



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

PROGRAMA DE POSGRADO EN INGENIERÍA

FACULTAD DE INGENIERÍA

“FACTORES DE ÉXITO DE LA IMPLANTACIÓN
DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN INGENIERÍA DE SISTEMAS
(PLANEACIÓN)

PRESENTA:

ING. DAVID ANTONIO MONROY GUERRERO

DIRECTOR DE TESIS:
DR. JAVIER SUÁREZ ROCHA

CO DIRECTOR DE TESIS
M.C. ANDRÉS MILLA LÓPEZ

MÉXICO, D.F. CIUDAD UNIVERSITARIA 2010



JURADO ASIGNADO:

Presidente: Dr. Gabriel de las Nieves Sánchez Guerrero

Secretario: M.C. Andrés Milla López

Vocal: Dr. Javier Suárez Rocha

1^{er.} Suplente: M.I. Mariano García Martínez

2^{do.} Suplente: Dra. Nelly Rigaud Téllez

Ciudad Universitaria. México D.F.

TUTOR DE TESIS:

Dr. Javier Suárez Rocha

DEDICATORIA

Dedicado con todo el amor del universo a mis padres,

A mis abuelos: *Mamá Lita, Papá José (Q.E.D) Mamá Victoria (Q.E.D)*
y Mamá Rosa (Q.E.D)

A mis hermanos: *Mauricio, Lupita, Erick y Valentina*

DAMG

AGRADECIMIENTOS

A la *Universidad Nacional Autónoma de México* por hacerme quien que soy, por darme la oportunidad de salir adelante, por alumbrar al pueblo de México, por existir.

A la *Facultad de Ingeniería* por forjarme como un hombre de provecho y permitirme conocerme.

Quedo eternamente agradecido con el pueblo de *México* por facilitarme económicamente mis estudios de posgrado a través del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

A mis profesores y directores de tesis: Dr. *Javier Suárez Rocha* por la enorme paciencia y apoyo que siempre me brindó. Al *M.C. Andrés Milla López* por todos los conocimientos, apoyo, atenciones que me ha dado y sobre todo por creer en mí y en la UNAM.

A mis amigos que tanto me han enseñado en la vida: *Shaq, Edgar, Mary y Luis Cesar*

A todos mis compañeros de la maestría que les tocó trabajar conmigo hombro a hombro, gracias por su paciencia, empuje y colaboración.

Al grupo de expertos que amablemente y con toda la disposición participaron en el estudio del presente trabajo:

Andrés Milla López

Miguel León Garza

Jorge M. Moreno Camacho

Ricardo Méndez Acevedo

Gerardo Ferrando Bravo

Víctor Rivera Romay

Mariano García Martínez

Nelly Rigaud Téllez

Arturo Fuentes Zenón

A todas las personas que han estado en mi vida porque todas me han dejado una lección valiosa, y porque sin ustedes no sería quien soy.

DAMG

Contenido

RESUMEN	8
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN.....	9
ALCANCES.....	10
ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO	11
1. CAPÍTULO 1: FORMULACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	12
1.1. INTRODUCCIÓN.....	13
1.2. LA IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.....	13
1.3. PROBLEMÁTICA DE LA IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	14
1.4. BREVE ESTADO DEL ARTE.....	20
1.5. OBJETIVOS.....	23
1.6. SUPUESTOS.....	24
1.7. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	24
2. CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	25
2.1. INTRODUCCIÓN.....	26
2.2. ENFOQUE DE SISTEMAS	26
2.3. EL PARADIGMA CIBERNÉTICO	31
2.4. LA EMPRESA COMO SISTEMA	32
2.5. IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	44
2.6. POR ENFOQUE BASE.....	46
2.7. PROCESOS DE IMPLANTACIÓN.....	46
2.8. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN	50
2.9. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	51
3. CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES	52
3.1. INTRODUCCIÓN	53
3.2. ESTUDIO DE LA IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES	53
3.3. CARACTERÍSTICAS DEL ESTUDIO.....	54
3.4. CUESTIONARIO 1	57

3.5.	CUESTIONARIO 2	58
3.6.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
3.7.	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	68
4.	CAPÍTULO 4: FACTORES DE ÉXITO DE LA IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES	69
4.1.	INTRODUCCIÓN.....	70
4.2.	MATRIZ DE IMPACTOS Y CONTROL DE LOS FACTORES DE LA IMPLANTACIÓN.....	70
4.3.	INTERACCIONES DE LOS FACTORES DE ÉXITO.....	71
4.4.	CONCLUSIONES DE CAPÍTULO.....	79
	CONCLUSIONES	81
	ANEXO 1:.....	84
	ANEXO 2:.....	87
	ANEXO 3:.....	91
	BIBLIOGRAFÍA.....	105

Índice de tablas

Tabla 1: Posturas ante la implantación de estrategias empresariales.....	22
Tabla 2: Tipos de implantación de estrategias.....	46
Tabla 3: Grupo de expertos.....	54
Tabla 4: Criterios de asignación de categorías.....	59
Tabla 5: Tabla resumen de la primera fase de la consulta.....	60
Tabla 6: Indicadores del estudio de los factores de éxito de las estrategias empresariales.....	61
Tabla 7: Criterios de calificación de los factores de éxito.....	61
Tabla 8: Análisis de los factores relacionados con la planeación.....	62
Tabla 9: Análisis de los factores relacionados con el apoyo y la procuración efectivos.....	62
Tabla 10: Análisis de los factores relacionados con capacitación y la comunicación.....	63
Tabla 11: Análisis de los factores relacionados con la cultura de la ejecución.....	63
Tabla 12: Análisis de los factores relacionados con los esquemas de motivación.....	64
Tabla 13: Análisis de los factores relacionados con la organización para la implantación.....	64
Tabla 14: Análisis de los factores relacionados con el personal adecuado.....	65
Tabla 15: Análisis de los factores relacionados con los sistemas de indicadores, monitoreo y control.....	65
Tabla 16: Peso promedio ponderado para cada categoría de factores.....	65
Tabla 17: Clasificación de los factores de éxito de las estrategias empresariales. Parte 1.....	66
Tabla 18: Clasificación de los factores de éxito de las estrategias empresariales. Parte 2.....	67
Tabla 19: Clasificación de los factores de éxito de las estrategias empresariales. Parte 3.....	67
Tabla 20: Clasificación de los factores de éxito de las estrategias empresariales. Parte 4.....	67
Tabla 21: Matriz de los factores de éxito de la implantación de estrategias empresariales.....	70
Tabla 22: Resultados de la primera parte del cuestionario 2.....	104
Tabla 23: Resultados de la segunda parte del cuestionario 2.....	104

Índice de figuras

Figura 1: Una configuración de los factores de la implantación de estrategias.....	23
Figura 1. Representación esquemática de un sistema y de la interrelación entre sus elementos.....	28
Figura 2: Representación de una empresa como sistema.....	33
Figura 3: Tipos de estrategias empresariales.....	34
Figura 4: Componentes del entorno del sistema empresa.....	36
Figura 5: Modelo de conducción.....	39
Figura 6: Proceso de conducción planificado.....	40
Figura 7: Representación funcional del sistema conducente.....	42
Figura 8: Sistema de planeación.....	42
Figura 9: ubicación secuencial de la implantación.....	47
Figura 10: Elementos de la gestión del cambio.....	49
Figura 11: Ubicación del sistema implantación.....	49
Figura 12: Comité de gestión de la implantación.....	50
Figura 14: Procedimientos para realizar un ejercicio Delphi.....	55
Figura 16: Áreas del primer cuestionario de la consulta.....	58
Figura 17: Modelo genérico de gestión estratégica.....	72

FACTORES DE ÉXITO DE LA IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

David Antonio Monroy Guerrero
Facultad de Ingeniería
Universidad Nacional Autónoma de México
damg.fi@gmail.com

RESUMEN

Los fines que se persiguen al implantar estrategias empresariales no satisfacen las expectativas iniciales afectando la competitividad, posicionamiento, desempeño y vida de las empresas. Además, los esfuerzos que se han realizado para mejorar se fundamentan principalmente en entornos ajenos al local, lo que ocasiona que propongan soluciones descontextualizadas para los problemas puntuales de las empresas mexicanas. Por lo que surge la necesidad de identificar los principales factores y soluciones que permitirán mejorar la implantación de estrategias empresariales en cada contexto específico. El presente trabajo muestra cuales son los factores de éxito que permitirán ejecutar adecuadamente las estrategias empresariales: Planeación, comunicación y capacitación, organización para la implantación, cultura de la ejecución, sistemas de monitoreo y control, personal adecuado y un esquema de motivación efectivo.

ABSTRACT

The goals followed when implementing business strategies do not always achieve the initial expectations. This affects competitiveness, market positioning, performance, and lifelong of firms. Moreover, the effort put into enhancing business performance is mainly based on contexts that differ greatly from the case in consideration. This situation is identified in Mexican firms where non-contextualized solutions are used without taking into account the feature mentioned above. As a result, there is a need of identify the main factors and solutions that allow the implementation of business strategies in each specific context. This work identifies which are the successful factors that will appropriately allow to execute business strategies such as; planning, communication, training, execution culture, management to implement actions, monitoring and control systems, adequate human resources, and an effective motivation system

PALABRAS CLAVE

Implantación, estrategias empresariales, planeación estratégica, organización, sistemas, organización, cultura de la ejecución.

Introducción

La formulación de estrategias es difícil, hacer que la estrategia trabaje en una organización es aun más difícil, sin embargo sin una efectiva implantación, ninguna estrategia de negocios tiene éxito (Hrebiniak, 2006).

La implantación de estrategias es uno de los principales problemas de los “CEOs¹” [...]. Las publicaciones sobre esta área son escasas [...] (Sedlmayer, 2008).

El contexto actual de la implantación de estrategias involucra eventos invisibles a la alta dirección, se accionan mecanismos equivocados en los intentos por mejorar el desempeño de la estrategia, se desperdicia energía, tiempo y se continua presentando un desempeño por debajo de las expectativas del plan (Mankins, 2005).

De manera tradicional, los administradores han sido formados para planear desde el punto de vista racional y no para ejecutar [...], los ejecutivos que desarrollan el plan generalmente asignan la función de ejecutar a los sub alternos lo cual dificulta la asimilación de la estrategia y con ello la implantación [...], por otro lado la planeación y la implantación son interdependientes, sin embargo, generalmente se llevan a cabo de manera separada [...], la implantación es un proceso que requiere un mayor número de personas que en la formulación de la estrategia [...] (Hrebiniak, 2006).

Debido a factores como el nuevo esquema de administración basada en intangibles [...], las oportunidades y retos resultantes del actual escenario globalizado [...], es común realizar reestructuraciones organizacionales como medio para la implantación de estrategias [...], pero, ¿es la reestructuración organizacional la herramienta adecuada para lograr la mejora? La respuesta es No, es preferible disponer de una estructura que funcione y crear un sistema estratégico de alineación de la organización con la estrategia que encontrar la estructura perfecta para la estrategia (Kaplan e. a., 2006). Algunas razones que soportan la afirmación anterior son que los trabajadores requieren tiempo para adaptarse al nuevo esquema organizacional, lo cual ocasiona que el conocimiento tácito del que disponen se pierda impactando sobre el capital humano de la empresa.

¹ Por sus siglas en inglés: Chief Executive Officer”

Estrategia de investigación

La estrategia de investigación se ha formulado mediante composición y consta de tres elementos estructurales:

- Investigación documental
- Investigación de campo
- Trabajos de gabinete

Alcances

El presente trabajo integra sistémicamente los factores de éxito de la implantación de estrategias empresariales identificadas en el proceso de investigación realizado. Mismo que se basó en los conocimientos y experiencias de un grupo de expertos en el tema empresarial y de estrategia. Es decir, brinda una perspectiva de solución al problema de la implantación de estrategias empresariales, mismas que tienen un alto impacto sobre la organización y una expectativa de logro de resultados en el mediano y largo plazo.

La propuesta de solución brinda unas pautas para mejorar la eficacia en el proceso de implantación de estrategias. El nivel de los resultados esperados luego de una implantación exitosa está fuertemente influido por el conjunto de particularidades que cada industria, mercado, y empresa enfrentan en un periodo específico de tiempo. Conocer el nivel de efectividad de las estrategias formuladas requiere de un análisis particular de cada caso fuera del alcance de este trabajo, sin embargo es un factor de éxito a considerar en la implantación de estrategias y tenerse presente que las estrategias empresariales se vuelven copiables por la competencia con el paso del tiempo.

Se hace énfasis en que la implantación de estrategias está más relacionada con las formas de hacer realidad aquellos cambios seleccionados por los tomadores de decisión en una empresa, por lo que el proceso de generación de estrategias, objetivos y cambios propuestos en general queda fuera del alcance de este trabajo. Es decir, la formulación de estrategias es el resultado de algún proceso de planeación estratégica pudiendo esta ser sistemática y ordenada por un marco explícito o bien por selección espontánea del tomador de decisión.

Estructura del documento

Capítulo 1: Formulación de la problemática

La formulación de la problemática, muestra el conjunto de situaciones insatisfactorias que evidencian la existencia de problemas en la implantación de estrategias. Es en este apartado del documento en el que se muestran las diferentes circunstancias que han caracterizado a la implantación de estrategias empresariales.

Capítulo 2: Marco teórico de referencia

El capítulo dos, integra los aspectos teóricos conceptuales, metodológicos y estructurales para abordar y desarrollar la investigación, en este caso se presentan los conceptos del enfoque de sistemas, la perspectiva del paradigma cibernético así como conceptos sobre el desarrollo de estrategias, empresas y negocios que rodean al tema de la implantación, enseguida se delimita el campo de acción al de la implantación de estrategias.

Capítulo 3: Investigación de la implantación de estrategias empresariales

El capítulo tres, presenta el planteamiento y los resultados de la investigación de campo realizada para identificar los factores de éxito de la implantación de estrategias. Así como la descripción metodológica de la técnica de investigación.

Capítulo 4: Factores de éxito de la implantación de estrategias empresariales

Los resultados identificados durante las diversas fases de investigación son analizados en el capítulo cuatro, en donde se muestran la interacción entre estos y como contribuyen con el éxito de la implantación de una estrategia a la vez que sugiere líneas de acción que permiten mejorar los ejercicios de implantación

CAPÍTULO 1

FORMULACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

1.1. Introducción

La capacidad de una empresa industrial para conservar su poder competitivo, lograr permanencia en el mercado y generación de valor², depende en gran parte de la planeación de sus actividades, [...] y de la adopción de estrategias³ adecuadas. La necesidad de planear, esencialmente, se deriva del hecho de que toda empresa actual opera en un medio que experimenta constantes cambios como lo son los avances tecnológicos, modificaciones en la política local así como adelantos tecnológicos y competitivos entre otros. La tasa de variación del entorno ha aumentado con rapidez (Cruz, 2000), debido a que la mayor interdependencia de los factores en el ambiente⁴, lo que ha conducido a una mayor complejidad en las operaciones administrativas. Consecuentemente se ha venido gestando un crecimiento en el tamaño de las empresas que a su vez demandan de la integración de intereses y necesidades de diversos grupos o áreas funcionales, algunas veces incluso de culturas diferentes. En este complejo entorno de variación e incertidumbre surge la imperiosa necesidad de dirigir empresas industriales bajo las ideas y conceptos de la gestión estratégica.

Una de las principales herramientas de la gestión estratégica es la planeación estratégica, la cual satisface la necesidad de diseñar el futuro y preparar las capacidades de la empresa mediante la puesta en marcha de actividades formuladas en ejercicios de planeación estratégica. Siendo que si “la formulación de estrategias es difícil, hacer que la estrategia trabaje en una organización es aun más difícil, sin embargo sin una efectiva implantación, ninguna estrategia de negocios tiene éxito” (Hrebiniak, 2006). Por lo tanto, el proceso de planeación, no se debería limitar a la formulación de una estrategia. Las estrategias deben ser implantadas a toda la organización para alcanzar el éxito.

1.2. La implantación de estrategias empresariales

Una primera definición de implantación es poner la de poner las estrategias en acción (Certo, 1991). En el caso de sistemas de planeación estratégica formal esto se logra al ejecutar las líneas de acción, programas y proyectos a través de los procedimientos correspondientes (Mintzberg, 1994). En contraste, se dice que la formulación de estrategias es difícil, hacer que la estrategia trabaje en una organización es aun más difícil, sin embargo sin una efectiva implantación, ninguna estrategia de negocios tiene éxito (Hrebiniak, 2006).

² El concepto de valor se refiere al valor de todos los activos tanto tangibles como intangibles en una empresa, así como de las respectivas consideraciones sistémicas en el tiempo.

³ La palabra (estrategia) proviene del verbo griego *strategeia*, que significa el arte o ciencia de ser general. Los generales griegos eficientes tenían que dirigir un ejército, ganar y apropiarse de los territorios, proteger las ciudades de invasiones, suprimir al enemigo y demás. Cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recursos. [...]. (La) Constante adaptación de técnicas desarrolladas para fines militares [...] (han venido siendo) incorporadas al campo de la gerencia [...], al establecer analogías con situaciones y aspectos militares [...] (como la) guerra de precios, invasión de mercados, armas de propaganda, ataque frontal o lateral de la competencia, ataque de guerrillas, etc. (Cruz, 2000)

⁴ Se refiere al ambiente de la organización y no al medio ambiente

Por otro lado las publicaciones internacionales sobre el tema hacen un especial énfasis en que la implantación de estrategias es uno de los principales problemas de los CEO⁵s [...]. Además el conocimiento general sobre esta área es escaso y muchas veces vago (Sedlmayer, 2008).

En este contexto se ha encontrado que la fase que mayor atención (en el proceso de gestión) es la planeación. La implantación y el control, aunque se mencionan como fases presentan insuficiencias que afectan la ejecución efectiva, siendo la implantación la de mayor afectación [...], además de que la fase de implantación de la estrategia ha sido poco estudiada y atendida por los investigadores (Ronda & Marcané, <http://www.managementweb.com.ar>, 2010).

El entorno actual de la implantación de estrategias involucra eventos invisibles a la alta dirección, se accionan mecanismos equivocados en los intentos por mejorar el desempeño de la estrategia, se desperdicia energía, tiempo y se continua presentando un desempeño por debajo de las expectativas iniciales (Mankins, 2005).

Una de las posibles causas de esta discrepancia entre las expectativas y los resultados es que de manera tradicional, los administradores han sido formados desde un punto de vista racional para planear y no para ejecutar [...]. Los ejecutivos que desarrollan el plan generalmente asignan la función de poner en acción la estrategia a los sub alternos lo cual dificulta la asimilación de la estrategia y con ello de la implantación.

1.3. Problemática de la implantación de estrategias

El proceso general de administración estratégica considera a la planeación estratégica un elemento fundamental en el logro de los fines que se persiguen. Sin embargo, en algunos casos los resultados que se obtienen no satisfacen las proyecciones estipuladas inicialmente, además se impacta en la administración de un portafolios de inversiones futuras ya que no es posible identificar cuáles son los negocios que efectivamente contribuyen con las expectativas financieras de la compañía. Los recursos provenientes de la comunidad inversionista se ven disminuidos por el pobre desempeño realizado anteriormente y con ello se entra en un círculo vicioso que disminuye la capacidad de las empresa para captar nuevas inversiones (Mankins, 2005).

La formulación de estrategias se logra eficazmente, sin embargo, esto no garantiza una efectiva comunicación a toda la organización y con ello dificulta la traducción de las estrategias en acciones específicas de preparación, asignación de recursos, funciones y responsabilidades.

Una pobre comunicación fomenta la confusión en los diferentes niveles organizacionales de tal manera que el desconocimiento de las funciones específicas después de la puesta en marcha ocasiona conflictos y con ello resistencia al cambio en todos los niveles en los que se está tratando de llevar a cabo la implantación. Esta asignación de responsabilidades y el pobre conocimiento se extiende de manera cíclica reforzando la confusión (Mankins, 2005)

⁵ Por sus siglas en inglés: Chief Executive Officer

El éxito de compañías en el ámbito internacional, tiene entre otros factores a la implantación de estrategias. Esta situación es común y ha caracterizado el desempeño de los sistemas de gestión en empresas de todo el mundo, de diferentes tamaños así como de diversas industrias y mercados. Muestra de ello es la conclusión de que solo el 24% de las organizaciones han iniciado con el proceso de implantación (Gottschalk, 1999) y, de estas sólo el 28% han alcanzado sus metas a tiempo y dentro del presupuesto; mientras, que el 18% de los planes han sido cancelados y el 54% restantes han rebasado excesivamente sus proyecciones en términos de tiempo y presupuesto (Brache & Bodley-Scott, 2006).

