*

En este momento se precisa definir de forma clara cuál es el sistema a estudiar producto de la variedad de ámbitos y temáticas que abarcan los análisis prospectivos. Para el caso que nos ocupa (Introducción de la planificación estratégica con enfoque prospectivo) es vital tener en cuenta la caracterización de la organización. En ella debe describirse de forma clara y precisa las características del sector al cual pertenece, los antecedentes y evolución histórica de la misma, su objeto social, su fecha de constitución, su misión, valores compartidos, estructura, organización y funcionamiento, tipo de negocio que desarrolla, realizándose un análisis retrospectivo de la misma que permita la identificación de los mecanismos, actores y tendencias de mayor peso que han determinado la evolución del sistema hasta el presente.

#### *Análisis estratégico*

Conformado por el diagnóstico interno de la organización y el diagnóstico del entorno (MACRO y MICRO), de forma tal que pueda expresarse en el mismo la situación que tiene la empresa (representada en su totalidad sin reducirla únicamente a sus productos y mercados) para enfrentar los embates del entorno y a posteriori relacionar las competencias para ponerlas en función del mismo.

Las técnicas y métodos de investigación que se propone utilizar son los ya conocidos: observación de

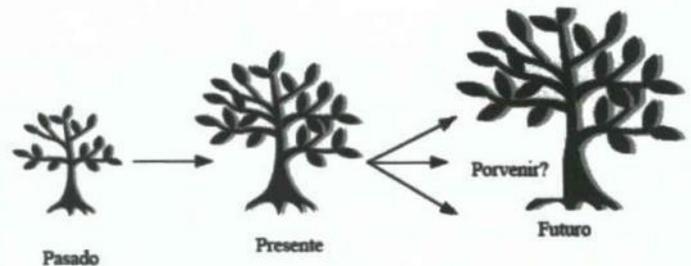
la realidad, revisión de documentos, entrevistas, test, encuestas, sesiones de trabajo en grupo, tormentas de ideas, técnicas de consenso y reducción de listados.

**Diagnóstico interno:** El diagnóstico interno de la empresa se impone antes del diagnóstico externo, ya que para preguntarse inteligentemente sobre las mutaciones del entorno estratégico, es necesario primero conocer bien sus productos, mercados, técnicas, hombres y su historial, aunque sólo sea para poder delimitar el entorno útil que debe estudiarse. Su objetivo es establecer una radiografía de la empresa a fin de tenerse en cuenta sus competencias distintivas y su dinámica en la elaboración de las opciones estratégicas.

Se manejan por la literatura clásica cinco planteamientos diferentes para el diagnóstico interno, que se complementan, que dado el triple nivel de complejidad de la definición de la estrategia empresarial se diferencian según el nivel estratégico. Estos planteamientos se sugiere utilizarlos de acuerdo al sistema estudiado, ellos son: Análisis funcional, perfil estratégico, análisis de apalancamientos, cadena de valor y análisis de competencia.

En las condiciones de la propuesta se ha trabajado en la aplicación de los árboles de competencia como variante en el análisis estratégico fig 1.3, describiéndose en ella: las raíces (saber hacer y competencias genéricas, definiéndose las fortalezas y debilidades en cada campo), el tronco (integración de las competencias en la capacidad de producción de bienes o servicios razonables) y las ramas (valorización sectorial de las competencias, las competencias genéricas son las que condicionan el posicionamiento en los mercados y de los productos o servicios de la organización, oportunidades y amenazas). Es válido recordar que la técnica del árbol

de competencia fue creada por Marc Gibet, la cual nació al calor de los análisis estratégicos de las firmas japonesas.



Fuente: Prospectiva y Planificación Estratégica. M. Godet, 2007

Concluido el análisis estratégico debe posicionarse los ámbitos de actividades estratégicas de la empresa y plantearse cuatro preguntas principales:

- ¿Cuál es su futuro?
- ¿Cuál es su posición concurrencial?
- ¿Cuáles son los factores clave de éxito?
- ¿Cuáles son las competencias distintivas a su posición o que debe adquirir para mejorar su posición

El futuro se valida a través de la noción de madurez del sector donde las tasas de crecimiento del mercado no es más que uno de los aspectos. Encontrándose así las cuatro fases (nacimiento, crecimiento, madurez y declive) y la posición concurrencial puede medirse a través de una batería de criterios donde la parte relativa al mercado no es necesariamente la más importante. Aquí debe utilizarse las matrices de posición competitiva-madurez o ADL y el competitivo-atractivo del sector o Matriz General Electric-McKinsey.