Existen teorías y supuestos en la literatura acerca de la planeación y formulación de estrategias. Se han desarrollado complejos modelos de planeación y técnicas que permiten concebir nuevas estrategias, sin embargo, el desempeño de la organización bajo la nueva estrategia no se relaciona con la planeación únicamente, sino también con hacer trabajar la estrategia (Hrebiniak, 2006).

Adicionalmente a los diversos esfuerzos que se han venido gestando, la implantación de estrategias ha modificado su enfoque, desde su origen hasta fechas recientes algunas de estas evidencian predisposiciones (algunas de ellas inconscientes) al fracaso: En ocasiones se suele utilizar el plan estratégico como mecanismo político más que como un factor de cambio, lo que fomenta la amplia generalidad de actividades burocráticas para generar el plan y una predisposición a la implantación inadecuada. Además es común que se presenten alargamientos en los tiempos de implantación esperados, debido a que la estrategia es muy conceptual y general respecto de las actividades operativas que se requiere conocer y especificar en una la etapa de implantación. Es posible entonces identificar errores desde la concepción misma de las estrategias y no solo atribuir las fallas a la implantación. Es decir, se tienen errores de “diseño” en el insumo principal de la puesta en marcha de la estrategia (Rojas, 2010).

Por otro lado la coordinación de las actividades es un factor decisivo ya que promueve o entorpece la efectividad de las actividades entre las diversas áreas y niveles de la organización. Al concebir una estrategia, se toman en cuenta el conocimiento del estado actual del entorno, lo que obliga a la estrategia formulada ser lo suficientemente flexible como para no forzar una ruptura en tiempo de ejecución.

Como todo proceso de cambio e intervención organizacional, la implantación de estrategias es en sí misma la disposición de recursos que pueden en un momento dado generar una ola de problemas mismos, que pueden ir desde el desconocimiento de las actividades de cada empleado, hasta conflictos organizacionales y aparición de riesgos no previstos.

De acuerdo con algunas tendencias, las personas encargadas de elaborar el plan, consideran que la planeación finaliza con la entrega del producto final, que según ellos es el documento llamado: Plan, dejando aparte y sin responsabilidad clara la etapa de implantación de éste. Además de los anteriores, se presentan situaciones como las siguientes:

- ✓ Los factores externos en ocasiones fuerzan a la organización a seguir la inercia organizacional
- ✓ Las capacidades de los empleados pueden resultar insuficientes para realizar las actividades de implantación
- ✓ Se desconocen los procesos, tareas y actividades en general que tienen que ser llevados a cabo para implantar
- ✓ Obligar al personal a llevar a implantar unas estrategias que ellos no seleccionaron puede resultar una barrera al cambio
- ✓ Comunicación y colaboración pobre y deficiente entre las áreas de la organización
- ✓ Apatía y Resistencia al cambio
- ✓ Confusión y reconocimiento de las funciones y directrices de los responsables de la puesta en marcha de la estrategia
- ✓ Omisiones de la información sobre los errores y dudas, hasta que ya es demasiado tarde
- ✓ Utilización de las reuniones como tácticas de retraso
- ✓ La comunicación informal en la organización agrava la implantación
- ✓ Se toman decisiones al azar, sin contemplar los lineamientos del plan ha ocasionado que:
 - Sólo en promedio el 20% de los objetivos de un plan se alcanzan
- ✓ Se duplican los esfuerzos y con ello aumentan los costos y el desperdicio de recursos dentro de la organización lo que ocasiona un sub desempeño respecto de las expectativas iniciales.
- ✓ “Ley de la inercia del negocio”: Cualquier entidad en movimiento, tiende a seguir en movimiento, cualquier entidad en reposo, tiende a estar en reposo, entonces es importante energizar y mover a la fuerza de trabajo para lograr el cambio y con ello adoptar la nueva estrategia (Kaplan & Norton, 2008). Además las responsabilidades deben ser claramente definidas⁶

Por otro lado, estudios empíricos muestran tendencias comunes en las organizaciones al momento de implantar las estrategias (Hrebiniak, 2006):

- ✓ Las personas encargadas de hacer realidad la planeación estratégica, han sido formados para planear, no para ejecutar, es decir, se hace énfasis en el trabajo conceptual y analítico de la planeación y no en su puesta en marcha.
- ✓ La formación de los planeadores se basa en “silos”⁷, lo que implica el detalle de funciones específicas descontextualizadas del entorno de la unidad, desconoce la interacción inherente con las otras unidades organizacionales
- ✓ Algunos administradores de alto nivel consideran que la implantación es responsabilidad de personas por debajo de ellos, de las personas “no tan inteligentes” de los hacedores y no de los formuladores. Lo que ocasiona una separación que vuelve disfuncional la implantación

⁶ Ídem

⁷ Silo: Unidad organizacional aislada

- ✓ Cuando se asignan actividades por mandato, el responsable de llevarlas a cabo no logra asumir la esencia de los resultados que deben derivarse de las actividades que le fueron asignadas.
- ✓ Los responsables por la ejecución suelen estar desvinculados de la etapa de la formulación
- ✓ Los procesos de implantación son por mucho más largos que los de formulación
- ✓ Se desconoce la naturaleza procesal de la ejecución, asumiendo que solo es cuestión de decisiones o esfuerzos aislados para llevarlas a cabo

Enfoques tradicionales evidencian acciones comunes puestas en práctica para tratar de hacer realidad las estrategias (Neilson, Martin, & Powers, 2008):

- ✓ Las empresas tienden a realizar de inmediato cambios estructurales para implantar la nueva estrategia sin analizar otras alternativas de implantación del cambio. Lo cual acarrea efectos adversos como:
 - Modificar la estructura organizacional y dominar las nuevas tareas y funciones propias de esta modificación y de la nueva estrategia toman tiempo en el que los empleados se familiarizan lo suficiente como para realizar adecuadamente sus labores
 - Al modificar la estructura organizacional, se pierde el conocimiento tácito del que dispuso la organización
- ✓ Es difuso asumir roles y responsabilidades entre los miembros de la organización.
- ✓ La intuición sobre quien tiene la responsabilidad de tomar las decisiones ante la nueva estrategia es insuficiente para lograr un adecuado esquema decisorio.
- ✓ La relación del nivel de desempeño y las retribuciones (recompensas) es pobre.
- ✓ Se pierde hasta el 40% del tiempo de trabajo de la administración de mediana jerarquía en justificar y reportar hacia niveles superiores o bien cuestionando las decisiones de sus subordinados directos.
- ✓ Al promoverse empleados, estos terminan haciendo las mismas funciones que tenían antes de la misma, se promueven antes de evaluarse los resultados de su trabajo.
- ✓ La propagación de controles excesivos quitan tiempo de trabajo efectivo.
- ✓ Conforme una empresa va madurando y creciendo, se vuelve difusa la concepción de quien debe ser responsable por qué tarea o por qué parte de la tarea.
- ✓ Rompimiento de la línea de mando organizacional y con ello el nivel de efectividad de los resultados de las acciones disminuye.
- ✓ Los esfuerzos de los empleados se alinean a quien tiene el poder de realizar promociones o imponer castigos
- ✓ Se desconocen las realidades del mercado en el cual opera la empresa
- ✓ El modelo de negocio es incompatible con el mercado
- ✓ Las decisiones tomadas son incompatibles con el entorno

- Solo los empleados involucrados en la operación tienen el conocimiento del entorno, pero la toma de decisiones se lleva a cabo, de manera privilegiada, por personas que no disponen de los conocimientos necesarios sobre el día a día del negocio
- Las propuestas de solución a realidades del negocio no son del todo compatibles con el entorno en cuanto a oportunidad y forma.
- Los tiempos que toma el flujo de información desde los niveles que están en contacto con el entorno y con la operación directa hacia los tomadores de decisión es tal que incurre en costos de oportunidad
- La información solo fluye verticalmente
- El control está centralizado por unidades funcionales más que por los requerimientos específicos de la operación
- ✓ Al tomar decisiones, se realiza un sobre análisis
 - La naturaleza de las decisiones tomadas por los decisores está más influida por los aspectos funcionales (burocráticos) que por la esencia del negocio en sí mismo.
 - Las decisiones tomadas se enfocan más en el modelo de organización funcional y se juzgan las contribuciones de niveles inferiores por considerárseles de bajo nivel
- ✓ Se pierde la posición competitiva de la empresa
 - Los precios de nuevos productos y/o servicios son asignados por oficinas centrales, basados en costos y no en realidades del mercado
 - Se desconoce el margen en el incremento de costos relativo al aumento de los ingresos
- ✓ Los administradores de línea se vuelven improductivos y/o se paralizan
 - Los administradores de línea tienen que rehacer el trabajo de sus subordinados
 - Las decisiones de los administradores de línea son cuestionadas, modificadas y hasta bloqueadas por otros miembros de la organización una vez tomadas
 - Incapacidad para delegar responsabilidades operativas
 - Conforme la organización crece se va perdiendo el sentido de responsabilidad sobre expansiones de la compañía
 - Se desconoce quién debe tomar las decisiones por nuevas situaciones y con ello el responder por las mismas

Los conflictos relacionados con la implantación también se manifiestan por el fomento a la cultura del sub desempeño (Mankins, 2005) dado que:

- ✓ Se desconoce el estado de la implantación en tiempo de ejecución⁸
- ✓ Las proyecciones esperadas son diferentes de los resultados obtenidos
- ✓ Se pierde valor al poner en marcha la nueva estrategia

⁸ En este contexto, “tiempo de ejecución” se refiere al periodo de puesta en marcha de la estrategia, no del funcionamiento del negocio bajo la nueva estrategia

- ✓ Una vez que se han diseñado y aprobado nuevas estrategias, son pobremente comunicadas a la organización
- ✓ Los tomadores de decisión carecen de la información necesaria para estructurar adecuadamente las opciones de inversión de la compañía al momento de formular estrategias
- ✓ Solo se asume la esencia de cómo con la nueva estrategia será posible generar valor, pero los mecanismos explícitos se dejan en segundo término
- ✓ Existe una barrera para la aceptación de nuevas alternativas de estrategia ya que el tomador de decisión asume que su experiencia no le puede permitir llevarla a cabo
- ✓ Se sale de control la administración del conjunto de actividades ya que se desconoce de la contribución y el estado actual de cada una de ellas y el impacto mutuo
- ✓ Las estrategias no son lo suficientemente operacionales como para asignar responsables, tiempos ni métricas adecuadas dejando al criterio de los encargados de ejecutar la responsabilidad de alcanzar los resultados esperados por la alta dirección
- ✓ Es muy complicado prever riesgos en la fase de formulación por lo que se dificulta la capacidad de controlar eventos no deseados o bien reaccionar a tiempo.

A manera de conclusión es posible afirmar que la investigación documental muestra que se tiene un conocimiento disperso y un tanto parcial sobre los aspectos a mejorar de la implantación de una estrategias, se evidencian enfoques puntuales descontextualizados unos de otros impactando en las relaciones sistémicas de las organizaciones. Además, se dejan de lado particularidades propias de los hábitos y costumbres propios del entorno de implantación. En este contexto se afirma que las organizaciones enfrentan situaciones similares al momento de implantar las estrategias, las cuales tienen que ser abordadas desde una perspectiva sistémica.

1.4. Breve estado del arte

Las propuestas de solución a las situaciones problemáticas anteriormente mostradas van desde la recomendación de rasgos que debería cumplir la implantación y modificación de la estructura organizacional hasta complejos esquemas rígidos de cambio total.

Algunos textos de administración estratégica recomienda llevar a cabo modificaciones estructurales en la organización como primer paso para llevar a cabo una implantación de estrategias. Muestra de ello es la propuesta de (Certo & Peter, 1991) que marca diversos enfoques para llevar a cabo la implantación de acuerdo con la naturaleza de la estrategia formulada:

- ▽ De comando
- ▽ De cambio organizacional
- ▽ De colaboración
- ▽ Incremental

Otros tantos como la propuesta de recomendación de rasgos que se deben tomar en cuenta para la mejora de la implantación de (Neilson, Martin, & Powers, 2008) considera cuatro aspectos básicos:

1. La Toma de Decisiones (Dirección y liderazgo)
2. La Estructura organizacional (Organización de recursos y de actividades)
3. La Información del estado de la implantación y del entorno
4. La Motivación (fomento de la participación y seguimiento)

Por otro lado existen esquemas de indicadores que en palabras de sus autores permite “alinear la operación diaria con la estrategia basada en mapas estratégicos y el uso de tableros de control y sistemas de información basados en el *balanced scorecard*” (Kaplan & Norton, 2006) bajo la hipótesis de que no siempre es necesario modificar una organización para implantar una estrategia.

Con la finalidad de mostrar los cambios de enfoque y diversidad de problemas identificados y soluciones propuestas se presenta la siguiente síntesis del análisis documental sobre el estado del arte en la implantación de estrategias:

Año	Referencia	Enfoque
1981	(Van Gigch, 1981)	Que el objeto conducido tenga claros los cambios que se tienen que realizar
1982	(King, 1982)	Determinar exhaustivamente la estructura y los elementos que deba contener un plan
		Diseñar la estrategia con un enfoque flexible que permita ajustarse a los cambios inesperados en el entorno
1988	(Lederer & Sethi, 1988)	Considerar liderazgos natos y cultura organizacional

Año	Referencia	Enfoque
		Delimitar rigurosamente los recursos para la implantación en función del tiempo
1990	(GTZ, 1990)	Conocer el desempeño puntual de la organización y la implantación en tiempo y forma mediante un adecuado sistema de monitoreo Incluir a los actores de todas las unidades involucradas en el cambio al momento de realizar la planeación
1991	(Certo & Peter, 1991)	Comando: un estratega formula la estrategia y todos los demás la implantan Cambio Organizacional: con la nueva estrategia el trabajo cambia, con lo cual la estructura de asignación de este también, se modifica la estructura organizacional De colaboración: el decisor a cargo de la estrategia conjunta a su equipo de administración para formular e implantar la estrategia participativamente. Incremental: Extiende el enfoque de colaboración incluyendo a los niveles inferiores de la empresa.
1992	(Mintzberg & Quinn, 1992)	Modificar la estructura organizacional
1992	(Nutt, 1992)	Determinar y asignar claramente la responsabilidad a un miembro de la organización
1995	(Flood, 1995)	Incorporar un mecanismo de implantación ligado cíclicamente a una etapa de creatividad de la metodología de Intervención Total de Sistemas
1996	(Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996)	Operacionalizar ⁹ la estrategia mediante planes operacionales alineados con esta.
1997	(Helming & Göbel, 1997)	Visualizar integralmente el desempeño de todos los involucrados en la implantación
1999	(Gottschalk, 1999)	Plantear esquemas de seguimiento basados en proyecciones y pronósticos confiables
2003	(Ackoff, 2003)	Determinar las actividades específicas para implantar la estrategia, acotadas en tiempo y recursos. Asignar claramente la responsabilidad de la ejecución de dichas actividades a un miembro de la organización Integrar una unidad de seguimiento específicamente para la implantación
2003	(Jackson, 2003)	Establecer unidades organizacionales responsables por la ejecución de las actividades de implantación (basado en Viable Systems Model) Mejorar la coordinación entre áreas mediante un adecuado esquema de comunicación
2004	(Miller, Wilson, & Hickson, 2004)	Considerar el conocimiento y la experiencia de anteriores implantaciones a los requerimientos actuales Asignar responsabilidades de implantación acuerdo con el desempeño conocido de la unidad o del individuo.
2005	(García, 2005)	Detallar los alcances y requerimientos de los objetivos, estrategias, programas y proyectos diseñados

⁹ El concepto operacionalizar se refiere a la idea de hacer operativa la esencia de la estrategia, es decir, identificar e implantar las actividades sustantivas que permitirán ejecutarla adecuadamente

Año	Referencia	Enfoque
		Dar a conocer los beneficios esperados de los cambios propuestos
2005	(Harvard Business Essentials, 2005)	Que los elementos de la organización enfoquen (alineen) sus esfuerzos a alcanzar los fines que se persiguen.
2005	(Cantón, 2005)	Comunicar clara y oportunamente las mejoras logradas luego del proceso de implantación
2006	(Zuckerman, 2006)	Sesiones de seguimiento exclusivas para la implantación
		Que el personal encargado de la implantación participe en la planeación
2006	(Schaap, 2006)	Diseñar procedimientos operacionales específicos para la implantación
		Disponer de las personas adecuadas en actitud y aptitud
		Promocionar y motivar a los empleados
2006	(Brache & Bodley-Scott, 2006)	Aprovechar las fortalezas de la organización y minimizar las debilidades de la cultura organizacional
2007	(Shufeldt, 2007)	Prever y preparar cambios potenciales de enfoque durante el proceso de implantación
2008	(Neilson, Martin, & Powers, 2008)	Plantear un esquema de toma de decisiones
		Estructurar adecuadamente la organización de los recursos para la implantación y de las actividades
		Disponer de la información sobre el estado de la implantación y del entorno
		Fomentar la participación y el seguimiento en la implantación
2008	(Durlak & DuPre, 2008)	Formular una estrategia adaptable
		Promover la participación y el interés de la organización por la efectiva implantación
2010	(Rojas, 2010)	Modificar la Estructura Organizacional

Tabla 1: Posturas ante la implantación de estrategias empresariales

Una vez clara la diversidad y multiplicidad de puntos de vista de los estudios previos, se verifica que se ha gestado un desarrollo enfocado a solucionar problemas puntuales descontextualizados de un conocimiento general del tema de implantación. Lo que valida la vigencia de desarrollar un marco general que permita integrar una solución. Además, se verifica que existe una multiplicidad de factores que aquejan a la empresa al momento de

ejecutar los cambios dirigidos¹⁰. Las cuales pueden salir de control de la administración que trata de implantar el cambio. Es decir: La implantación de estrategias empresariales es una situación problemática compleja, caracterizada por una multiplicidad de factores controlables y no controlables (variables y restricciones) que bajo una configuración adecuada pueden lograr el éxito o el fracaso de la ejecución de estrategias, es decir, los factores de la implantación de estrategias empresariales deberán disponerse adecuadamente para lograr los resultados esperados.

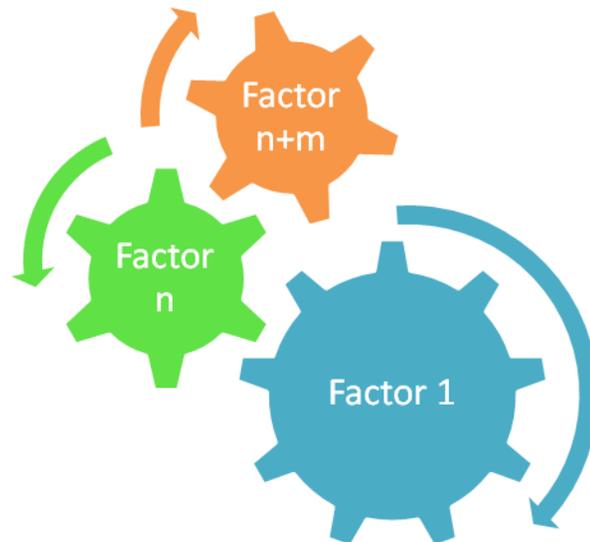


Figura 1: Una configuración de los factores de la implantación de estrategias

1.5. Objetivos

El objetivo general:

- Determinar los factores de éxito de la implantación de estrategias empresariales.