El enfoque utilizado por muchas empresas ha conducido demasiadas veces a separar estos dos diagnósticos, el interno y el externo que, sin embargo,

carecen de sentido si no se contemplan interrelacionados. Siendo las amenazas y las oportunidades lo que dan a esta debilidad o a aquella fuerza toda su importancia.

Es necesario destacar que para la empresa, el frente exterior y el frente interior constituyen un sólo y mismo segmento estratégico. La batalla no puede ganarse más que en los dos frentes a la vez, de lo contrario se pierde en ambos. En otras palabras, frente a los cambios del entorno estratégico, el futuro de una empresa depende en gran medida de sus fuerzas y debilidades internas.

Este diagnóstico completa los recursos y el entorno de la empresa y debe tenerse en consideración por ser, en el proceso tecnológico propuesto, de vital importancia para la aplicación de los métodos prospectivos.

## **Fase No. 2 Aplicación de los métodos prospectivos**

Todo sistema se presenta en forma de un conjunto de elementos relacionados entre sí, la red de relaciones entre sus elementos es esencial para comprender su evolución e implicados, dado que esa estructura conserva cierta permanencia en el tiempo.

*Análisis estructural. Identificación de las variables claves.*

El objetivo del análisis estructural es ofrecer la posibilidad de poner de relieve la estructura de las relaciones entre las variables cualitativas, cuantificables o no, que caracterizan a la empresa, describiéndose el sistema mediante el uso de una matriz que interconecta todos los componentes del sistema, lo que permite estudiar las relaciones e identificar las variables esenciales internas y externas.

*Las etapas del método son las siguientes:*

El censo de variables, consistente en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas), luego de efectuarse el diagnóstico estratégico que servirá de punto de referencia para el censo.

En este proceso conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación, por lo que es aconsejable enriquecer el listado de variables con criterios de personas consideradas como representantes importantes de los actores del sistema estudiado. La lista no debe exceder el número de 70 u 80 variables y no menos de 30 para realizar un estudio efectivo y más ajustado a las condiciones del sistema en cuestión.

*Descripción de las relaciones entre variables, esta etapa se efectúa bajo la observación de la existencia de una variable en relación con otras, el análisis estructural ofrece la posibilidad de describir un sistema con la ayuda de una matriz, poniendo en relación todos los elementos constitutivos del mismo. El método permite hacer aparecer las variables esenciales y sobre las cuales han de trabajarse para la proyección estratégica.*

Algunas variables que en la actualidad ejercen poca influencia podrían ser importantes en el futuro por lo que se consideran relaciones potenciales que han de seguirse de cerca.

*Identificación de las variables claves, método MICMAC:* En esta etapa, a través del método MICMAC, se definen las variables esenciales del sistema estudiado a partir de la difusión de los impactos, jerarquizando las variables por orden de motricidad y por orden de dependencia.

De acuerdo a la aplicación del software, la clasificación de las relaciones entre variables se expresa de la siguiente manera:

- Clasificación directa, (MDI): El total de las uniones en línea indica la importancia de una variable  $i$  sobre el conjunto de las variables  $j$  del sistema (nivel de motricidad directa). El total de columna indica el grado de dependencia de una variable  $j$  sobre las variables  $i$ .
- Clasificación indirecta, MII: En esta clasificación se pueden encontrar las variables ocultas, gracias al programa de multiplicación matricial aplicado a una clasificación directa, el mismo permite jerarquizar las variables y confirmar la importancia de otras en el sistema, que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal y sin embargo, la clasificación directa no pone de manifiesto.
- Clasificación directa potencial, MDP: es una clasificación directa que tiene en cuenta las relaciones potenciales, existentes hoy pero que la evolución del sistema hace probable o posible en un futuro más o menos lejano.
- Clasificación indirecta potencial, MIIP: Clasificación indirecta que tiene en cuenta las relaciones potenciales.

A partir de la comparación de los resultados se confirma la importancia de ciertas variables así como aquellas que en sus acciones indirectas juegan un papel fundamental y que la clasificación directa no pone de manifiesto.