Los objetivos específicos:

1. Elaborar y ejecutar el proceso de investigación que permita identificar los factores de éxito de la implantación de estrategias empresariales
2. Identificar si los factores de éxito están al alcance de la gestión de la empresa
3. Identificar el nivel de impacto que tienen los factores sobre el éxito de la implantación de estrategias empresariales
4. Identificar la interacción sistémica entre los factores de éxito de la implantación de estrategias empresariales

¹⁰ Entre tantas variables podemos encontrar impactos macroeconómicos sobre en el sector en el que se desenvuelve la empresa, impactos sociales como inseguridad o postura de los miembros de la organización ante el futuro, los aspectos regulatorios gubernamentales y políticos, los temas relacionados con la sustentabilidad e deterioro ambiental así como la vigencia de las oportunidades de negocios y los basados en la innovación

1.6. Supuestos

La implantación de estrategias empresariales es una situación compleja que se evidencia por los resultados insatisfactorios luego de haberse tratado de ejecutar. Las causas de esta insatisfacción son de la más variada naturaleza y complejidad. Tratar de identificar unos problemas puntuales y concretos requiere de un estudio particular de cada caso de implantación, por lo que se deberán identificar unos factores que permitan hacer exitosa la ejecución de las estrategias y de la estrategia misma. Es decir, es necesario conocer los factores de éxito de la implantación de estrategias empresariales que permitan facilitar la materialización de la estrategia y alcanzar los resultados esperados.

Además, estos factores permitirán proponer una solución y consideraciones comunes. Sin embargo, dado que cada estrategia es diferente, así como toda empresa lo es de las demás, definir unos procedimientos rígidos y puntuales de implantación dejaría de cobrar sentido ya que puede resultar incompatible con cada empresa, industria y organización. Por lo tanto, es necesario disponer de flexibilidad para adaptar los factores de éxito mediante una propuesta de solución basada en pautas generales de acción.

1.7. Conclusiones del capítulo

Las empresas enfrentan problemas comunes al momento de implantar sus estrategias. El entorno local influye en el proceder de los colaboradores y con ello en la calidad de los resultados obtenidos, por lo tanto empresas geográficamente cercanas se enfrentan a retos similares al tratar de ejecutar lograr los cambios.

Los diferentes intentos por mejorar la implantación se han dado de una manera descontextualizada, reactiva y puntual a cada uno de los casos abordados por la literatura, que lejos de integrar un conocimiento completo del tema de implantación se limitan a resolver las particularidades de cada proyecto. Por lo tanto se asume que las empresas atraviesan por retos similares que pueden ser abordados mediante una integración sistémica lo suficientemente flexible como para adaptarse a cada situación.

Algunas de las consideraciones que deben hacerse de acuerdo a la literatura son: el conocimiento del estado de la empresa durante la implantación, el conocimiento del estado del entorno, los aspectos humanos como la motivación o moral, la capacidad organizativa de la empresa ante la nueva estrategia, las responsabilidades por resultados, las atribuciones en la toma de decisiones, las habilidades interpersonales, el liderazgo y el talento de los miembros clave en la implantación.

Las consideraciones entonces constituyen los factores de éxito de la implantación de estrategias empresariales y se concretan mediante la determinación de unas pautas de acción adaptables a cada caso.

CAPÍTULO 2

Marco teórico de referencia

2.1. Introducción

La naturaleza de los fenómenos que caracterizan la situación actual de la implantación de estrategias empresariales es de carácter diverso, es decir, la implantación de estrategias es un tema que integra aspectos organizacionales complejos, un ambiente de constantes y fuertes cambios, que involucra un estudio integral y completo de los procesos de gestión, de planeación, de negocios, de aspectos productivos, sociales, organizacionales, económicos y políticos, entre otros; la implantación es y está inmersa en un ambiente complejo y de múltiples variables. Requiere de un tratamiento completo, holístico, sistémico y lo suficientemente específico como para identificar las pautas que permitirán mejorar su ejecución.

Por otro lado la tradición científica para abordar problemas complejos ha sido dominada principalmente por la tendencia de explicar los fenómenos de una manera reduccionista y mecanicista. Reduccionista, porque cuando se pretende alcanzar la explicación de un todo, se procede a fragmentarlo o reducirlo en partes más simples, buscar la comprensión de las partes y finalmente agregar ese conocimiento parcial para ofrecer una explicación del problema o fenómeno originalmente planteado. Mecanicista, dado que el ensamblaje entre partes se apoya en relaciones causa-efecto (generalmente lineales y de dos variables) como si se tratase de máquinas. Sin embargo, este procedimiento sólo resulta válido cuando no existe interacción múltiple entre las partes y cuando las relaciones que se describen son lineales. Estas condiciones no se cumplen en un gran número de fenómenos, especialmente en las esferas biológica y social, así como en múltiples problemas prácticos que plantean la tecnología y las organizaciones modernas. (Fuentes, 1995).

2.2. Enfoque de Sistemas

El enfoque de sistemas es una perspectiva del proceso epistemológico que conceptualiza instancias de manera integral, holística, dinámica, transdisciplinaria y constructivamente en un objeto específico (objeto de estudio). Esto se logra a través de dos procedimientos de construcción mutuamente complementarios: síntesis y análisis.

El enfoque de sistemas facilita la explicación fenomenológica de la realidad, ya que es un marco metodológico que integra todos los aspectos sujetos a juicio en una instancia específica. El enfoque sistémico es resultado del pensamiento organicista. A través de él, una porción de la realidad se concibe como un sistema, en tanto que el resto de ella se considera parte del entorno. El marco conceptual del enfoque de sistemas, permite desarrollar procesos de interpretación de la realidad en los que porciones de esta se estructuran funcionalmente¹¹ como un modelo explicativo de la misma, por lo que el pensamiento sistémico es una manera de organizar el pensamiento basado en el la idea de sistema como modelo conceptual de referencia inmerso en la compleja realidad circundante. El enfoque de sistemas tiene la ventaja de permitir utilizar los diferentes acervos teóricos disponibles en un estudio

¹¹ Una estructuración funcional implica un ordenamiento de la organización de acuerdo a lo que se tiene que hacer en el sistema.

interdisciplinario (Sánchez, 1986). Lo cual permite integrar metodológicamente los enfoques organizacionales con las teorías de conducción empresarial de negocios.

Los principios del enfoque de sistemas son:

- ✓ *Holístico; considera todos los aspectos relevantes del objeto de estudio y su entorno*
- ✓ *Transdisciplinario; promueve la interacción entre, a través y más allá de todas las disciplinas particulares.*
- ✓ *Dinámico; estudia no sólo la génesis del objeto a través del desarrollo histórico, sino sus procesos de cambio continuo.*
- ✓ *Constructivista; considera que la realidad se construye con la participación activa de los involucrados mediante el diálogo y la reflexión.*

2.2.1. Sistemas

En la actualidad el término *sistema* se aplica en forma genérica para designar casi a cualquier que esté formado por elementos físicos o no, que estén agrupados y estructurados de determinada manera que forman un conjunto definido y específico. Así decimos: sistema escolar, sistema educativo, sistema de transporte, sistema político, sistema social, sistema numérico, etc. *Al hablar de un sistema nos referimos a la forma como un conjunto de elementos llevan a cabo una función con un objetivo determinado.* Es decir, que estos elementos interactúan entre sí, para un fin común.

La idea de *sistema* viene de las ciencias biológicas, debido a los trabajos del biólogo Ludwig von Bertalanffy, quien describiera este concepto en su obra "Teoría General de los Sistemas" (Bertalanffy, 1968).

En cada disciplina, acorde con los problemas que enfrenta, se tiene una concepción particular de sistema, con sus propias definiciones, principios, supuestos e hipótesis. Pero luego se da un movimiento que las reúne, y establece un parentesco mutuo.

El concepto de sistema ha tenido varias definiciones de acuerdo a la consideración del analista en su campo, aunque todas se relacionan y enfocan a lo mismo. En años recientes surgieron dos tendencias en este sentido: una fue que cada disciplina reclamaba el concepto de sistema como parte de su campo, en tanto que la otra fue que se debería poder identificar, extraer y reformar algunos conceptos bastantes generales de sistemas, de forma relativamente fija con respecto a estas disciplinas. A continuación se anotan algunas de ellas (Hicks, 1980):

- ✓ *Es una entidad que consiste de partes interdependientes.*
- ✓ *Un todo complejo, un conjunto de cosas o partes conectadas, un departamento de conocimientos o convicción, considerado como un todo organizado.*

- ✓ Conjunto ordenado de procedimientos, relacionados entre sí, que contribuyen a realizar una función.
- ✓ Es una serie de funciones, pasos o procedimientos con una colocación tal, que permiten obtener un resultado predeterminado.
- ✓ Es un conjunto de partes, elementos, componentes o funciones interrelacionados, que juntos conducen a un fin específico.
- ✓ Forma o manera como un elemento o conjunto de elementos lleva a cabo una función con un objetivo determinado.
- ✓ Un sistema es un conjunto de elementos que interactúan entre sí, con el fin de alcanzar un objetivo común.

La siguiente figura ilustra el concepto de sistema con sus elementos internos cuya naturaleza de éstos es diversa de acuerdo al medio donde pertenezca el sistema en cuestión.

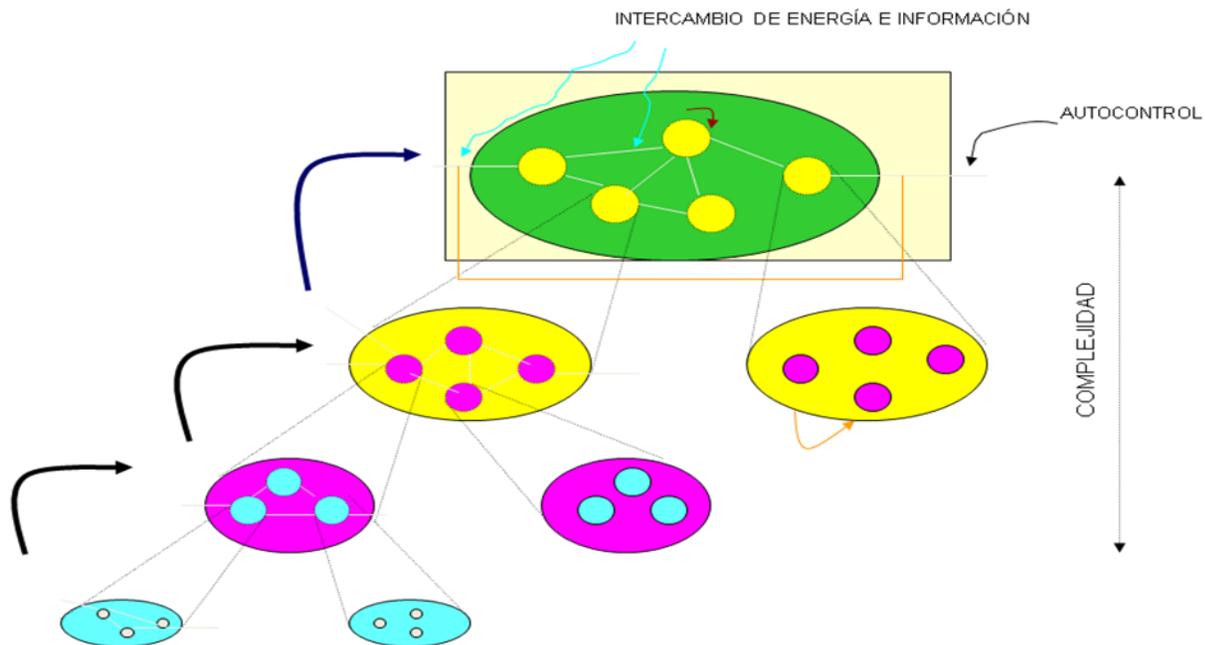


Figura 2. Representación esquemática de un sistema y de la interrelación entre sus elementos.¹²

Todo sistema tiene integridad, esto es, de alguna forma todo elemento del sistema se encuentra relacionado, al menos, con otro elemento, y esto tiene un efecto sobre el comportamiento general del sistema. El comportamiento particular de un conjunto de elementos no explica el comportamiento general de todo el sistema. Todo elemento del sistema tiene sus *atributos*, esto es, sus *propiedades*.

Cabe mencionar que existen principios generales que se mantienen para todos los sistemas, sin importar la naturaleza de sus elementos o bien la relación entre ellos; referente a esta última se puede describir al sistema como “la relación de una entrada con su salida

¹² Fuente: (Sánchez, 2003)

mediante un proceso de transformación”, en otras palabras, existe un flujo que atraviesa el sistema, dicho flujo puede ser de información, materia, energía, etc.

Para explicar la metodología de los sistemas, se parte de la forma tradicional de la solución de problemas es la aplicación del método científico (o enfoque analítico), que consiste en aislar las partes del todo para conocer la manera en que funciona cada una de ellas por separado, y con esto tratar de entender el comportamiento del todo (reduccionismo-mecanicismo-determinismo).

El **enfoque analítico** sigue un proceso que consta de tres etapas:

- a) Aislar y dividir en partes lo que se desea entender.
- b) Tratar de entender cómo trabajan las partes.
- c) Reunir el conocimiento de las partes para entender el comportamiento y propiedades del todo.

Se procede a subdividir tantas veces como sea necesario. Posiblemente hasta llegar a partes últimas (reduccionismo). Cuando no se puede separar introducimos relaciones causa-efecto (mecanicismo), causas que son necesarias y suficientes para los efectos (determinismo).

El **enfoque sistémico** parte de que **un sistema** está compuesto por dos o más elementos que tienen las características (Ackoff, 1980):

- a) Las propiedades o el comportamiento de cada elemento del conjunto tiene un efecto en las propiedades o comportamientos del todo
- b) Las propiedades o el comportamiento de cada elemento y la forma en que afectan al todo dependen de las propiedades y comportamiento de al menos otro elemento del conjunto
- c) Cada subgrupo posible exhibe las dos propiedades anteriores

Un sistema que es divisible desde el punto de vista estructural, resulta indivisible desde una perspectiva funcional, ya que los conjuntos son interdependientes.

En el pensamiento sistémico existe la tendencia de ver los sistemas como parte de sistemas mayores (expansionismo) o **supra sistemas**. Esto se verifica mediante la siguiente secuencia:

- a) El todo que se desea entender es conceptualizado como parte de un todo mayor
- b) Se busca el comportamiento y características del todo mayor
- c) El todo se explica de acuerdo con el papel e influencia que tiene el todo más amplio

Las partes o **subsistemas** no son consideradas por separado sino en interacción con otras partes. Como alternativa a la relación causa-efecto, el enfoque sistémico adopta una

relación productor-producto. En esta relación un productor es necesario pero no suficiente para el desarrollo del producto.

Los sistemas impactan y son impactados por la realidad inmediata a ellos. Esta porción de la realidad inmediata que puede impactar al sistema y supra sistema o ser impactada por estos es lo que se le llama **ambiente**, contexto o entorno del sistema. Los supra sistemas integran el entorno de un sistema.

2.2.2. Análisis de sistemas

Un analista que utiliza el método científico en general no es sinónimo de un verdadero analista de sistemas (Cárdenas, 1978). Los requisitos fundamentales para realizar un análisis de sistemas son:

Inicialmente se integrará un grupo interdisciplinario de trabajo, definir el ambiente dentro del cual se desarrollará el sistema.

Una segunda etapa es la definición de las fronteras, alcances u objetivos del mismo. Ahora los objetivos del sistema deben ubicarse dentro del ambiente identificado -sólo así se podrán definir en términos realistas y concretos, aquí se deberá revisar muy bien el análisis del ambiente hasta lograr comprender su dinámica-.

Como una tercera etapa debemos tener en cuenta la definición de los recursos del sistema dependiendo si se modificará el sistema existente, o si no existe y se creará.

La cuarta etapa es la integración conceptual de los tres elementos anteriores: ambiente, objetivos y recursos.

Ya definidos los principales elementos de un sistema, se pasa a una fase de modelación, la representación de los elementos (matemáticas, analógicas, físicas, digitales, etc.). Podría formularse un modelo generalizado que se aplique a cualquier realidad y estos elementos podrían ser:

- ✓ Estructura organizacional
- ✓ Flujos de información
- ✓ Procedimientos
- ✓ Ambiente de decisión

Habiendo logrado la representación conceptual del sistema, se desarrolla y para esto requerimos una metodología. Se define como una **metodología** al plan de acción que ofrece dirección, orientación y enfoque para el logro de un objetivo.

2.3. El paradigma cibernético

La construcción de la implantación se fundamenta también en una perspectiva que permita mantener un conocimiento preciso del desempeño de las actividades a realizarse. Resulta evidente ajustar o controlar los resultados obtenidos luego de un ejercicio como el que se viene detallando, para ello se muestra el objeto principal sobre el cual se planea, la empresa.

Una empresa es un sistema creado por el hombre, que mantiene una interacción dinámica con su ambiente, influye sobre él y recibe influencias de éste. Se caracteriza por tener un comportamiento no determinista; ya que el comportamiento humano nunca es totalmente previsible, las personas son complejas, responden a múltiples variables que no son totalmente comprensibles. Por ello, los resultados que esta espera no pueden implicar comportamientos constantes en consumidores, proveedores, agencias reguladoras y otros. Las empresas a su vez forman parte de organizaciones mayores (como corporaciones en el caso de las unidades de negocio) o de una sociedad.

La empresa está constituida por partes menores, pues los miembros de esta son simultáneamente miembros de muchos otros grupos, que compiten entre sí o mantienen una lealtad complementaria. Su posición de poder dentro de las organizaciones superiores depende de sus relaciones con tales grupos. Por lo tanto, existe una interdependencia de las partes, pues un cambio en una de ellas provoca un impacto sobre las demás. Ante tal situación, la organización necesita conciliar dos procesos opuestos pero imprescindibles para su supervivencia:

- ✓ Homeostasis. Tendencia del sistema a permanecer estático o en equilibrio, manteniendo su statu quo interno.
- ✓ Adaptabilidad. Cambio en la organización del sistema, en su interacción o en los estándares necesarios para lograr un nuevo y diferente estado de equilibrio con el ambiente externo, pero alterando su statu quo interno.

Las empresas tienen una frontera o límite, que es la línea que marca lo que está dentro y lo que está fuera de ellas; aunque no siempre la frontera existe físicamente; como en los sistemas sociales cuyas fronteras se superponen.

La morfogénesis es una característica de los sistemas que se refiere a la capacidad que tienen para modificar sus características estructurales básicas, mediante un proceso que permite a sus miembros comparar los resultados deseados con los resultados obtenidos y detectar los cambios que deben realizarse para obtener los resultados deseados. Por lo tanto, un enfoque de *comunicación y de control* se vuelve necesario para satisfacer las necesidades de adaptabilidad y de homeostasis. Este enfoque es el *cibernético*.

El enfoque cibernético es la disciplina de la comunicación y el control, ya sea en el animal o en la máquina. La comunicación integra y da coherencia a los sistemas; el control regula su comportamiento. La cibernética comprende los procesos de transformación y su puntualización en sistemas físicos, fisiológicos, psicológicos, etc. Su núcleo son los sistemas de

procesamiento de los mensajes, es decir, de la información de la forma en la que está actuando el sistema y de los resultados que se están obteniendo. El campo de aplicación de la cibernética por lo tanto son los sistemas.

El control del comportamiento se basa en la retroalimentación o capacidad de un sistema para mantener su equilibrio material y energético. Hay dos tipos de retroalimentación: refuerzo (más cambios en la misma dirección, promueve crecimiento exponencial), compensación (reducción de la acción, promueve la resistencia al cambio). Cuanto más complejo¹³ es un sistema, más tardará en surgir la retroalimentación.

2.4. La empresa como sistema

El tipo de organización bajo estudio son las empresas no gubernamentales y con propósitos de generación y maximización de valor económico, mismas que para fines del presente trabajo se definen como:

*Una **empresa** es una organización que tiene como propósito maximizar el valor generado por un conjunto de decisiones, actividades, recursos humanos, materiales y financieros escasos. Se encuentra inmersa en un entorno de múltiples variables tanto conocidas como desconocidas que impactan directa, indirecta y continuamente la capacidad de generación de valor de la misma. Por lo tanto, una empresa es un sistema organizacional humano cuyo propósito es generar y maximizar el valor producido a través del intercambio de bienes y/o servicios con el entorno y consigo misma.*

Por otro lado y para términos de este trabajo, *un **negocio** es simplemente una actividad lucrativa que permite generar valor.* Los negocios entonces son los medios que una empresa dispone para generar valor.

De acuerdo con el enfoque de flujo de materia, energía e información descrito anteriormente es posible concebir a la empresa como un sistema que interacciona con el medio a través de entradas y salidas que pueden ser bienes y/o servicios, recursos financieros, personal, etc.

¹³ Mayor complejidad a mayor cantidad de elementos que lo conforman y las relaciones entre de los estos

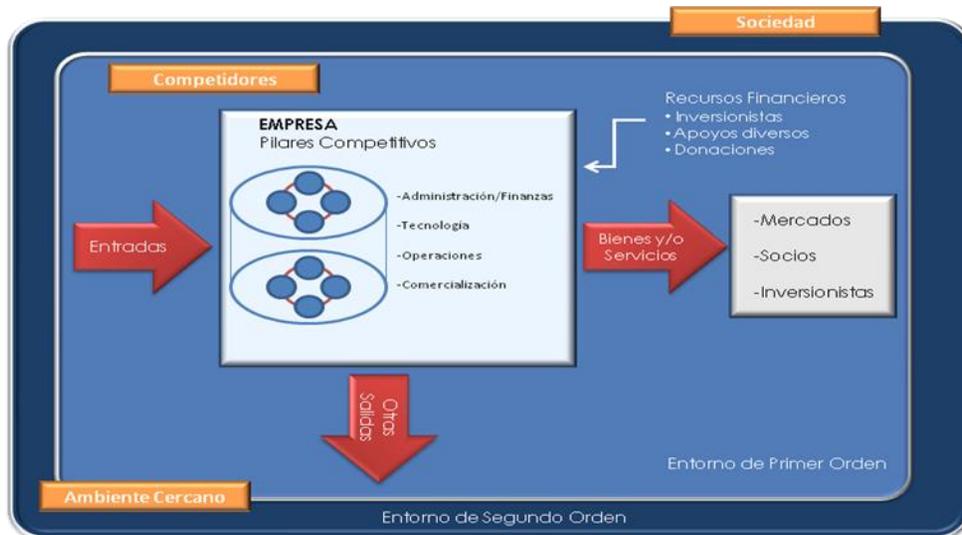


Figura 3: Representación de una empresa como sistema

2.4.1. Las estrategias empresariales

De acuerdo a su nivel de organización, integración y estrategia es posible que una empresa disponga de diferentes niveles organizativos para la toma de decisiones, una clasificación es:

- ➔ Nivel corporativo
- ➔ Nivel de negocios

El nivel corporativo de una empresa se constituye de unidades organizacionales de negocios con o sin la misma línea de negocios o campo de acción entre estos. Una empresa al nivel de negocios aprovecha las oportunidades de negocio de manera individual, sus estrategias están enfocadas a competir en una industria específica (Hofer & Schendel, 1978).

La distinción entre los niveles empresariales facilita la creación de otro tipo de clasificación, el de las **estrategias empresariales**. Mismas que pueden ser de niveles corporativos (estrategias directivas) o de niveles de negocios (estrategias competitivas).

Las estrategias corporativas responden a la pregunta: ¿Cuál es la selección del conjunto de negocios y del despliegue de recursos entre ellos? (Tan, Weston, & Tang, 2006). Es decir, las estrategias corporativas se enfocan a seleccionar la composición del portafolios de inversión que se deberá integrar con la finalidad de maximizar la generación de valor y disminuir el riesgo asociado a la misma.



Figura 4: Tipos de estrategias empresariales¹⁴

Por otro lado las estrategias competitivas responden a la pregunta: ¿Cómo competir en una industria (o mercado) específicos (Hofer & Schendel, 1978). Es decir, se enfocan explotar los aspectos de competitividad que le permitirán a una empresa obtener resultados tales como: penetrar el mercado, posicionarse. Entonces *la generación de valor se logra mediante la alineación de los esfuerzos del corto plazo y de las capacidades internas de la empresa con el aprovechamiento de las oportunidades y la prevención de las amenazas para alcanzar los beneficios en el mediano y largo plazos*; la formulación de estrategias permite plantear metas básicas y mantener los valores organizacionales, por lo que la conducción del sistema-empresa se realice desde un punto de vista integrador de los esfuerzos inmediatos, las restricciones o impactos del entorno así como de la dinámica interna, con la finalidad de minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades, evitar riesgos de amenazas y contribuir con los beneficios en el largo plazo. Una efectiva declaración de estrategia proveerá de la alineación organizacional de los esfuerzos y toma de decisiones del día a día.

Es conveniente definir el concepto de estrategia para los fines del presente trabajo ya que es un término utilizado para una infinidad de conceptos y apreciaciones, misma que ha variado con el paso del tiempo como se mostró en el primer capítulo. La primera consideración al momento de establecer una definición de estrategia es que esta es y debe ser única; una estrategia aplicable a más de una sola empresa deja de ser adecuada. Sin embargo es posible visualizar una estructura general: Una efectiva declaración de la estrategia de negocios en una empresa estará compuesta por tres elementos (Collis & Rukstad, 2008):

- ✓ El (los) objetivo(s) estratégico(s).
- ✓ El (los) alcance(s).
- ✓ La ventaja competitiva¹⁵.

¹⁴ (Fuentes, 2002)

¹⁵ Fuente especificada no válida.

El objetivo es el primer elemento de la declaración de la estrategia. El o los objetivos constituyen los fines que la empresa u organización en general pretenden alcanzar como parte de una dirección estratégica (visión y misión). El objetivo estratégico es único y preciso que impulsará a la empresa en un lapso de tiempo determinado además de ser específico y medible; del objetivo estratégico será posible desagregar metas subordinadas que pueden servir como indicadores del desempeño de la empresa.

El o los alcances permiten acotar el terreno de acción de la empresa facilitando con ello especificar lo que se tiene y sobre todo lo que no se tiene que hacer para asegurarse que los límites son claros para todos los empleados. El alcance está constituido por tres componentes:

- ✓ Cliente u oferta
- ✓ Ubicación geográfica
- ✓ Integración vertical

La ventaja competitiva constituye la esencia misma de la estrategia ya que si es clara y entendible por todos los miembros de la empresa, facilita la participación de estos en su ejecución.

La ventaja competitiva está constituida por dos elementos básicos:

- ✓ Declaración de la propuesta de valor
- ✓ Las actividades únicas que permiten que solo esa empresa sea capaz de proponer valor

La propuesta de valor responde a la pregunta: ¿Por qué los clientes deberían comprar el producto o servicio? Las actividades para alcanzar la propuesta de valor constituyen una concatenación y estructuración de decisiones, acciones, recursos, infraestructura que hacen que solo esa empresa sea capaz de generar el valor específico valor para los clientes.

De manera general en el ámbito empresarial, la estrategia debería estar enfocada a satisfacer las necesidades de los clientes en función de las capacidades y características específicas de la empresa. Por lo que la formulación de una estrategia empresarial requiere de la evaluación cuidadosa del escenario del sector mediante la comprensión detallada de las necesidades del mercado y su segmentación, así como las oportunidades ocultas y evidentes para construir las formas únicas de generación de valor significativo para el cliente. La declaración de la estrategia debe considerar las estrategias actuales de los competidores y su proyección para prever cambios en el futuro. La declaración estará incompleta de no considerar la evaluación rigurosa y exhaustiva de las fortalezas y debilidades de la organización misma y las de los competidores.

El producto resultante deberá estar constituido por los tres elementos estructurales que le hacen eficaz, además de estar acompañada por el gráfico que muestra la propuesta de valor y el mapa de actividades mediante la cual se alcanza. Es conveniente que su

implantación sea de manera descendente en los niveles organizacionales, para ser puesta en marcha de manera efectiva y eficiente (Collis & Rukstad, 2008).

2.4.2. Entorno del sistema empresa.

El entorno de una empresa considera diversos aspectos como lo son: el sector industrial en el que se desenvuelve, las características sociales de la región, la regulación existente impuesta por el sistema gubernamental y los factores medioambientales entre otros.

2.4.2.1. Elementos del sector industrial

Los aspectos relacionados con el sector industrial de la empresa, son de los que mayor impacto tiene al momento de formular una estrategia de negocios. El análisis de los sectores industriales se compone de cinco elementos que afectan la competitividad de una empresa (Porter, 1980), mismos que tienen que ser considerados en la formulación de la estrategia competitiva de una empresa debe tomar en cuenta a todos los elementos del entorno.



Figura 5: Componentes del entorno del sistema empresa.¹⁶

Los cambios en el entorno competitivo que pueden forzar a una empresa a modificar su estrategia de negocios. La rivalidad entre los competidores se ilustra en el centro de la figura y considera que los movimientos de los participantes en el entorno afectan ocasionando que la empresa que se esté considerando ajuste su estrategia con la finalidad de aprovechar ventajas o minimizar las amenazas. Tras la rivalidad de los competidores del entorno las empresas del entorno existen cambios que pueden afectar potencialmente a todas las

¹⁶ (Figueroa, 2008)

empresas participantes. La naturaleza de los cambios que afectan a las compañías pueden presentarse en:

1. Poder de negociación de los compradores
2. Poder de negociación de los proveedores
3. Amenazas de entrada de competidores potenciales (nuevas empresas)
4. Amenazas de los productos sustitutos

Los compradores o clientes tienden a buscar los productos y/o servicios tan baratos como sea posible. Algunos factores aventajan al vendedor: si el producto y/o servicio es escaso, si la compañía es la productora del bien o servicio o la única fuente del mismo en la región, si la empresa comercializa el producto a un menor precio que los competidores, la empresa tendrá un control sobre los precios. Factores inversos como los mostrados anteriormente proveen al comprador de poder y afectan a las empresas del sector ocasionando que se reduzcan los precios. Si existiesen muchos proveedores del producto y/o servicio en competencia, o si es fácil para el comprador adquirir sus bienes por otro medio, los precios se tendrán que ajustar.

El caso de los proveedores el comportamiento del cambio es similar; estos tenderán a vender el producto y/o servicio al mayor precio posible. Si el proveedor es la única fuente, si este puede entregarlo lo más rápidamente que sus competidores o si la demanda supera considerablemente a la oferta, entonces los proveedores acumularán el control sobre los precios y estos tenderán a incrementarse. El caso contrario es aquel en el que el producto y/o servicio está disponible ampliamente o económicamente por algún otro proveedor. Este último caso, la empresa tendrá el control sobre los precios forzándolos a disminuir.

Los productos sustitutos representan una amenaza siempre que puedan reemplazar el bien que la empresa ofrece. El impacto de un producto sustituto puede afectar el desempeño de la empresa y en el peor de los casos un sustituto puede relegar a la obsolescencia los bienes que la empresa comercializa. Los productores de carros tirados por animales cayeron en la bancarrota cuando los automóviles de combustión interna reemplazaron aquellos artefactos de transporte en el inicio del siglo XX.

Los competidores potenciales representan otra de las amenazas que enfrentan las compañías, ya que al acceder a la industria se incrementa la competencia con lo que más oferentes tienen que compartir el mismo mercado además de que los insumos que estas necesitan para producir el bien o servicio se encarece por el aumento en la demanda de otros competidores reduciendo el margen de beneficio que cada compañía de la industria percibe. Sin embargo históricamente han existido un número de factores que actúan como barreras para la entrada de nuevas empresas por ejemplo, si el éxito en determinada empresa requiere de alto nivel de inversión, los potenciales competidores deberán disponer de los suficientes recursos financieros. Recientemente las barreras de entrada en las industrias maduras¹⁷ son tan grandes que las empresas líderes disponen de una seguridad en su posición competitiva, sin embargo el crecimiento se ha venido dando en dirección global resultando en una

¹⁷ Una industria madura es aquella en la que la innovación en el bien o el servicio es inexistente o mínima, no así los medios de producción. Ejemplos de industrias maduras son la industria minera y la industria del cemento.

competencia entre empresas originalmente aisladas en un entorno local (Harmon, 2007). Por lo que han visto amenazada su posición competitiva por el cambio que la globalización representa.

Cuando se estudia el entorno de una empresa, es necesario identificar y explicar todos los factores anteriormente presentados, revisar lo que hacen los competidores reales y potenciales, los productos sustitutos que pueden ser ofrecidos y los potenciales cambios que pueden presentarse en el entorno en general para limitar el poder de los proveedores y de los competidores. Por lo tanto, la conducción del sistema-empresa debe ser entonces de carácter **estratégico** -de largo plazo y de alto impacto organizacional-. Además “Debe ser sistémico ya que de acuerdo a los postulados de Churchman en *The Systems Approach* (1968)” (Rowe, Mason, Dickel, & Mockler, 1994), la empresa deberá:

1. Identificar los valores, metas y objetivos fundamentales que se desprenden del negocio.
2. Evaluar el entorno del negocio – incluyendo las fuerzas externas a la empresa que puedan significar oportunidades o amenazas.
3. Evaluar los recursos y capacidades (de sí misma) –aquellos aspectos sobre los que dispone control el negocio como el personal, la maquinaria, las facilidades, contratos, imagen y la voluntad – mismos que pueden ser asignados para alcanzar las metas y los objetivos
4. Identificar o construir los componentes de la organización - como lo son: (a) las unidades que serán asignadas de recursos y desarrollarán el trabajo, (b) la estructura organizacional que incluya a las unidades y las relaciones de autoridad, responsabilidad y comunicación que se debe tener entre ellas.
5. Desarrollar la estructura de toma de decisiones, es decir, el proceso base para asignar recursos del negocio a cada uno de sus componentes, así como para realizar las metas y valores en la complejidad del entorno.

La implantación de una estrategia es parte del proceso de conducción¹⁸ planificado (Gelman, 1982). La empresa puede visualizarse entonces como la interacción de dos objetos. El objeto conducido y el objeto conducente y sus respectivas interrelaciones de información:

¹⁸ Entiéndase conducción como el término que Gelman utiliza para traducir la palabra: “Management”.

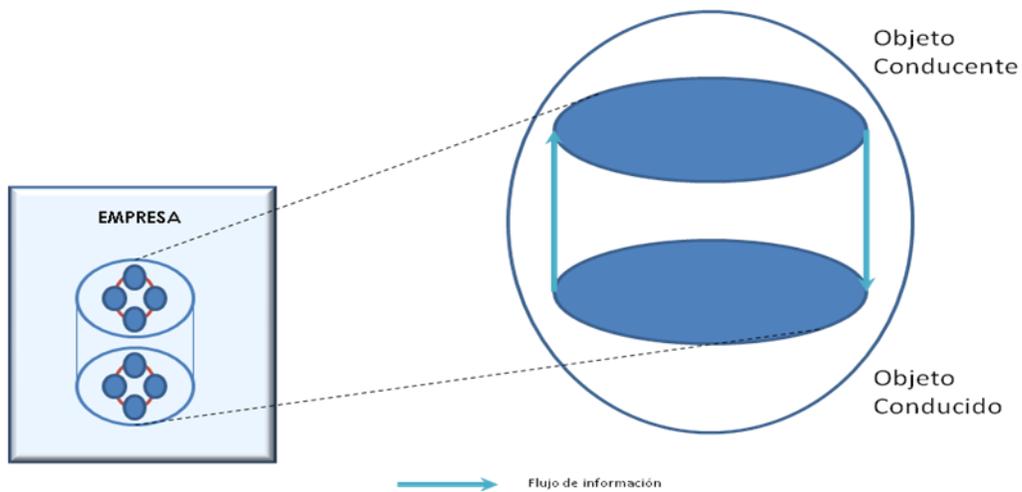


Figura 6: Modelo de conducción¹⁹

Los flujos de información constituyen los lazos cibernéticos que le permitirán al objeto conducente comunicar y controlar las acciones que realiza el objeto conducido.

La conducción puede ser de dos tipos:

- ✓ Conducción correctiva.
- ✓ Conducción planificada.

La primera de ellas es una manifestación reactiva a los cambios en el entorno y la segunda es la aplicación del proceso de cambio planeado y controlado sobre el objeto que se conduce.

¹⁹ Fuente: (Gelman, 1982)

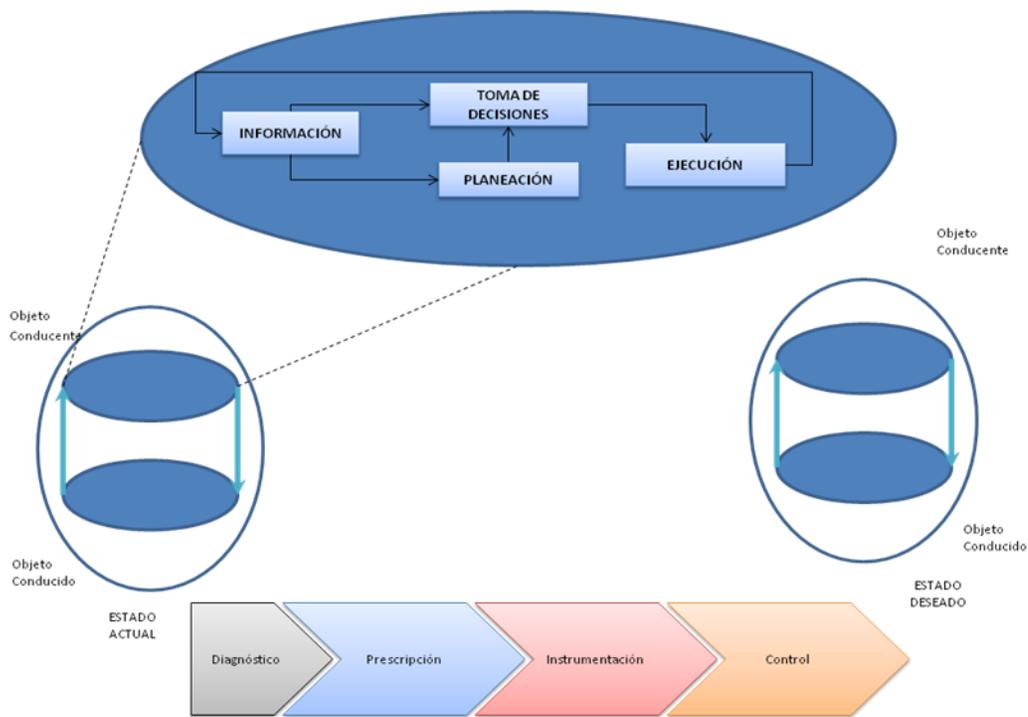


Figura 7: Proceso de conducción planificado

La conducción planificada es el proceso basado en cuatro etapas interrelacionadas: diagnóstico, prescripción, instrumentación y control. Es por lo tanto el conjunto de decisiones y acciones que el objeto conducente realiza para que un objeto conducido ejecute acciones que permitan alcanzar un estado explícitamente formulado.

2.4.2.2. El objeto conducente

El objeto conducente es aquel que guía el proceso de cambio, el objeto conducido es aquella entidad sobre la que se pretende aplicar el cambio.

El objeto conducente deberá llevar a cabo las siguientes funciones de manera interrelacionada:

- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Planeación
- ✓ Mantener un estado de información sobre la situación actual del objeto conducido y del entorno
- ✓ Gestionar la ejecución de las decisiones a través del sistema conducido

La función central del sistema conducente es la toma de decisiones ya que puede ejecutarse independientemente de la realización de las otras funciones.