Particularmente el estudio de los efectos directos e indirectos de las variables en el contexto general (variables externas) sobre las variables internas permite obtener:

- Una jerarquía de las variables externas en función de su impacto directo e indirecto sobre las variables internas;
- Una jerarquía de las variables internas en función de su sensibilidad a la evolución del contexto general.

A partir de la definición de las variables claves del sistema se requiere una respuesta, la identificación de los actores implicados en estas variables, lo que lleva a estudiar cuidadosamente sus acciones pasadas, presentes y futuras.

*Relación de los principales actores de su entorno estratégico, método MACTOR.*

La estrategia y análisis del juego de actores es crucial para la resolución de conflictos entre el grupo de actores que tienen diferentes objetivos y proyectos en las condiciones fuertes de la evolución del sistema estudiado. Este análisis es esencial para poner en evidencia los retos estratégicos y las preguntas claves para el futuro. Los principales objetivos del juego de actores: identificar las motivaciones de cada actor, sus restricciones y medios de acción (actuales y potenciales); comprender la estrategia de los actores reales (alianzas y conflictos); detectar los gérmenes de cambio de la estrategia de los actores y formular las preguntas claves para el futuro.

Este análisis de la estrategia de actores se realiza auxiliándose de la Matriz de Alianzas y conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones (MACTOR), la que se desarrolla en 6 etapas.

1. *Construcción del tablero de estrategia de los actores*, (plantear los proyectos y las motivaciones de cada actor y sus medios de acción). Listado de actores.

- Se hace énfasis en los actores que dominan las variables clave resultantes del análisis estructural (número útil de actores se sitúa entre 10 y 20)
- La información disponible del estudio y análisis estructural permite rellenar una gran parte del cuadro, para completarlo se realiza una serie de entrevistas a los expertos.

2. *Identificar las posturas estratégicas y los objetivos asociados*, permite revelar un cierto número de posturas estratégicas sobre las cuales los actores tendrán objetivos convergentes o divergentes, pudiendo llegar cada actor a ser conducido a una alianza o entrar en conflicto con otros.

3. *Posicionar cada actor según sus objetivos estratégicos*: se trata de descubrir la actitud actual de cada actor sobre cada objetivo (favorable, opuesto, neutro o indiferente). La matriz de posiciones simples actores X objetivos se puede rellenar utilizando la convención siguiente:

- 1: el actor  $i$  es favorable al objetivo  $j$
- 1: el actor  $i$  es opuesto al objetivo  $j$
- 0: el actor  $i$  es neutral o indiferente al objetivo  $j$

4. *Jerarquizar para cada actor las tácticas posibles, en función de sus objetivos prioritarios*: se pretende en esta etapa recensar las tácticas posibles (juego de alianzas y conflictos), precisándose el número de objetivos estratégicos sobre los cuales los actores, cogidos de dos en dos, están en convergencia o divergencia de objetivos, utilizándose la matriz Actores /Objetivos, obteniéndose un gráfico de las convergencias posibles y otro de las divergencias posibles entre los actores. La importancia de esta fase consiste en que permite visualizar el grupo de actores (convergencia de intereses), su grado de libertad aparente, señalar los actores potencialmente más amenazados y alcanzar la estabilidad del sistema.

5. *Evaluar las relaciones de fuerzas entre los actores*: Se construye una matriz de influencias directas entre actores a partir de un cuadro estratégico de actores esta matriz representa las relaciones de fuerza directa entre actores. Las relaciones de fuerza deben tener en cuenta la fidelidad de los medios de acción directos e indirectos (un actor puede actuar sobre otro por mediación de un tercero). Se construye un plano de influencia-dependencia de actores. El análisis de las relaciones de fuerza de los actores antepone las fuerzas y las debilidades de cada uno de los actores, sus posibilidades de bloquear tácticas posibles. Se destaca que sólo la inteligencia colectiva y un conocimiento plural del sistema (retrospectiva, estructura y estabilidad) pueden ayudar en la formulación de recomendaciones estratégicas.

#### **Fase 6: Formular las recomendaciones estratégicas y las cuestiones claves del futuro:**

A partir del planteamiento de las cuestiones claves del porvenir se formula las hipótesis sobre las tendencias, los acontecimientos, las rupturas, que caracterizan la evolución de las relaciones de fuerzas entre los actores. A partir de estas preguntas claves se elaboraran los escenarios.