La planeación establece un marco de referencia y unos criterios que guían la toma de decisiones a través de herramientas como: planes, estrategias, programas, líneas de acción y proyectos específicos que permitirán superar las barreras que obstaculizan el camino hacia un estado deseado. La estructura típica de los productos de planeación depende del nivel de

planeación en el que se esté trabajando. En el caso del presente trabajo, el nivel es el de estrategias competitivas que pueden o no ser el resultado de ejercicios de planeación estratégica. Los elementos del producto principal de la planeación estratégica que comúnmente se encuentran en la literatura son (Rojas, 2010):

- ✓ Dirección estratégica
 - a. La **visión**, es el ideal al que pretenden acercarse los miembros de la empresa
 - b. La **misión**, es la razón de ser de la empresa
- ✓ Los **valores**, directrices conductuales y de creencias de la empresa
- ✓ Declaración de la estrategia
 - a. Objetivos estratégicos
 - b. Ventaja competitiva
 - c. Alcances
- ✓ Las **metas**, constituyen una expresión concreta de los objetivos. Se establecen en términos cuantitativos y se refieren a un período de tiempo corto. Las metas cuantificadas permiten determinar los logros y medir el desempeño de la administración.
- ✓ El **programa** de acciones
 - a. Los **responsables**, es necesario identificar al responsable de instrumentar cada actividad clave. Esta persona debe poseer la capacidad, la habilidad y el reconocimiento del personal para llevar a buen término la actividad a su cargo. Se requiere no asignar la responsabilidad en general a equipos de trabajo, pues se corre el riesgo de diluirla entre todos y en nadie específico a la vez.
 - b. El **cronograma**, también deberá anotarse la fecha límite de cumplimiento de la actividad referida.
 - c. El **presupuesto**, es fundamental definir claramente la inversión requerida para llevar a cabo cada una de las diferentes actividades propuestas. Si no se asigna un presupuesto o una determinada cantidad de recursos financieros para su desarrollo, no se llevarán a cabo.
 - d. La **Coordinación con terceros**, es totalmente claro que el responsable no puede realizar sólo las actividades; necesita de otras personas (dentro y fuera de la organización) para instrumentarla y alcanzar la meta o el resultado esperado, con base en la inversión asignada.
- ✓ Conjunto estructurado de **supuestos**. Es el marco de referencia que permitirá vigilar la vigencia de la estrategia formulada.

Los elementos del objeto conducente se muestran en la siguiente figura:

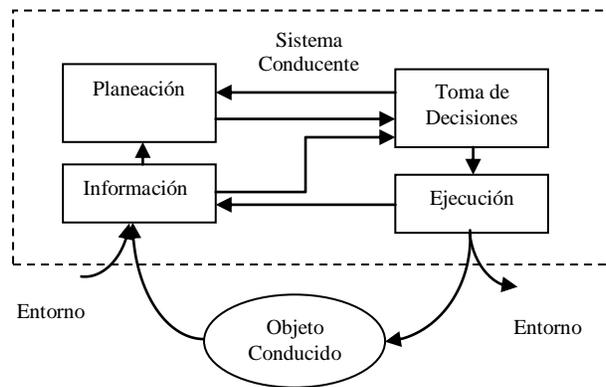


Figura 8: Representación funcional del sistema conductor²⁰

El proceso de planeación no termina con la producción de planes y sus elementos, por lo que durante la preparación y la implantación de un plan, es posible que surjan cambios en el entorno del proceso de planeación, en el objeto conducido o en el entorno de ambos (Gelman, 1982). Por lo tanto, los planes y sus elementos no pueden preestablecerse ni considerarse estáticos, sino que deben sujetarse a la evaluación periódica para realizar las modificaciones y ajustes necesarios a la realidad, así mismo sucede con las estrategias empresariales ya que su carácter único está temporalmente acotado, ya que con el tiempo la competencia tiende a imitar estrategias exitosas o bien las condiciones para las cuales la estrategia ha sido pensada, han cambiado entre otros factores influyen en el éxito de esta.

Aunque la generación de estrategias puede ser producto de la creatividad y la inspiración del estratega o de los tomadores de decisión en una empresa. Su generación puede representarse de manera estructurada y sistemática es el resultado de un proceso de planeación, mismo que puede concebirse como se muestra en la figura siguiente:

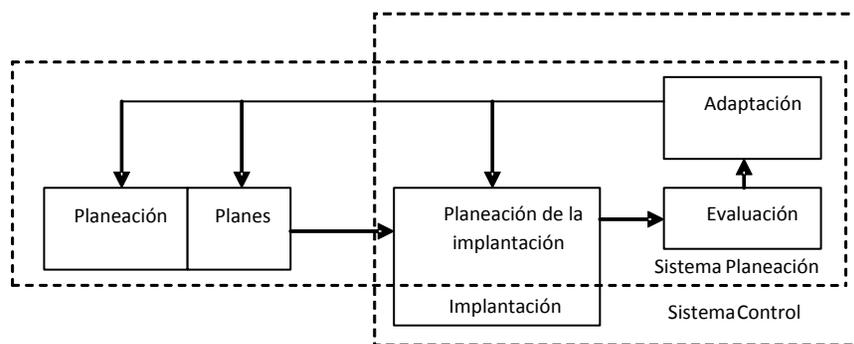


Figura 9: Sistema de planeación²¹

El modelo de planeación e implantación mostrado, inicia con el proceso de planeación y la generación de planes y estrategias, incluye una etapa de preparación de la implantación (o planeación de la implantación), una evaluación y una adaptación del plan a las características identificadas durante su ejecución. Además permite relacionar visualizar los ajustes

²⁰ (Gelman, 1982)

²¹ (Gelman, 1982)

resultantes del ejercicio cibernético de la retroalimentación de información y el control planificado. Además muestra la interacción temporal de cada una de sus fases, dándole un orden y sentido lógicos a cada una de las actividades que se tienen que desarrollar.

La información es el elemento que interactúa entre el sistema conducido y el conducente. Permite que la toma de decisiones y la planeación dispongan de los datos necesarios para interpretar los hechos y desempeñar sus funciones, además de conocer el estado del sistema conducido y de las variaciones en el entorno. La Información oportuna es fundamental para lograr la efectividad y eficacia de los procesos de toma de decisiones y planeación.

La ejecución de acciones es la función del sistema conducente que materializa en acciones las decisiones tomadas, es decir, *la ejecución es la función del objeto conducente que realiza la implantación de los planes y estrategias seleccionados.*

El subsistema de implantación consiste del conjunto de preparativos para materializar la estrategia en la empresa y puede incluir el diseño de los procedimientos para tomar decisiones y de su organización para realizar el plan, de tal manera que es posible construir la implantación como dos procesos complementarios: la planeación (de la ejecución) y la ejecución propiamente.

Es posible componer un sistema llamado de control a partir de los subsistemas de la implantación, la evaluación y la adaptación del plan de acuerdo a las características del sistema conducente, del objeto conducido o bien del entorno. El control es el procedimiento que permite prever o detectar los errores o fallas de un plan, y la forma de prevenirlos o corregirlos sobre una base de continua (Gelman, 1982).

Sin embargo, esta conceptualización, aunque metodológicamente aceptada, da por hecho un conocimiento total de la situación en unos instantes específicos y en los tres niveles de planeación convencionales, estratégicos, tácticos y operativos. Desde el punto de vista de la planeación estratégica la problemática se reduce a todas aquellas situaciones que afectan desde el punto de vista de dos condiciones (Milla, 2009):

- ✓ El largo plazo
- ✓ El alto impacto sobre la organización

Es decir, las **cuestiones tácticas quedan fuera de la planeación estratégica convencional**, por lo que surge la inconsistencia entre la planeación y la implantación al limitar funcional y temporalmente la concepción de ambas fases. Es decir, dado que existen diferentes niveles de planeación (Gelman, 1982), la implantación debe incluir el proceso de conversión de líneas de acción en tácticas y actividades operativas claras y sistematizadas. De otro modo sería imposible ejecutarlas.

2.4.2.3. El objeto conducido

El objeto conducido, es la organización sobre la cual se planea, es decir, es la organización que está sujeta al cambio controlado mediante los procesos de conducción. El sistema conducido es quien ejecuta la estrategia que se implanta.

2.5. Implantación de estrategias

La implantación de estrategias empresariales puede ser analizada desde perspectivas como lo son el tipo de liderazgos en la compañía, el enfoque de la empresa (a la planeación o a la gestión), a los procesos de implantación, la organización para la implantación y los factores humanos.

2.5.1. Por tipo de liderazgo

Las estrategias empresariales han venido formulándose y ejecutándose bajo diferentes enfoques, cada uno asociado con el perfil del empresario o tomador de decisiones en la organización: el de comando, el del cambio organizacional, el colaborativo y el cultural.

2.5.2. Enfoque de comando

El director determina la “mejor estrategia” solo o auxiliado de un grupo de expertos. Una vez que la estrategia ha sido formulada, el director la pasa a sus subordinados quienes deben disponer del conocimiento para ejecutarla (Certo & Peter, 1991)

2.5.3. Enfoque de cambio organizacional

Se asume que se ha formulado una estrategia adecuada y únicamente se preocupan por alcanzar las nuevas metas y objetivos. Las herramientas utilizadas para cumplir con este enfoque son altamente conductuales e incluyen modificaciones a la estructura organizacional así como al “staff” de apoyo directo para fijar la atención en las nuevas prioridades, revisión de planes y sistemas de control, así como de utilizar técnicas de cambio organizacional²².

Este enfoque suele ser el más utilizado y en algunas veces más eficaz que el de comando y puede ser utilizado para implantar estrategias de mayor nivel de complejidad. Sin embargo carece de diversas limitaciones que lo limitan a pequeñas compañías en industrias estables. Lo cual no ayuda a los directores a contra restar los rápidos cambios en el entorno. No es posible considerar situaciones influenciadas por políticas y agendas personales ya que se pierde la objetividad entre los estrategas. Dado que impone una estrategia de una forma vertical hacia abajo, se caracteriza por las mismas afectaciones a la motivación del personal como el enfoque de comando. Una importante limitante es la modificación estructural de la organización ya que se sacrifica la flexibilidad por una estructura *ad hoc* a una estrategia

²² Ídem

considerada como adecuada y que fuerza a fijar los sistemas y las estructuras rígidamente en largos periodos de tiempo.

2.5.4. Enfoque colaborativo

En este enfoque el decisor a cargo de la estrategia conjunta a su equipo de administración para formular e implantar la estrategia participativamente. El rol del director es el de coordinar. Los demás miembros del equipo de administración, son habilitados para contribuir con sus puntos de vista. Este enfoque supera las limitaciones de los enfoques previos. Primero, mediante el aseguramiento de información de administradores cercanos a la operación. Esto puede incrementar la calidad y la oportunidad de la información que sustenta la formulación de la estrategia. También mejora los intentos por hacer efectiva la implantación por medio de lograr la confianza de los participantes con la estrategia. Sin embargo puede resultar en una pobre estrategia formulada ya que la estrategia es negociada entre los diversos administradores con diferentes puntos de vista y posiblemente diferentes metas y objetivos personales. Puede reducir la capacidad de formular e implantar una “mejor” estrategia basada en la experiencia. Además no se trata de un proceso de toma de decisiones colectivas ya que la administración central sigue manteniendo el poder sobre la estrategia. Esto puede resultar en problemas de tipo político dentro de la organización e impedir una rápida y efectiva formulación e implantación de la estrategia²³.

2.5.5. Enfoque cultural

Este enfoque extiende el enfoque de colaboración incluyendo a los niveles inferiores de la empresa. Rompen parcialmente las barreras jerárquicas entre la administración y los empleados, ya que cada miembro de la organización puede contribuir con la formulación y la implantación de la estrategia. Parece trabajar bien en empresas que disponen de los suficientes recursos para absorber el costo de construir y mantener un sistema de apoyo, generalmente se trata de compañías de rápido crecimiento en industrias de alta tecnología (Certo & Peter, 1991).

Este enfoque tiene la ventaja de una implantación más entusiasta de todos los miembros de la organización. Las limitaciones incluyen: Evidencias muestran que solo funciona en empresas conformadas por personal informado y de alto nivel intelectual. Consume una enorme cantidad de tiempo. Puede promover un fuerte sentido de pertenencia organizacional que tiene el inconveniente de rechazar a nuevos miembros en la organización por no haber sido parte de la durante su crecimiento²⁴.

²³ Ídem

²⁴ Id.

2.6. Por enfoque base

Pueden encontrarse dos tipos de implantaciones de estrategias: la primera enfocada al proceso de planeación y la segunda enfocada al proceso de gestión (Rojas, 2010). Las diferencias se muestran en la siguiente tabla:

Tipos de implantación	Actividades
Tipo I (basada en el proceso de planeación)	Ejecutar el plan Monitorear el proceso de planeación Apoyo al subproceso de evaluación
Tipo II (basada en el proceso de gestión)	Ejecución de las decisiones Generación de información Vigilancia de la normatividad

Tabla 2: Tipos de implantación de estrategias²⁵

La implantación enfocada al proceso de planeación está más relacionada en general con proyectos de creación como pueden ser nuevos negocios, proyectos específicos de ingeniería. Sin embargo en el caso de una empresa, la existencia del objeto es un hecho, es decir, cuando una empresa genera una estrategia, la empresa ya existe. La estrategia entonces puede estar enfocada a lograr el liderazgo total en costos, enfocarse a satisfacer un nicho de mercado, lograr integraciones verticales u horizontales. La razón de ser de una estrategia competitiva es modificar o ajustar el modelo de negocio bajo el cual la empresa opera para aprovechar las oportunidades en el entorno, superar las amenazas, disminuir las debilidades y/o utilizar las fortalezas.

2.7. Procesos de implantación

Desde el punto de vista de la gestión, es posible verificar que los procesos de implantación comparten similitudes con la planeación, con la diferencia de que la implantación se ejecuta sobre un marco de referencia para la toma de decisiones, es decir, la implantación no requiere del desarrollo de supuestos, estos ya han sido provistos por la planeación, sin embargo, conviene que durante la implantación se tenga claro que los supuestos pueden no ser completamente válidos. Por lo tanto es evidente la necesidad de revisiones de la implantación por el personal encargado de la formulación de las estrategias. Entonces es claro que durante la implantación deben llevarse a cabo actividades de planeación que permitan validar los supuestos o bien tomar decisiones en el caso de encontrarlos inválidos. Desvincular la planeación de la ejecución rompería enlaces sistémicos como los son: el concepto (especificaciones) de la estrategia, los supuestos sobre los que se fundamenta y la asimilación y compromiso adecuados para la ejecución de la estrategia por el personal que debe realizarlo.

Por lo tanto, un sistema de implantación es afectado por las mismas variables que el sistema de planeación y por aquellas del sistema de ejecución ya que tiene atribuciones del objeto conducido y del objeto conducente como se muestra a continuación:

²⁵ (Rojas, 2010)

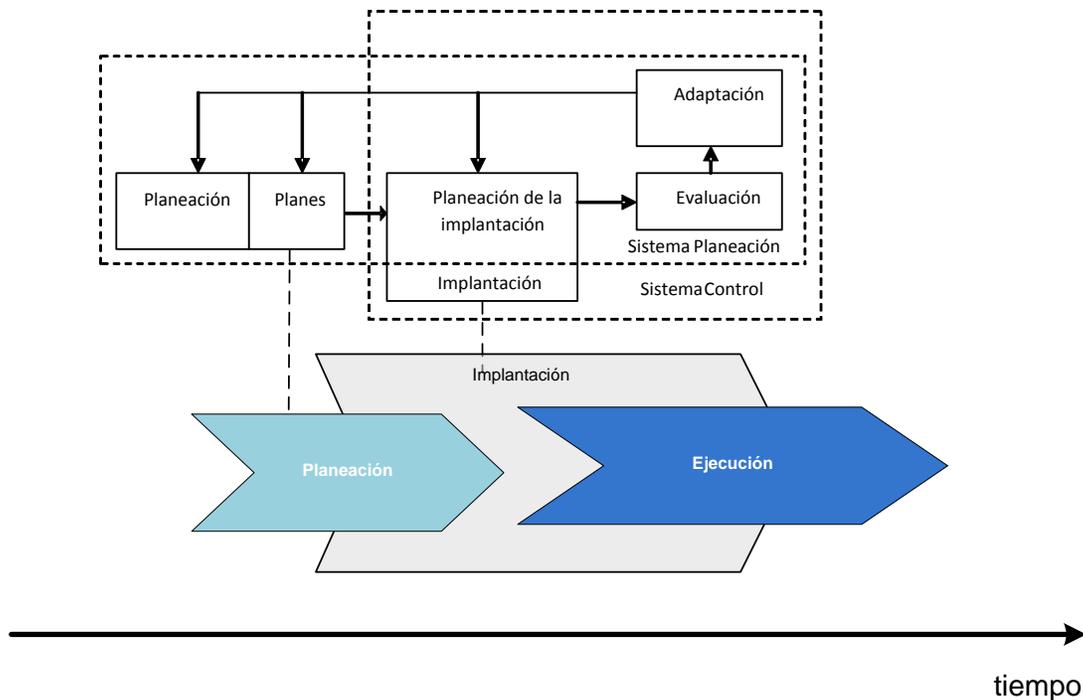


Figura 10: ubicación secuencial de la implantación

Ahora bien, la implantación de estrategias es entonces un conjunto de actividades interrelacionadas secuencial y funcionalmente para lograr que el objeto conducido trabaje de acuerdo a una estrategia planeada, es decir, la implantación de estrategias es el proceso de cambio del modelo del negocio bajo el cual la empresa opera.

A diferencia de la formulación de estrategias, los procesos de preparación de la implantación disponen del marco de apoyo para la toma de decisiones provisto por la etapa de formulación, los objetivos deben ser claros y alineados en una misma dirección, de no contarse con este marco, es posible que se disperse el proceder de la compañía alejándose cada vez del propósito último: la maximización del valor generado.

El proceso de cambio no puede estar desvinculado de la planeación, debe considerarse al traslapar temporal, funcional y operativamente (los tres) las actividades de planeación.

El traslapamiento temporal consiste de desarrollar las actividades básicas de preparación de la implantación en la etapa de formulación para facilitar la comunicación y el entendimiento de la estrategia. El traslapamiento funcional se refiere a la realización de la preparación de la implantación conjuntamente entre los formuladores, estrategas y tomadores de decisión con los miembros de la organización que se encargarán de materializar la estrategia.

La integración de las actividades actuales con las que deberán realizarse. Es decir, la persona que hoy en día ejecuta un conjunto de actividades, deberá tener presente la

necesidad de dejar de realizarlas y adoptar un nuevo conjunto de estas, así como deberá desarrollar las habilidades para ejecutarlas y con ello lograr el cambio.

Aislando la implantación como un sistema que traslapa actividades con las fases de planeación y de ejecución del nuevo modelo de negocio es posible identificar las siguientes componentes:

- ✓ Integración de la planeación con la implantación (traslapamientos temporal y funcional).
- ✓ Una preparación de la implantación (definición de las líneas de acción específicas, sistema de indicadores y mecanismos de control para ejecutar la implantación y aprovisionamiento de recursos).
- ✓ Ejecución de la implantación y del monitoreo de la misma.
- ✓ Evaluación del desempeño y los resultados obtenidos durante los periodos de ejecución
- ✓ Puesta en marcha de acciones para ajuste de la estrategia y de los procedimientos de implantación desde una perspectiva periódica y continua.

Cada una de las tareas corresponde a diferentes niveles del modelo de gestión, sin embargo una modificación al modelo de negocios de una empresa constituye una actividad que integra a todas las áreas y a todos los niveles, sin embargo esta no tiene un carácter esencial dentro del modelo de negocios, es decir, no contribuye directamente con la generación de valor de la empresa por lo que la operación se valdrá de los procesos de implantación como actividades de soporte que permiten hacer realidad un cambio en la forma en que esta trabaja. Para lo cual conviene la formación de un sistema dinámico²⁶ que se encargue de poner en marcha las actividades planeadas.

Este sistema deberá (Rojas, 2010):

- ✓ Cumplir, oportunamente, la ejecución de las decisiones del objeto conducente
- ✓ Generar la información sobre el desarrollo de las acciones, para poder entregarla, periódicamente, al proceso de toma de decisiones.
- ✓ Vigilar la normatividad de las actividades de implantación, de acuerdo a las políticas de la empresa referidas a esta, así como de la estrategia, para impulsar la generación de valor.
- ✓ Organizar las funciones, así como planificar y realizar las actividades de gestión de implantación, de acuerdo con los objetivos, metas y estrategia de la empresa
- ✓ Coordinar sus funciones y actividades con otros subsistemas de gestión de la empresa.

²⁶ Es dinámico porque su existencia no es permanente y el personal que los constituye puede cambiar con el paso del tiempo

Además deberá gestionar adecuadamente el cambio. La gestión que haya logrado un cambio efectivo tendrá que garantizar (Milla, 2009), la visión de lo que se desea modificar, una comunicación de los cambios y las implicaciones que se tendrán en de la empresa, logrará que se tenga una capacidad y entendimiento, garantizará la disposición de las herramientas que se requieren, desarrollará esquemas de incentivos, generará y ejecutar planes de acción puntuales.

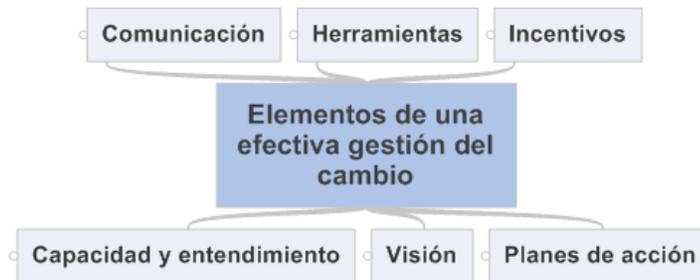


Figura 11: Elementos de la gestión del cambio²⁷

Este sistema de implantación, es el elemento que tiene atribuciones del objeto conducente y del objeto conducido, las relacionadas con el objeto conducente tienen que ver con la gestión misma de la implantación y las relacionadas con el objeto conducido con la ejecución de las tareas que implica la materialización de la estrategia en acciones por medio del objeto conducido.

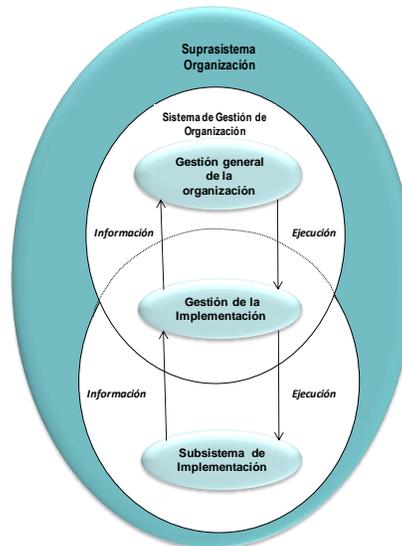


Figura 12: Ubicación del sistema implantación²⁸

De acuerdo con el análisis de la literatura existen dos tipos de gestión de la implantación. En la primera se considera que la gestión de la implantación deberá ser llevada a cabo por un grupo específico, mismo que puede o no ser parte de la organización. El segundo tipo considera que la misma organización deberá encargarse de hacer realidad la

²⁷ id

²⁸ Ídem

estrategia. Conceptualmente conviene visualizar a la implantación como un elemento de apoyo ya que de esta manera se facilita la delimitación temporal de esta. Sin embargo es necesario investigar más respecto de este último punto ya que no se ha identificado una clara concepción de una frontera temporal que caracterice a la implantación.

2.8. Organización para la implantación

Una propuesta para la conformación del sistema de implantación considera la integración de un comité de implantación como se muestra a continuación:

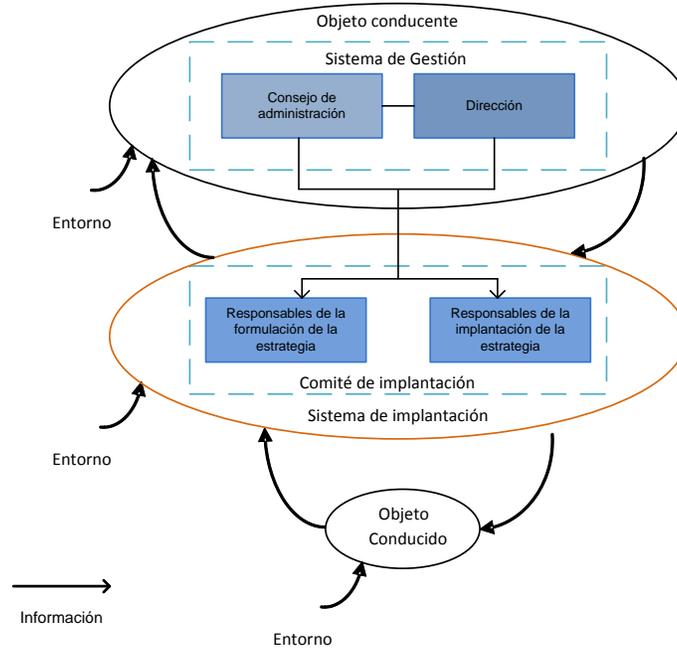


Figura 13: Comité de gestión de la implantación²⁹

La propuesta anterior, considera de manera genérica la integración de responsables de la elaboración del plan o estrategias y de los responsables de la ejecución de las mismas, de tal manera que se logra el traslapamiento funcional y temporal que facilita la comunicación, el acuerdo y el entendimiento de lo que se desea modificar. Además la ejecución del seguimiento de manera directa con lo cual es posible evaluar y controlar con el menor tiempo posible. Además toma en cuenta personal de la administración media de la empresa y la retroalimentación con el objeto conducido y con el objeto conducente. Es decir, se vuelve evidente la necesidad de garantizar los flujos de información entre los diferentes involucrados.

²⁹ Id.

2.9. Conclusiones del capítulo

La versatilidad del enfoque de sistemas permite incorporar las teorías de administración de negocios al caso de la implantación, misma que es la parte ejecutoria del sistema de gestión (objeto conducente) del modelo cibernético. La implantación se constituye del conjunto de acciones a ejecutarse como parte del proceso de conducción controlada del estado situacional del un sistema organizacional conducido llamado empresa.

Los desarrollos teóricos del enfoque de sistemas, del paradigma cibernético y la perspectiva de negocios, permiten ubicar a la planeación en dos dimensiones principales, sus aspectos estructurales y sus aspectos secuenciales. La ventaja de incorporar las ideas de negocios es la de potenciar el sentido teleológico y pragmático de la planeación al hacer más explícitos y enfocados a la generación del valor los marcos conceptuales de la implantación.

La implantación de estrategias considera la ejecución de estas y su seguimiento (monitoreo y control). Además, es un proceso de cambio controlado, procuración, disposición, aseguramiento, ordenamiento y asignación de los recursos humanos, financieros, etc. Es un proceso de apoyo que la empresa lleva a cabo para cambiar su modelo de negocio para funcionar de acuerdo con una estrategia formulada.

La implantación de estrategias consiste de hacer realidad la estrategia mediante la puesta en marcha de las acciones decididas y mediante el respectivo ajuste en el rumbo de las acciones o bien en la naturaleza de la estrategia. Una adecuada implantación debe considerar un monitoreo de los resultados y las actividades desarrolladas así como de unos criterios para comparar resultados que permitan discriminar si los resultados que se están obteniendo o no, o si satisfacen las expectativas iniciales.

La implantación inicia en las fases de la formulación de una estrategia y esta (la formulación) no termina con la generación de estrategias, sino que se van ajustando mutuamente de acuerdo con las realidades identificadas en las etapas de implantación ya que las estrategias se desarrollan bajo supuestos, afirmaciones resultantes de la observación. Sin embargo estos supuestos pueden ser erróneos o bien fuera de vigencia geográfica, temporal, sectorial y circunstancial. Es decir, la formulación y la implantación son dos procesos que se retroalimentan mutuamente para lograr los resultados esperados.

Los procesos de ajuste de la estrategia y de la implantación se fundamentan en las teorías de la comunicación y del control. Es decir en el paradigma cibernético. Además importante tener en cuenta que concebir a cada implantación puede ser de la más diversa naturaleza y estará fuertemente influenciada por la personalidad del tomador de decisión y de los involucrados en hacer realidad la estrategia. Sin embargo, los ejercicios de implantación comparten rasgos que de identificarlos puntualmente pueden facilitar su puesta en marcha y el éxito de la compañía; estos rasgos son los factores de éxito de la implantación de estrategias empresariales.

CAPÍTULO 3

Investigación de la implantación de estrategias empresariales

3.1. Introducción

Se ha descrito cómo es que la implantación de estrategias es una fase fundamental de la gestión del sistema empresa. Se ha observado que una vez formulada una estrategia de negocios pocas veces se ejecuta o bien se ejecuta pobremente, lo que contribuye con los raquíticos resultados que generalmente se obtienen. Además se ha verificado la naturaleza compleja del evento de implantación, esto es: que dispone de tantas variables que es imposible conocer a todas ellas y más aun controlarlas, por lo tanto, la implantación de estrategias tiene cualidades sistémicas que requieren un tratamiento holístico e integral. También se ha verificado que el entorno impacta considerablemente sobre el desempeño de una implantación. Se ha mostrado como es que la implantación es una fase en transición entre la planeación y la ejecución de la estrategia día a día. Lo que permite representarla como un sistema que integra aquellas actividades y recursos encaminados a que la empresa trabaje (ejecute) de acuerdo con la estrategia y con ello lograr todas aquellas expectativas.

Es necesario diferenciar los términos: efectividad de la implantación y eficacia³⁰ de la implantación para poder estructurar adecuadamente un procedimiento de implantación útil. Como se ha plasmado en el capítulo anterior, que la empresa trabaje de acuerdo a lo que se dictamina en la estrategia es diferente de los logros alcanzados al ejecutar la estrategia. Por lo que se introduce una variable de origen que puede afectar el desempeño de la compañía bajo la estrategia. Entonces, ¿Qué es lo que realmente influye en el éxito de la implantación de una estrategia? Esta pregunta se contestará por medio de la investigación del presente trabajo, la cual se especifica a continuación.

3.2. Estudio de la implantación de estrategias empresariales

Responder a la pregunta introductoria es una labor ambiciosa, por un lado las empresas son organizaciones únicas. Aunque sean compañías del mismo sector y/o tamaños similares cada una de las compañías se desenvuelve de una muy particular y específica forma. Identificar los factores por los que las empresas transitan en sus intentos por modificar su modelo de negocios requiere de una investigación especial. El enfoque tradicional del método científico puede verse enriquecido a partir de un estudio transdisciplinario que permita convertir el conocimiento tácito en explícito. Por lo tanto se requiere una investigación de tipo heurística. Es decir, basada en el conocimiento y la experiencia de expertos, de tal manera que sea posible integrar sistémicamente los hallazgos más representativos para el sistema empresa.

Para responder la pregunta fundamental de este estudio se ha diseñado una investigación basada en el método *Delphi*, en el que se ha integrado un grupo de expertos que participaron activamente emitiendo opiniones, analizando perspectivas e integrando conclusiones a través de un esquema propuesto por el autor del presente trabajo.

³⁰ La eficiencia de una implantación supone que esta logra la eficacia, por lo que se considera fuera del alcance del presente trabajo

3.3. Características del estudio

El estudio de la implantación se ha realizado con una base de nueve expertos en el tema empresarial que van desde niveles de vicepresidencia de una empresa global, directores de compañías e instituciones nacionales, consultores y gerentes de planeación estratégica, académicos e investigadores entre otros. Los participantes y su respectivo perfil se muestran en la siguiente tabla:

Nombre	Perfil
Jorge Moreno Camacho	Vicepresidente Telefónica América latina
Gerardo Ferrando Bravo	Presidente del consejo consultivo de la academia de Ingeniería de México
Nelly Rigaud Téllez	Experta en desarrollo organizacional
Arturo Fuentes Zenón	Investigador y académico de planeación estratégica/prospectiva
Mariano García Martínez	Académico y consultor de proyectos productivos
Víctor Rivera Romay	Director adjunto Dipex de México
Ricardo Méndez Acevedo	Gerente de planeación estratégica GRUMA
Andrés Milla López	Rector UNITEC campus sur
Miguel León Garza	Profesor decano del área de operaciones IPADE

Tabla 3: Grupo de expertos

El estudio se realizó en cuatro fases principales:

1. Diseño e integración de la investigación y de la muestra de expertos
2. Ejecución de primera fase de consulta a expertos
3. Integración de opiniones y resultados de la primera fase de la consulta
4. Ejecución de la segunda fase de la consulta a expertos
5. Integración y estructuración de conclusiones de la consulta a expertos

La consulta se realizó mediante cuestionarios estructurados en ambas fases de la investigación, siendo la primera un cuestionario a respuestas abiertas, que facilitó la creatividad y la proposición de factores por los expertos y una segundo cuestionario estructurado en el que se sintetizaron las apreciaciones de todos los participantes en de la primera fase.

3.3.1. Método de investigación marco: Delphi.

El método consiste de consultar sobre el tema tratado a un grupo de expertos de manera directa, iterativa y bajo anonimato. Con el propósito de obtener sus opiniones y propuestas, buscando puntos de acuerdo y organizando las respuestas para llegar a un consenso de opiniones. Se considera como experto a aquel individuo cuya opinión tiene trascendencia y utilidad para valorar intuitivamente la importancia relativa de diversos factores referentes a un determinado estudio.

En general el empleo de la técnica es conveniente en problemas donde la evidencia no está articulada (como en el caso de la implantación de estrategias empresariales) o que sea percibida intuitivamente, o que los procesos de razonamiento informal prevalecen. Asimismo,

es adecuada si los expertos están dispuestos a ser consultados de manera iterativa y con posibilidades de modificar sus respuestas (Sánchez, 2003).

Las características que distinguen a la técnica son tres:

- ✓ Anonimato
- ✓ Retroalimentación controlada
- ✓ Respuesta estadística de grupo

Las principales ventajas que presenta la técnica son:

- ✓ Es recomendable cuando existe gran incertidumbre en los datos, se encuentran dispersos o se carece de ellos.
- ✓ La actitud del entrevistado es de búsqueda de respuestas y no de resistencia como podría suceder en caso de reunir a los entrevistados en grupo.
- ✓ Por el carácter de anonimato entre los expertos, permite obtener información de personas antagónicas entre sí y evita la dominación individual por parte de algún experto.
- ✓ Dar un juicio por escrito obliga al experto a pensar seriamente en el problema, a ser coherente y conciso.

En cuanto a las desventajas más significativas se tienen:

- ✓ El prolongado tiempo de su aplicación y su alto costo.
- ✓ Por el procedimiento de la técnica, se pueden dirigir en un alto grado los resultados.
- ✓ La nula interacción cara a cara entre los expertos produce una sensación de "lucha a ciegas", así como de duda, por la manera en que se interpretarán las respuestas.

3.3.2. Procedimiento

En el procedimiento *Delphi* intervienen tres grupos diferentes de actividades: los encargados de tomar decisiones, quienes en última instancia actúan con los resultados del estudio; los entrevistados, que son las personas que emiten su juicio respondiendo los cuestionarios y el tercer grupo, los que conducen el estudio *Delphi*, quienes interactúan con los decisores y los entrevistados.

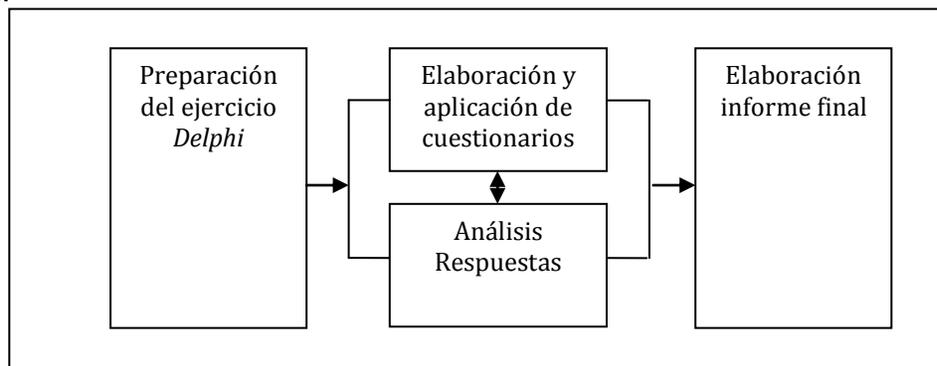


Figura 14: Procedimientos para realizar un ejercicio Delphi³¹

³¹ Fuente: (Sánchez, 2003)

3.3.3. Definición del problema

El grupo conductor se reúne con los decisores para definir el problema o las preguntas que serán estudiadas o respondidas con la técnica *Delphi*.

3.3.4. Establecimiento de los objetivos y resultados esperados del estudio

El grupo conductor y los decisores dejan claro cuáles son los objetivos, la necesidad e interés del estudio, los alcances y limitaciones de la técnica y la clase de resultados que se pretende alcanzar.

Aquí es recomendable dejar explícito las necesidades de recursos humanos y financieros y del tiempo mínimo para la aplicación de la técnica. En la práctica hemos estimado que un tiempo conservador es de 4 a 5 meses³².

3.3.5. Selección de los entrevistados y contacto

Una vez que los decisores y los conductores convengan las características generales de los entrevistados, se procede a seleccionarlos. Se busca que los participantes tengan un fuerte peso específico en el tema por tratar, un interés profundo del problema y conocimientos o experiencias importantes que compartir. Por otra parte, una persona que sea respetada por los entrevistados establece contacto personal o por teléfono con ellos. A cada uno le describe claramente los objetivos del estudio, las características de la técnica y sus compromisos como participante.

El número de entrevistados para lograr un grupo homogéneo es de 10 a 15 participantes (Sánchez, 2003), sin embargo, si participan diversos grupos de referencia, podrían integrarse muchos más. Ahora bien, cuantas más personas participen, mayor es el esfuerzo que se necesita para realizar el análisis.

3.3.6. Formulación del primer cuestionario y aplicación

El equipo consultor elabora una primera versión del cuestionario basado en los objetivos, las necesidades e intereses de los decisores, así como la manera en que el entrevistado pueda responder con facilidad. Posteriormente el grupo consultor se reúne con los decisores para revisar el cuestionario.

En ocasiones los decisores varían los términos de referencia iniciales, lo que da pauta a modificar algunas preguntas. El cuestionario definitivo se obtiene después de probar y calibrar la efectividad de las preguntas mediante la realización de una prueba piloto.

Por último el documento se envía a los entrevistados, acompañado de una carta, en la que se agradece a la persona su participación, se le explica por qué se necesita su ayuda, cómo se

³² Id.

analizarán los resultados del estudio y se le proporcionarán instrucciones y una fecha de respuesta. En el caso del presente estudio, la contestación del cuestionario se realizó mediante una consulta directa.

3.3.7. Análisis de las respuestas del primer cuestionario

El grupo consultor recibe las respuestas al primer cuestionario e informa a los decisores el rumbo del estudio. El análisis coteja y procesa estadísticamente los resultados. Incluye la respuesta estadística de grupo, las razones dadas para cada respuesta y su dispersión del promedio del grupo. Se puede adicionar un despliegue de la distribución de todos los datos obtenidos así como de estadísticas o información previa a dichos datos.

Es importante dar atención especial a los expertos cuyas opiniones difieren significativamente de la norma, ellos pueden tener concepciones diferentes y valiosas. Entre las medidas más utilizadas para el análisis de las respuestas se encuentran: la mediana, la media, la desviación estándar y el rango intercuartil (2o. y 3er. cuartil). Con los resultados del análisis de las respuestas se elabora un informe. En el caso de este estudio se toma como referencia la media aritmética y unos criterios de discriminación establecidos³³.

3.3.8. Formulación del segundo cuestionario y envío

El diseño del segundo cuestionario se deduce a partir de las respuestas del primero. El formato para el segundo cuestionario debe facilitar la identificación y comprensión de los conceptos tomados del primer cuestionario; debe permitir que se agreguen comentarios de acuerdo, desacuerdo o aclaración; debe tener preguntas más cerradas y debe ser lo suficientemente breve para que se conteste en veinte o treinta minutos.

Al igual que el primer cuestionario se realizan pruebas piloto, las que se hacen con personas que no forman parte del equipo que participa en el estudio.

3.3.9. Análisis de las respuestas del segundo cuestionario

Conviene recordar que conforme se avanza en el estudio, se debe buscar la convergencia de opiniones y al mismo tiempo conocer las diferencias individuales de juicio que aún persisten.

3.3.10. Elaboración del informe final

Un informe final a los decisores resume los objetivos, los criterios considerados, el número de cuestionarios y sus respuestas, los resultados finales, las conclusiones y los nombres de los participantes. El informe final puede legitimar las acciones que emprendan los encargados de tomar decisiones.