*Escenarios de entorno, Método SMIC - Prob Expert (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados)*

Entre los métodos de impactos cruzados, el método SMIC presenta la ventaja de una puesta en marcha bastante simple basada en el establecimiento de un cuestionario. Es poco costosa y rápida para la obtención de resultados fácilmente interpretables.

Los métodos de impactos cruzados probabilistas vienen a determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos,

teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis. El objetivo de estos métodos no es solamente el de hacer destacar los escenarios más probables, sino también el de examinar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori.

Sus fases son:

a) Formulación de hipótesis y elección de expertos.

Una encuesta SMIC tiene como base de partida cinco o seis hipótesis fundamentales y algunas hipótesis complementarias. Ahora bien, no es fácil estudiar el futuro de un sistema complejo con un número de hipótesis tan limitado, por lo que son de gran interés métodos del tipo del análisis estructural o reflexión acerca de la estrategia de los actores, que permiten identificar mejor las variables claves y una mejor formulación de las hipótesis de partida. Para la realización de un SMIC se propone de tiempo suficiente y el número de expertos a consultados debe determinarse y los criterios de selección son los mismos que los del DELPHI. Evaluar la probabilidad simple de realización de una hipótesis desde una probabilidad 1 (muy débil) hasta una probabilidad 5 (acontecimiento muy probable) y evaluar bajo forma de probabilidad condicional la realización de una hipótesis en función de todas las demás, por lo que habida cuenta de todas las preguntas que el experto debe plantearse, se le exige revelar la coherencia implícita de su razonamiento.

b) Probabilización de escenarios.

El SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados) ha dado pruebas de su valía por el significativo número de aplicaciones concretas a

las que ha dado lugar. En la práctica, si se considera un sistema de  $N$  hipótesis, el método SMIC, a partir de las informaciones facilitadas por los expertos, posibilita elegir entre las  $2N$  imágenes posibles (juegos de hipótesis), aquellas que deberían (habida cuenta de su probabilidad de realización) ser estudiadas muy particularmente. El método consiste por tanto, en vigilar estrechamente los futuros más probables que serán recogidos por el método de los escenarios.

Gracias a la media, las probabilidades acordadas para cada una de estas imágenes dada por el cómputo de expertos, se puede determinar una jerarquía de estas imágenes, y en consecuencia, de los escenarios más probables. Es conveniente entonces realizar en el seno de los escenarios una selección de 3 ó 4, entre los cuales debe figurar al menos un escenario de referencia (con una fuerte probabilidad media) y escenarios contrastados.

La etapa posterior se centra en la redacción de los escenarios, camino del presente hacia las imágenes finales con el comportamiento de los actores, a lo que se le denomina Método de Escenarios.

El programa calcula entonces la media de probabilidades de los escenarios, para el conjunto de los expertos. La clasificación media que se obtiene así permite despejar el núcleo más probable. Así, para seis acontecimientos y 64 escenarios posibles, constatamos, en general, que un tercio de los escenarios concentra 90 % de la probabilidad y un sexto entre 60 % y 75 %.

Finalmente, el rol del método SMIC se resume esencialmente en delimitar los futuros más probables que serán objeto del método de los escenarios. Una vez que se determinan las imágenes finales, el objeto

del método de los escenarios consiste en describir de manera coherente los diferentes caminos que, partiendo de la situación actual, conducen a ellos, teniendo en cuenta mecanismos de las evoluciones y comportamientos de actores analizados en la base.

A partir de aquí se está en condiciones de definir el GAP estratégico o brecha entre el presente (estado real) y el futuro (estado deseado).

Gap estratégico: La brecha estratégica, que se define entre lo real y deseado, orienta a la empresa a identificar las posibilidades de acción y definir una táctica. Naturalmente, la estrategia pertinente impone que estas decisiones para la acción concurren en los objetivos que la empresa se ha fijado en el marco de proyecto para el futuro.