3.4. Cuestionario 1

³³ Ver: Criterios de análisis y de decisión del punto 3.6.2

El primer cuestionario consistió de la consulta de tres aspectos fundamentales para la investigación y un apartado inicial de control³⁴. La primera parte relacionada con el perfil del entrevistado, el segundo con la ubicación de problemas en la implantación de estrategias, el tercero de la identificación de problemas y factores puntuales de la implantación y el entorno local y el último de la identificación de soluciones potenciales. Es decir, el cuestionario se constituyó como a continuación:

1. Perfil del entrevistado (control)
2. Ubicación de problemas en la implantación
3. Identificación de los factores específicos de la implantación y el entorno local
4. Propuestas de solución

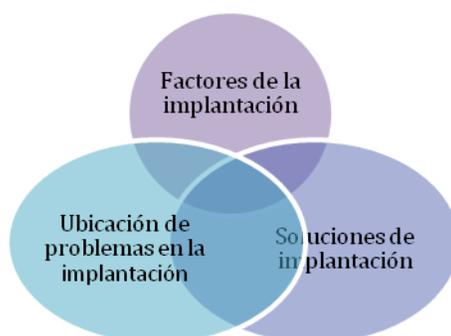


Figura 15: Áreas del primer cuestionario de la consulta

La ubicación de los problemas permite conocer cuáles han sido las situaciones que suelen presentarse en la implantación de estrategias empresariales y cómo es que impactan en el desempeño de la empresa.

Los factores permiten conocer que eventos contribuyen con la aparición de situaciones inesperadas e insatisfactorias. Es posible catalogarlas como variables (controlables) o como restricciones (variables no controlables).

Las soluciones de implantación permiten dependiendo de la naturaleza de los factores proponer pautas que puedan:

- ✓ Mejorar el desempeño
- ✓ Eliminar efectos nocivos
- ✓ Atenuar efectos no controlables

3.5. Cuestionario 2

El segundo cuestionario permitió identificar cuáles de los factores de éxito son variables y cuales son restricciones, además de calificar y jerarquizar (según el nivel de impacto) las restricciones y las variables. Para mayor información sobre el segundo cuestionario consultar el anexo respectivo.

³⁴ Para mayor información ver el Anexo respectivo a: Cuestionarios de la Consulta a expertos.

3.6. Resultados de la investigación

Los resultados obtenidos se muestran de acuerdo con la fase de investigación mostrada³⁵, la primera de las fases de aplicación del primer cuestionario el grupo experto emitió su opinión sin restricción alguna resultando comentarios de la más amplia naturaleza que permitieron el entendimiento y análisis de interacción de los factores. Las conclusiones del análisis se muestran en el capítulo 4: *Factores de éxito de la implantación de estrategias empresariales*.

Lograr la clasificación requirió de la construcción por composición sistémica en donde se tomó como referencia la naturaleza de los factores respecto de las etapas de la planeación y la implantación del marco teórico de referencia. Los criterios de clasificación son los siguientes:

Categoría	Criterio
Planeación	Todas aquellas variables relacionadas con los procesos de generación de la estrategia y de preparación de las líneas de acción de la implantación
Apoyo y procuración efectivos	Todas aquellas actividades asociadas a la disposición y aseguramiento de recursos materiales y financieros
Capacitación y comunicación	Todas aquellas actividades y tareas asociadas a la propagación de la información sobre la estrategia y los medios para el aseguramiento del dominio de las funciones y/o procesos que esta demanda del personal
Cultura de la ejecución	Factores relacionados con el enfoque del proceder de los miembros de la organización ante el cambio y hacia la disposición al trabajo
Esquema de motivación	Acciones encaminadas a fomentar el espíritu de la ejecución en la organización
Organización	Todas aquellas tareas, actividades y situaciones encaminadas a especificar el enfoque, asignación de procesos, funciones, responsabilidades y atribuciones en la implantación
Personal adecuado	Aquellas características relacionadas con la capacidad del personal en la organización así como de sus competencias tecnológicas y de colaboración
Sistema de indicadores, monitoreo y control	Todos aquellos factores relacionados con la visibilidad de las actividades, medios de seguimiento y atribución de toma de decisiones en la evaluación y el control

Tabla 4: Criterios de asignación de categorías

3.6.1. Resultados del primer cuestionario

El primer cuestionario se aplicó al 100% de los invitados. Los factores que los entrevistados propusieron como de éxito en el primer cuestionario se sintetizan en la tabla resumen siguiente:

Planeación	Apoyo y procuración efectivos	Capacitación y comunicación	Cultura de la ejecución	Esquema de motivación	Organización	Personal adecuado	Sistema de indicadores, monitoreo y control
La estrategia es adecuada al mercado	Aseguramiento de recursos garantizada	Capacitación en nuevas actividades	La indicaciones, ordenes, retroalimentaciones, evaluaciones no se toman de manera personal	Incentivos: dinero	Estructura Orgánica adecuada en la empresa (solo las mínimas modificaciones)	Desarrollo de talentos	Esquema de indicadores, seguimiento y control permanente

³⁵ Para una descripción detallada de las respuestas del primer y segundo cuestionarios consultar el anexo correspondiente

Planeación	Apoyo y procuración efectivos	Capacitación y comunicación	Cultura de la ejecución	Esquema de motivación	Organización	Personal adecuado	Sistema de indicadores, monitoreo y control
Modelo de negocio bajo la nueva estrategia es claro	Asignación de recursos garantizada	Entrenamiento en nuevas actividades	Disciplina en el personal: se siguen indicaciones puntuales	Incentivos: promoción	Planeación participativa de la implantación	Atracción de talentos	La retroalimentación debe llegar hasta el tomador de decisión en el menor tiempo
Objetivos claros, explícitos y medibles	Respaldo de la cabeza de la organización	Entendimiento y convencimiento de la nueva estrategia: "Ponerse la camiseta"	Liderazgo genuino: Enfocado al logro de resultados y no solo a integrar al personal	Incentivos: reconocimiento	Enfoque a funciones	Conocimiento del personal adecuado	Evaluación ágil y oportuna
Se prevén los cambios del entorno*	Patrocinio de la cabeza de la organización	Comunicación efectiva de los cambios que implica la nueva estrategia	Compromiso entre niveles verticales	Hacer sentir a la gente parte de la organización	Enfoque a procesos	Competencias tecnológicas	Toma de decisiones oportuna
La planeación y la implantación están integradas	Existe un equipo que facilita la implantación en la organización	Nuevos procedimientos comunicados eficazmente	Compromiso entre niveles horizontales		Enfoque a objetivos	Reclutamiento adecuado	Adaptación ágil a los cambios
Se diseña un modelo de implantación por cada estrategia		Comunicación de características de perfiles eficaz (bajo la nueva estrategia)	Cumplimiento en tiempo, costo y calidad lo que se ha prometido		Enfoque a actividades	Personas nuevas para procesos nuevos	Definición de limitante temporal para el logro de resultados
La estrategia con el paso del tiempo se vuelve copiable		Existe un equipo de soporte logístico en la comunicación de la estrategia e implantación	Sentido de urgencia común en la organización		Definición precisa responsabilidades vinculadas a de objetivos		
Los cambios mantienen una dirección definida y no se dan "bandazos"			Los implantadores son proactivos		Definición precisa de atribuciones en la toma de decisiones		
Se reacciona a los cambios del entorno			Los implantadores son preactivos		Definición precisa de relaciones entre puestos		
No se actúa a los cambios en el entorno			Los implantadores son reactivos		Procedimientos de implantación son explícitos y los menos posibles		

Tabla 5: Tabla resumen de la primera fase de la consulta

3.6.2. Indicadores y criterios de calificación para los factores de éxito

Los criterios de calificación para los factores se basan en niveles de "acuerdo". El criterio de calificación de referencia ha sido el de mayoría absoluta dado que las apreciaciones han sido de la más diversa generalidad. Los indicadores se muestran a continuación:

Abreviatura	Nombre del indicador	Unidad de medida	Descripción del indicador	Expresión
PPC	Peso Promedio de Categoría	%	Es el peso promedio expresado por los expertos para cada categoría de factores	Promedio de los pesos porcentuales de cada categoría
PPF	Peso Promedio de Factor	%	Es la media del peso promedio porcentual que expresó el grupo para cada factor	PPC/número de factores de la categoría
FI	Frecuencia del impacto (absoluta)	%	Establece la cantidad relativa de menciones de un factor como de impacto I (A/M/B)	Número de veces que se calificó el factor como de impacto I
FV	Frecuencia del control (absoluta)	%	Establece la cantidad relativa de menciones de un factor como variable controlable o no controlable	Número de veces que se calificó el factor como Variable o restricción
NAI	Nivel de acuerdo de impacto	%	Mide el nivel de acuerdo de los expertos respecto de la calificación de impacto I	(FI)/Cantidad total de expertos
NAV/NAR	Nivel de acuerdo de Variable	%	Mide el nivel de acuerdo de los expertos respecto la calificación del factor como variable o como restricción	(FV)/Cantidad total de expertos
PPE	Peso ponderado de impacto sobre el éxito	%	Establece el peso que tiene el factor sobre la éxito de la implantación de la estrategia	$PPE = (NA)X((\text{Promedio del peso asignado por los expertos de la categoría})/\text{Número de factores de la categoría})$
PPER	Peso ponderado de impacto sobre el éxito relativo	%	Establece el peso que tiene el factor sobre la éxito de la implantación de la estrategia referido al conjunto de factores en acuerdo	$PPER = PPE/\text{Suma}(PPE_i)$ desde $i = 0$ hasta $i = 40$. (suma de los PPE de cada factor en acuerdo)

Tabla 6: Indicadores del estudio de los factores de éxito de las estrategias empresariales

El análisis de los resultados considera como factores de alto impacto solo aquellos que cubran más del 50 % del indicador NAI(A). De medio impacto aquellos que superen el 50% del indicador NAI(M). De bajo impacto aquellos que superaron el 50% para el indicador NAI(B). Por otro lado si el factor no superó el 50% de los indicadores NAI, se le consideró como un factor sin clasificación por no lograr el nivel mínimo de acuerdo necesario para alcanzar la mayoría absoluta. El criterio para decidir si un factor es una variable controlable o una variable no controlable se toma para aquellos en el que el nivel de acuerdo haya sido mayor del 50 % (NAV o NAR mayores al 50%), el factor queda sin clasificación cuando no logra el acuerdo de la mayoría absoluta como en el caso del nivel de impacto. La siguiente tabla muestra los criterios bajo los cuales se ha realizado el análisis respectivo:

Calificación	NAI(A,M,B)	NAV	NAR
Alto impacto	> 50%	-	-
Medio impacto	> 50%	-	-
Bajo impacto	> 50%	-	-
Variable	-	> 50%	-
Restricción	-	-	> 50%
Sin acuerdo	< 50%	< 50%	< 50%

Tabla 7: Criterios de calificación de los factores de éxito

3.6.3. Resultados del segundo cuestionario

El segundo cuestionario permitió identificar aquellos factores que pueden ser controlables por la gestión de la empresa y por lo tanto deben ser considerados en la preparación de una implantación así como de aquellos que es necesario tomar acciones de prevención por escapar al alcance del control de la gestión de la empresa. Además ha sido posible calificar el impacto de los factores de sobre en el éxito de la implantación:

Análisis								
Factor	NAR	NAV			NI(A)	NI(M)	NI(B)	PPC
Planeación								
La estrategia es adecuada al mercado	0.00%	55.56%			77.78%	0.00%	11.1%	24.028%
El modelo de negocio bajo la nueva estrategia es claro	0.00%	55.56%			66.67%	22.22%	0.00%	24.028%
Objetivos claros, explícitos y medibles	11.1%	44.44%			77.78%	11.1%	0.00%	24.028%
Se prevén los cambios del entorno	22.22%	33.33%			22.22%	44.44%	22.22%	24.028%
La planeación y la implantación están integradas	0.00%	55.56%			55.56%	0.00%	33.33%	24.028%
Se diseña un modelo de implantación por cada estrategia	0.00%	55.56%			55.56%	11.1%	22.22%	24.028%
La estrategia con el paso del tiempo se vuelve copiable	33.33%	22.22%			44.44%	11.1%	33.33%	24.028%
Los cambios mantienen una dirección definida y no se dan "bandazos"	0.00%	55.56%			44.44%	11.1%	33.33%	24.028%
Se reacciona a los cambios del entorno	0.00%	55.56%			55.56%	33.33%	0.00%	24.028%
No se actúa a los cambios en el entorno	0.00%	55.56%			55.56%	33.33%	0.00%	24.028%

Tabla 8: Análisis de los factores relacionados con la planeación

Análisis								
Factor	NAR	NAV			NI(A)	NI(M)	NI(B)	PPC
Apoyo y procuración efectivos								
Aseguramiento de recursos garantizada	11.1%	44.44%			77.78%	11.1%	0.00%	17.014%
Asignación de recursos garantizada	0.00%	55.56%			77.78%	11.1%	0.00%	17.014%
Respaldo de la cabeza de la organización	11.1%	44.44%			66.67%	22.22%	0.00%	17.014%
Patrocinio de la cabeza de la organización	11.1%	44.44%			66.67%	22.22%	0.00%	17.014%
Existe un equipo que facilita la implantación en la organización	0.00%	55.56%			44.44%	22.22%	22.22%	17.014%

Tabla 9: Análisis de los factores relacionados con el apoyo y la procuración efectivos

Análisis								
Factor	NAR	NAV			NI(A)	NI(M)	NI(B)	PPC
Capacitación y comunicación								
Capacitación en nuevas actividades	0.00%	55.56%			44.44%	44.44%	0.00%	12.292%
Entrenamiento en nuevas actividades	0.00%	55.56%			33.33%	55.56%	0.00%	12.292%
Entendimiento y convencimiento de la nueva estrategia: "Creérsela-ponerse la camiseta"	11.1%	44.44%			44.44%	22.22%	22.22%	12.292%
Comunicación efectiva de los cambios que implica la nueva estrategia	0.00%	55.56%			66.67%	22.22%	0.00%	12.292%
Nuevos procedimientos comunicados eficazmente	0.00%	55.56%			44.44%	33.33%	11.1%	12.292%
Comunicación de características de perfiles eficaz (bajo la nueva estrategia)	0.00%	55.56%			22.22%	44.44%	22.22%	12.292%
Existe un equipo que brinda soporte logístico en la comunicación de la estrategia e implantación	0.00%	55.56%			33.33%	33.33%	22.22%	12.292%

Tabla 10: Análisis de los factores relacionados con capacitación y la comunicación

Análisis								
Factor	NAR	NAV			NI(A)	NI(M)	NI(B)	PPC
Cultura de la ejecución								
La indicaciones, ordenes, retroalimentaciones, evaluaciones no se toman de manera personal	33.33%	22.22%			22.22%	33.33%	33.33%	12.333%
Disciplina en el personal: se siguen indicaciones puntuales	22.22%	33.33%			88.89%	0.00%	0.00%	12.333%
Liderazgo genuino: Enfocado al logro de resultados y no solo a integrar al personal	22.22%	33.33%			66.67%	22.22%	0.00%	12.333%
Compromiso entre niveles verticales	0.00%	55.56%			55.56%	33.33%	0.00%	12.333%
Compromiso entre niveles horizontales	22.22%	33.33%			22.22%	66.67%	0.00%	12.333%
Cumplimiento en tiempo, costo y calidad lo que se ha prometido	22.22%	33.33%			88.89%	0.00%	0.00%	12.333%
Sentido de urgencia común en la organización	22.22%	33.33%			44.44%	22.22%	22.22%	12.333%
Los implantadores son proactivos	33.33%	22.22%			44.44%	33.33%	11.1%	12.333%
Los implantadores son preactivos	33.33%	22.22%			11.1%	55.56%	22.22%	12.333%
Los implantadores son reactivos	33.33%	22.22%			11.1%	55.56%	22.22%	12.333%

Tabla 11: Análisis de los factores relacionados con la cultura de la ejecución

Análisis								
Factor	NAR	NAV			NI(A)	NI(M)	NI(B)	PPC
Esquema de motivación								
Incentivos: dinero	0.00%	55.56%			33.33%	55.56%	0.00%	6.444%
Incentivos: promoción	0.00%	55.56%			55.56%	33.33%	0.00%	6.444%
Incentivos: reconocimiento	0.00%	55.56%			33.33%	55.56%	0.00%	6.444%
Hacer sentir a la gente parte de la organización	22.22%	33.33%			22.22%	66.67%	0.00%	6.444%

Tabla 12: Análisis de los factores relacionados con los esquemas de motivación

Análisis								
Factor	NAR	NAV			NI(A)	NI(M)	NI(B)	PPC
Organización								
Estructura Orgánica adecuada en la empresa (solo las mínimas modificaciones)	0.00%	55.56%			55.56%	33.33%	0.00%	10.431%
Planeación participativa de la implantación	0.00%	55.56%			33.33%	33.33%	22.22%	10.431%
Enfoque a funciones	0.00%	55.56%			22.22%	33.33%	33.33%	10.431%
Enfoque a procesos	0.00%	55.56%			33.33%	55.56%	0.00%	10.431%
Enfoque a objetivos	0.00%	55.56%			66.67%	22.22%	0.00%	10.431%
Enfoque a actividades	0.00%	55.56%			0.00%	33.33%	55.56%	10.431%
Definición precisa responsabilidades vinculadas a de objetivos	0.00%	55.56%			66.67%	22.22%	0.00%	10.431%
Definición precisa de atribuciones en la toma de decisiones	0.00%	55.56%			55.56%	33.33%	0.00%	10.431%
Definición precisa de relaciones entre puestos	0.00%	55.56%			22.22%	44.44%	22.22%	10.431%
Los procedimientos de implantación son explícitos y son los menos posibles	0.00%	55.56%			11.1%	55.56%	22.22%	10.431%

Tabla 13: Análisis de los factores relacionados con la organización para la implantación

Análisis								
Factor	NAR	NAV			NI(A)	NI(M)	NI(B)	PPC
Personal adecuado								
Desarrollo de talentos	22.22%	22.22%			44.44%	22.22%	22.22%	9.597%
Atracción de talentos	11.11%	33.33%			55.56%	11.11%	22.22%	9.597%
Conocimiento del personal adecuado	22.22%	22.22%			77.78%	11.11%	0.00%	9.597%
Competencias tecnológicas	0.00%	44.44%			44.44%	44.44%	0.00%	9.597%
Reclutamiento adecuado	0.00%	44.44%			55.56%	33.33%	0.00%	9.597%
Personas nuevas para procesos nuevos	0.00%	44.44%			0.00%	11.11%	77.78%	9.597%

Tabla 14: Análisis de los factores relacionados con el personal adecuado

Análisis								
Factor	NAR	NAV			NI(A)	NI(M)	NI(B)	PPC
Sistema de indicadores, monitoreo y control								
Esquema de indicadores, seguimiento y control permanente	0.00%	55.56%			77.78%	11.11%	0.00%	7.861%
La retroalimentación debe llegar hasta el tomador de decisión en el menor tiempo	0.00%	55.56%			88.89%	0.00%	0.00%	7.861%
Evaluación ágil y oportuna	0.00%	55.56%			88.89%	0.00%	0.00%	7.861%
Toma de decisiones oportuna	0.00%	55.56%			88.89%	0.00%	0.00%	7.861%
Adaptación ágil a los cambios	11.11%	44.44%			66.67%	22.22%	0.00%	7.861%
Definición de limitante temporal para el logro de resultados	11.11%	44.44%			44.44%	0.00%	44.44%	7.861%

Tabla 15: Análisis de los factores relacionados con los sistemas de indicadores, monitoreo y control

Finalmente se presenta la media aritmética para el peso sobre el éxito de la implantación que propuso el grupo experto.