### **Fase No. 3 Formulación e implantación estratégica:**

Tomando como base los elementos aportados por las fases anteriores, se define la visión de la organización y la estrategia maestra a seguir, de la cual se derivan áreas de resultados claves, los objetivos estratégicos, los criterios de medidas, grados de consecución y los planes de acción para dar cumplimiento a la estrategia que permitirá alcanzar la visión proyectada para el período futuro.

#### *Definición de la Visión de la Organización*

Recordar que la visión tiene el propósito de definir, para un horizonte dado, el estado deseado a que aspira la organización con el cambio, lo que tensa todas las fuerzas y recursos de la entidad en busca de ese nuevo estadio.

El proceso práctico de formulación de la visión debe ejecutarse siguiendo el procedimiento establecido por

los documentos conocidos, al cual pueden incorporarse otros métodos y herramientas del pensamiento creativo, pero sin olvidar el análisis lógico que garantice una decisión final realista y creíble.

#### *Determinación de las Áreas de Resultados Claves (ARC)*

Las Áreas de Resultado Clave (ARC) son simplemente áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la institución o empresa. Los logros dentro de estas áreas son necesarios para que la institución o empresa lleve a cabo con éxito su Misión y particularmente la estrategia general establecida para alcanzar la visión formulada y de esta forma cumplir con las expectativas generadas en el proceso desarrollado. Es por eso que el concepto de Área de Resultado Clave (ARC) constituye un elemento de mucha importancia para el establecimiento de prioridades en la realización del trabajo administrativo. Algunos de los criterios a tener en cuenta para identificarlas son:

- Elementos de salida de la organización.
- Elementos de carácter interno, que facilitan el funcionamiento mismo de la institución.
- Otras vinculadas a prioridades que, a nivel estatal, o respondiendo a los imperativos del desarrollo tecnológico, es preciso tener en cuenta.

#### *Definición de los Objetivos Estratégicos*

Los objetivos estratégicos, por su naturaleza, son objetivos trayectoria, presentan un carácter programático, expresan la continuidad del objetivo en el tiempo y constituyen una trayectoria que debe seguirse para delimitar qué debe hacer cada área de resultado clave en función del cumplimiento de la estrategia general. En tal sentido, los objetivos se perfilan como direcciones principales o lineamientos

generales de trabajo que imprimen direccionalidad al quehacer estratégico de la organización. Una vez definidos los objetivos estratégicos se desata un proceso encaminado a la concreción de los resultados a alcanzar en el período estratégico como expresión de la materialización de las directrices fundamentales del trabajo de la organización que estos expresan. La desagregación de los objetivos estratégicos para cumplir con su rol requiere de la definición de los criterios de medida, que expresan los resultados mensurables y controlables que se prevén alcanzar en cada uno de los lapsos establecidos previamente y a su vez de los grados de consecución donde se concretan en resultados específicos en magnitud y tiempo los objetivos facilitándose el control sistemático de la implementación de la estrategia.

#### *Definición de los Planes de Acción*

El plan de acción es la definición de las acciones que garantizan el cumplimiento de cada objetivo, en correspondencia con las estrategias diseñadas y debe contener: Tarea o acción a realizar, responsable de la misma, participantes en la ejecución y período de cumplimiento, por lo que debe existir un plan de acción por cada estrategia propuesta.

#### *Implantación de la estrategia*

Para el análisis de la implementación estratégica frecuentemente se divide en 3 componentes principales, los cuales conducen a una acertada implantación de la misma y que influyen de una forma u otra en el cambio estratégico:

- Planificación de recursos: Su objetivo es planear y ejecutar como se debería distribuir los recursos para aprovechar el cambio estratégico.
- Estructura organizativa: Uno de los recursos más importantes en una organización los recursos

humanos, de modo que la forma en que estén organizados es crucial para la eficacia de la estrategia.

- Gestión del cambio: Supone la implementación de una estrategia en la que se ha centrado en los últimos años la atención por parte de los académicos y empresarios, que lo han considerado como una de las partes fundamentales y frecuentes de la política de gestión.

#### *Evaluación de la Estrategia*

Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuando no está funcionando bien determinada estrategia, haciéndose necesario realizar un monitoreo de su ejecución

Los controladores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico. He aquí las dos preguntas más importantes del control estratégico:

- ¿Está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?
- ¿Están logrando los resultados deseados?

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

- Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes,
- Medición del desempeño y
- Aplicación de acciones correctivas.

Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.

A partir de esta propuesta metodológica se ha estado trabajando en la aplicación de la misma en diferentes empresas del territorio de Cienfuegos y Santic Spiritus, las que se relacionan a continuación:

## CONCLUSIONES

- El proceso de análisis estratégico en el que se vincula la prospectiva estratégica con los métodos tradicionales - se aplicaron en empresas cubanas, en estos casos se ha comprobado una mejora en la toma de decisiones estratégicas que facilitaron la proyección para períodos establecidos.
- La aplicación del Árbol de competencia permite obtener un panorama lo mas amplio posible del sistema \_ organización, por presentarse este en forma de un conjunto de elementos endógenos y exógenos estructurales.
- La aplicación de MICMAC en todos los casos de estudio ha permitido conocer e identificar las relaciones directas, indirectas y potenciales que se establecen en el accionar de las variables internas y externas y seleccionar las variables claves con mayor rigor científico determinándose aquellas que tienen mayor impacto en la proyección estratégica de la empresa.
- Con la utilización de la MACTOR se ha logrado identificar a los actores que tienen relación directa con las variables claves permitiendo definir los objetivos a alcanzar por cada uno de ellos en el juego de actores, campo de batallas y riesgos estratégicos, definiéndose las hipótesis que han de servir de base para la construcción de los escenarios.
- La aplicación de la SMIC ha permitido conocer a los directivos diferentes escenarios de apuesta de los cuales - a partir de su ponderación - se seleccionan los más adecuados para enfrentar las influencias del entorno a partir de las condiciones concretas que tiene la empresa cubana.
- La vinculación de los métodos prospectivos a la metodología tradicional en el proceso de planificación estratégica demuestra una vez más que el análisis estratégico va mas allá de definir las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del sistema a estudiar y su entorno, permitiendo corroborar la necesidad de conocer que a partir de la definición de las variables claves del sistema se requiere una respuesta, la identificación de los actores implicados en estas variables, lo que lleva a estudiar cuidadosamente sus acciones pasadas, presentes y futuras y así formular las hipótesis sobre las tendencias, los acontecimientos, las rupturas, que caracterizan la evolución del entorno y la empresa y delimitar los futuros más probables que serán objeto del método de los escenarios

I

## Referencias bibliográficas

Álvarez Medero, Pedro. Prospectiva en condiciones irregulares y tendencias emergentes, un ejemplo territorial en desarrollo/ Pedro Álvarez Medero.--La Habana: [s.n.], 2000.--15 p.

Ansoff, Igor. El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración- / I. Ansoff, R. P.

Declerk, R. I. Hayes.--México: Ed. Trillas, 1993.--320 p.

Astiarraga, Eneko. La función Prospectiva en la empresa/ Eneko Astiarraga.--[s. l. : s. n.], 2005.--[s. p.].

Becerra Lois, Francisco. Evolución del desarrollo socio económico a escala territorial: el caso de la provincia de Cienfuegos/ Francisco Becerra Lois; Roberto Fernández Ruiz, tutor.-- Tesis de Doctorado, Universidad de La Habana (C.H.), 2004.--185h.: ilus.

Gabiña, Juanjo. El futuro revisitado/ Juanjo Gabiña.--Bogotá: Ed. Alfaomega, 1997.--130 p.

García, S. Dirección por Valores/ S. García, S. Dolan.-- [s. l. : s. n.], 1999.--307 p.

Gárciga Marrero, Rogelio J. Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos / Rogelio J. Gárciga Marrero.--La Habana: Ed. Félix Varela, 1999.--270 p.

Gimbert, Xavier. El enfoque estratégico de la empresa. Principios y esquemas básicos./ Xavier Gimbert.--[s. l.]: Ed. Deusto, 1998.--193 p.

-----, El enfoque estratégico de la empresa/ Xavier Gimbert.--España: Ed. Deusto, 2001.--[s. p.].

Godet, Michel. De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia/Michel Godet.--Barcelona: Ed. Marcombo, 1996.--[s. p.].

-----, De la anticipación a la acción/ Michel Godet.-- Barcelona: Ed. Marcombo, 2002.--[s. p.]. Prospectiva y Planificación Estratégica. M. Godet, 2007 De: <http://www.prospektiker.es/documentos/Caja2007.pdf>, Abril del 2007