Factor	PPC
Planeación	24.03%
Apoyo y procuración efectivos	17.01%
Capacitación y comunicación	12.29%
Cultura de la ejecución	12.33%
Esquema de motivación	6.44%
Organización	10.43%
Personal adecuado	9.60%
Sistema de indicadores, monitoreo y control	7.86%

Tabla 16: Peso promedio ponderado para cada categoría de factores

Cabe mencionar que no es posible establecer una escala absoluta de referencia ya que para lograrlo sería necesario hacer un estudio particular y poder así establecer bases “duras”. Sin embargo se presentan los resultados para la opinión identificados a través de la opinión de los expertos:

Síntesis de resultados					
Factor	Tipo de variable	Impacto de la variable	Factor	Tipo de variable	Impacto de la variable
Planeación			Cultura de la ejecución		
La estrategia es adecuada al mercado	Controlable	Alto	Disciplina en el personal: se siguen indicaciones puntuales	Sin acuerdo	Alto
El modelo de negocio bajo la nueva estrategia es claro	Controlable	Alto	Liderazgo genuino: Enfocado al logro de resultados y no solo a integrar al personal	Sin acuerdo	Alto
Objetivos claros, explícitos y medibles	Sin acuerdo	Alto	Compromiso entre niveles verticales	Controlable	Alto
La planeación y la implantación están integradas	Controlable	Alto	Cumplimiento en tiempo, costo y calidad lo que se ha prometido	Sin acuerdo	Alto
Se diseña un modelo de implantación por cada estrategia	Controlable	Alto	Compromiso entre niveles horizontales	Sin acuerdo	Medio
Se reacciona a los cambios del entorno	Controlable	Alto	Los implantadores son preactivos	Sin acuerdo	Medio
No se actúa a los cambios en el entorno	Controlable	Alto	Los implantadores son reactivos	Sin acuerdo	Medio
Se prevén los cambios del entorno*	Sin acuerdo	Sin acuerdo	La indicaciones, ordenes, retroalimentaciones, evaluaciones no se toman de manera personal	Sin acuerdo	Sin acuerdo
La estrategia con el paso del tiempo se vuelve copiable	Sin acuerdo	Sin acuerdo	Sentido de urgencia común en la organización	Sin acuerdo	Sin acuerdo
Los cambios mantienen una dirección definida y no se dan "bandazos"	Controlable	Sin acuerdo	Los implantadores son proactivos	Sin acuerdo	Sin acuerdo

Tabla 17: Clasificación de los factores de éxito de las estrategias empresariales. Parte 1

Síntesis de resultados					
Factor	Tipo de variable	Impacto de la variable	Factor	Tipo de variable	Impacto de la variable
Organización			Capacitación y comunicación		
Estructura Orgánica adecuada en la empresa (solo las mínimas modificaciones)	Controlable	Alto	Comunicación efectiva de los cambios que implica la nueva estrategia	Controlable	Alto
Enfoque a objetivos	Controlable	Alto	Entrenamiento en nuevas actividades	Controlable	Medio
Definición precisa responsabilidades vinculadas a de objetivos	Controlable	Alto	Capacitación en nuevas actividades	Controlable	Sin acuerdo
Definición precisa de atribuciones en la toma de decisiones	Controlable	Alto	Entendimiento y convencimiento de la nueva estrategia: "Creérsela-ponerse la camiseta"	Sin acuerdo	Sin acuerdo
Enfoque a actividades	Controlable	Bajo	Nuevos procedimientos comunicados eficazmente	Controlable	Sin acuerdo
Enfoque a procesos	Controlable	Medio	Comunicación de características de perfiles eficaz (bajo la nueva estrategia)	Controlable	Sin acuerdo

Síntesis de resultados					
Factor	Tipo de variable	Impacto de la variable	Factor	Tipo de variable	Impacto de la variable
Organización			Capacitación y comunicación		
Los procedimientos de implantación son explícitos y son los menos posibles	Controlable	Medio	Existe un equipo que brinda soporte logístico en la comunicación de la estrategia e implantación	Controlable	Sin acuerdo
Planeación participativa de la implantación	Controlable	Sin acuerdo			
Enfoque a funciones	Controlable	Sin acuerdo			
Definición precisa de relaciones entre puestos	Controlable	Sin acuerdo			

Tabla 18: Clasificación de los factores de éxito de las estrategias empresariales. Parte 2

Síntesis de resultados					
Factor	Tipo de variable	Impacto de la variable	Factor	Tipo de variable	Impacto de la variable
Apoyo y procuración efectivos			Esquema de motivación		
Aseguramiento de recursos garantizada	Sin acuerdo	Alto	Incentivos: promoción	Controlable	Alto
Asignación de recursos garantizada	Controlable	Alto	Incentivos: dinero	Controlable	Medio
Respaldo de la cabeza de la organización	Sin acuerdo	Alto	Incentivos: reconocimiento	Controlable	Medio
Patrocinio de la cabeza de la organización	Sin acuerdo	Alto	Hacer sentir a la gente parte de la organización	Sin acuerdo	Medio
Existe un equipo que facilita la implantación en la organización	Controlable	Sin acuerdo			

Tabla 19: Clasificación de los factores de éxito de las estrategias empresariales. Parte 3

Síntesis de resultados					
Factor	Tipo de variable	Impacto de la variable	Factor	Tipo de variable	Impacto de la variable
Personal adecuado			Sistema de indicadores, monitoreo y control		
Atracción de talentos	Sin acuerdo	Alto	Esquema de indicadores, seguimiento y control permanente	Controlable	Alto
Conocimiento del personal adecuado	Sin acuerdo	Alto	La retroalimentación debe llegar hasta el tomador de decisión en el menor tiempo	Controlable	Alto
Reclutamiento adecuado	Sin acuerdo	Alto	Evaluación ágil y oportuna	Controlable	Alto
Personas nuevas para procesos nuevos	Sin acuerdo	Bajo	Toma de decisiones oportuna	Controlable	Alto
Desarrollo de talentos	Sin acuerdo	Sin acuerdo	Adaptación ágil a los cambios	Sin acuerdo	Alto
Competencias tecnológicas	Sin acuerdo	Sin acuerdo	Definición de limitante temporal para el logro de resultados	Sin acuerdo	Sin acuerdo

Tabla 20: Clasificación de los factores de éxito de las estrategias empresariales. Parte 4

3.7. Conclusiones del capítulo

El estudio basado en el método de investigación *Delphi*, permite estudiar adecuadamente el tema de la implantación de estrategias empresariales ya que se trata de un tema caracterizado por una gran incertidumbre en los datos, se encuentran dispersos y en ocasiones se carece de ellos.

Lo que realmente influye en el éxito de la implantación de una estrategia empresarial (además de los aspectos considerados en el marco teórico de referencia) son los factores de éxito de la implantación de estrategias empresariales. Mismos que se han identificado, calificado y categorizado a partir de unos criterios establecidos que exigen que se tenga un nivel mínimo de acuerdo entre los expertos del rango de mayoría absoluta para poder determinar si se trata de un factor controlable o bien escapa del dominio del objeto conducente. Por otro lado se concluye que para algunos factores no se logró el nivel de acuerdo necesario para poder clasificarlos de determinada forma por lo que será necesario investigar más al respecto en líneas de investigación subsecuentes.

Las categorías que más impacto presentan sobre la implantación de las estrategias son las de planeación, organización para la implantación, apoyo y procuración efectivos y sistema de indicadores, monitoreo y control. Además se ha verificado que la implantación de una estrategia:

- i) Es de naturaleza compleja, es decir, que dispone de tantas variables que es difícil conocer a todas, además es imposible mantener el control sobre las mismas, por lo tanto, la implantación de estrategias tiene cualidades sistémicas que requieren un tratamiento como tal
- ii) El entorno impacta considerablemente sobre el desempeño de la implantación
- iii) La implantación es un sistema de transición entre el sistema de planeación y el de ejecución -entendido como todo aquel conjunto de actividades y recursos encaminados a que la empresa trabaje (ejecute) como la estrategia marca-. Mismo sistema debe tomar en cuenta los factores que se han identificado en este trabajo para facilitar el éxito

CAPÍTULO 4

Factores de éxito de la implantación de estrategias empresariales

4.1. Introducción

El estudio realizado presenta dos tipos de resultados, el primero consiste del conjunto de factores de éxito, su integración, clasificación y calificación de acuerdo a la capacidad que tiene la empresa para manejarlos, y sobre el impacto que estos tienen sobre el éxito de la implantación. El segundo conjunto de resultados constituye la síntesis que describe la interacción de los factores identificados durante la realización de la investigación.

4.2. Matriz de impactos y control de los factores de la implantación

Los resultados de la primera fase se muestran en una matriz que relaciona los parámetros de capacidad de control y de impacto sobre el éxito de la estrategia.

		Bajo impacto				Mediano impacto				Alto impacto				Sin acuerdo										
Sin acuerdo	Controlable	No controlable	7	Personas nuevas para procesos nuevos	4	Compromiso entre niveles horizontales	1	No se actúa a los cambios en el entorno	8	Adaptación ágil a los cambios	7	Reclutamiento adecuado	4	Sentido de urgencia común en la organización	4	La indicaciones, ordenes, retroalimentaciones, evaluaciones se toman de manera personal								
							1	Se reacciona a los cambios del entorno	4	Disciplina en el personal: se siguen indicaciones puntuales	7	Conocimiento del personal	8	Definición de limitante temporal para el logro de resultados	1	La estrategia con el paso del tiempo se vuelve copiable								
							4	Los implantadores son reactivos	1	Se diseña un modelo de implantación por cada estrategia	4	Cumplimiento en tiempo, costo y calidad lo que se ha prometido	7	Atracción de talentos	7	Competencias tecnológicas	1	Se prevén los cambios del entorno						
							4	Los implantadores son proactivos	1	La planeación y la implantación están integradas	4	Liderazgo genuino: Enfocado al logro de resultados y no solo a integrar al personal	2	Patrocinio de la cabeza de la Org.	7	Desarrollo de talentos	3	Entendimiento y convencimiento de la nueva estrategia: "Creérsela-ponerse la camiseta"						
							1	Objetivos claros, explícitos y medibles	2	Asignación de recursos garantizada	2	Respaldo de la cabeza de la Org.	4	Los implantadores son proactivos	2	Aseguramiento de recursos garantizada								
							Estructura Orgánica adecuada en la empresa (solo las mínimas modificaciones)																	
							6	Enfoque a actividades	5	Incentivos: reconocimiento	5	Incentivos: dinero	1	La estrategia es adecuada al mercado	6	Definición precisa de atribuciones en la toma de decisiones	8	La retroalimentación debe llegar hasta el tomador de decisión en el menor tiempo	3	Existen un equipo que brinda soporte logístico en la comunicación de la estrategia e implantación	6	Enfoque a funciones		
													1	El modelo de negocio bajo la nueva estrategia es claro	8	Toma de decisiones oportuna	8	Evaluación ágil y oportuna	2	Existen un equipo que facilita la implantación en la organización	6	Definición precisa de relaciones entre puestos		
													3	Entrenamiento en nuevas actividades	5	Incentivos: promoción	6	Definición precisa responsabilidades vinculadas a de objetivos	8	Esquema de indicadores, seguimiento y control permanente	3	Comunicación de características de perfil eficaz (bajo la nueva estrategia)	6	Planeación participativa de la implantación
													6	Los procedimientos de implantación son explícitos y son los menos posibles	4	Compromiso entre niveles verticales	6	Enfoque a objetivos	3	Comunicación efectiva de los cambios que implica la nueva estrategia	3	Nuevos procedimientos comunicados eficazmente	1	Los cambios mantienen una dirección definida y no se dan "bandazos"
6	Enfoque a procesos	6	Enfoque a procesos	6	Enfoque a procesos	6	Compromiso entre niveles horizontales	6	Enfoque a objetivos	3	Comunicación efectiva de los cambios que implica la nueva estrategia	3	Capacitación en nuevas actividades											

- Sin acuerdo
- Controlable
- No controlable
- 1 Planeación
- 2 Apoyo y procuración efectivos
- 3 Capacitación y comunicación
- 4 Cultura de la ejecución
- 5 Esquema de motivación
- 6 Organización para la implantación
- 7 Personal adecuado
- 8 Sistema de indicadores monitoreo y control

Tabla 21: Matriz de los factores de éxito de la implantación de estrategias empresariales

Los factores que se clasificaron como de mayor impacto sobre el éxito de la implantación de la estrategia corresponden a los sectores de la matriz de alto impacto. Y así sucesivamente. Para la calificación sobre el nivel de control que la gestión de la empresa puede ejercer sobre estos, el razonamiento es similar. Nótese que existen los sectores calificados como “sin acuerdo”, mismos que se utilizan para ubicar aquellos factores que no lograron un nivel de acuerdo correspondiente a la mayoría absoluta, tanto en la calificación de su nivel de impacto como de la calificación de control.

La utilidad de la matriz de los factores de éxito es que enfocan los esfuerzos de preparación de la implantación tomando en cuenta aquellos que tienen un mayor impacto sobre el éxito. Logrando con ello una pauta de implantación.

Por otro lado es necesario profundizar en la investigación de aquellos factores para los cuales no se logró un nivel de acuerdo que permitiese calificarlos ya que pueden constituir variables que impactan en gran medida el ejercicio de implantación.

4.3. Interacciones de los factores de éxito

4.3.1. De carácter sistémico

Los factores de éxito no pueden ser desvinculados del entorno de la empresa ni del interior de esta. Es decir, no es posible concebir a una empresa como un sistema aislado o cerrado. Una de las restricciones al momento de formular estrategias y al tratar de implantar se deriva de la desvinculación sistémica entre las fases de generación de la estrategia y de la implantación. *Este fenómeno consiste de separar temporal y funcionalmente los elementos antes mencionados.* La desvinculación evidencia otro fenómeno que se le ha denominado: la restricción de los insumos “chatarra”.

La restricción de los insumos “chatarra” consiste de la utilización de información inadecuada para formular estrategias o para determinar cursos específicos de acción. Los factores relacionados con la restricción que permitirían superarla son:

- ∇ La estrategia deberá ser adecuada al mercado
- ∇ Los objetivos deberán ser claros, explícitos y medibles
- ∇ La planeación y la implantación deberían estar integradas ya que como se verá más adelante son dos procesos mutuamente complementarios

El fenómeno se puede visualizar a partir de una generalización de las fases del desarrollo de estrategias como la siguiente:

- ✓ Diagnóstico de la situación actual de la empresa
- ✓ Formulación de la estrategia
- ✓ Implantación de la estrategia
- ✓ Control de las actividades

Las cuatro fases anteriores constituyen a grandes rasgos un sistema de gestión estratégica que muestra las relaciones entre estas. El modelo inicia mediante una necesidad sentida de cambio o bien por una programación promovida por las diversas posturas ante la planeación³⁶. El sistema ubica su funcionalidad mediante el modelo genérico de caja negra en el que las entradas pueden ser las razones por las cuales la empresa inicia y ejecuta actividades de cambio y la salida son los resultados obtenidos luego de los ejercicios de formulación, implantación y control.

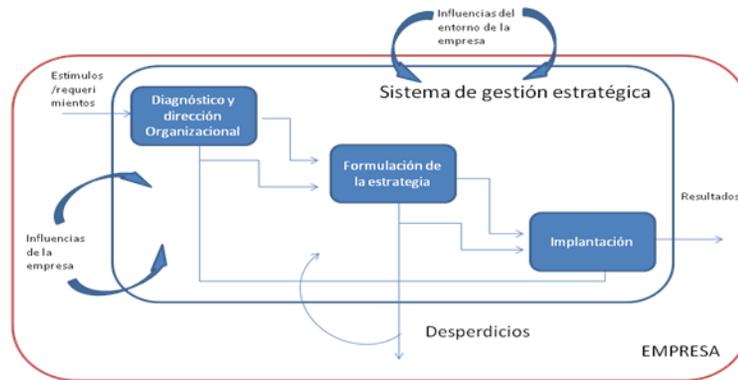


Figura 16: Modelo genérico de gestión estratégica

Al interior se vincula cada una de las fases por medio de relaciones productor producto, en donde pueden encontrarse tres interacciones: la primera son todas aquellas entradas que tiene cada una de las fases y las otras dos son las salidas. Las salidas pueden ser de dos tipos, la primera es del tipo deseado y se constituye de todos aquellos resultados esperados y la segunda es no deseada, misma que en tiempo de ejecución pueden llegar a ser consideradas como óptimas o adecuadas, ocasionando que se trabaje con productos inadecuados. Por ejemplo, puede darse el caso de un diagnóstico inadecuado, o bien de la estimación errónea de capacidades de la industria o bien de la propia empresa, al formular una estrategia se estaría haciendo con base en supuestos imprecisos o incorrectos.

Lo anterior acarrea una discrepancia entre lo percibido y lo real, situación que se manifiesta en la pobre o nula efectividad de los resultados de los ejercicios de formulación y de implantación. Es decir, las etapas de formulación de una estrategia están sujetas a la incertidumbre. Esta situación de incertidumbre es propia de sistemas de actividad humana y de negocios, puesto que es imposible aislar del entorno al sistema empresa.

Las decisiones se toman porque la naturaleza de los negocios generalmente demanda acciones en el corto plazo y los supuestos marco bajo los cuales se elaboran las estrategias suelen constituir la única información disponible para sustentarlas, por lo que *la implantación además debe ser una etapa de ajuste de la estrategia a la realidad sobre la cual se está actuando*. Es decir, debe ser capaz de reducir los niveles de incertidumbre en los supuestos sobre los que se basa la estrategia.

Analizando las posibles causas de la desvinculación es posible identificar que en ocasiones los encargados de la formulación son ajenos a la operación del día a día ocasionando

³⁶ Véase: posturas ante la planeación del marco teórico.

estrategias incompatibles con las realidades internas en la empresa. Por lo que es necesario que el personal encargado de la formulación esté familiarizado con la operación cotidiana de la compañía de tal manera que se genere un producto útil y práctico que se implante con la mayor facilidad, cuidando de no generar productos complejos que no contribuyan directamente con la generación de valor de la empresa.

La implantación de estrategias es una fase dinámica y adaptable conducida por la previa toma de decisiones que implica incertidumbre que a lo más se puede disminuir pero jamás eliminar. Por lo tanto, la implantación además de ser una etapa en la que se materializa el conjunto de decisiones efectuadas, constituye una oportunidad de perfeccionar la estrategia y con ello disminuir la incertidumbre por medio de ejercicios de ajuste.

Las pautas que se proponen para dar solución a la desvinculación sistémica giran en torno al traslapamiento temporal, funcional y organizacional de la planeación con la implantación. Conviene integrar al personal que implantará al menos en alguna de las fases finales de la planeación, con la finalidad de que se tenga perfectamente claros los objetivos estratégicos y de implantación, además de la creación de esquemas de propiedad por resultados en donde se asimile como propio cada éxito o fracaso derivado del proceder de implantación. El o los tomadores de decisión deben permanecer permanentemente enterados de la situación de implantación en cada uno de los ajustes estratégicos. Además de los traslapamientos anteriormente mencionados conviene evaluar un enfoque de pruebas en donde se verifique en pequeña escala tanto la efectividad de la estrategia como de la utilidad de los esquemas de implantación para disminuir la incertidumbre relacionada con la introducción de insumos parásitos o “chatarra” a fases consecuentes.

4.3.2. Relacionados con la continuidad de las decisiones

Una primera aclaración es la diferencia entre los tipos de objetivos, no se profundizará en este tema, sin embargo se puntualiza que los objetivos pueden ser importantes y pueden ser estratégicos.

Los objetivos importantes no necesariamente son objetivos estratégicos pero los objetivos estratégicos son importantes. La diferencia fundamental en ambos como se ha mencionado en el marco teórico de referencia es el nivel de impacto organizacional y el plazo en el cual se esperan alcanzar los resultados. Es decir, un objetivo estratégico implica cambios y resultados de alto impacto organizacional y en el mediano plazo (más de tres años).

De acuerdo con la investigación, es común que surja una interferencia entre los objetivos estratégicos con los objetivos del corto plazo que son importantes ya que para lograr objetivos del largo plazo la mayor de las veces se necesita sacrificar los objetivos del corto plazo.

En el caso de compañías sujetas a la injerencia de comunidad inversionista, estas se ven forzadas a lograr rentabilidad en el corto plazo aunque el planteamiento haya sido de largo plazo, lo que ocasiona que se ajusten las estrategias para generar valor lo más rápido posible aunque este pueda no ser tan atractivo como aquel de largo plazo. Entonces *el corto plazo “mata” a los objetivos estratégicos ya las compañías están sujetas a modificaciones estratégicas o*

desviaciones estratégicas³⁷ durante su etapa de implantación que pueden disminuir su capacidad para implantar exitosamente.

4.3.3. Relacionados con la participación de la organización

En términos concretos, las decisiones a nivel de planeación empresarial estratégica deben ser tomadas por el director o consejo de administración, sin embargo *es enriquecedor escuchar las opiniones de los miembros de la organización que cercanas a los clientes y a la competencia así como aquellos del entorno que puedan contribuir a visualizar más claramente la situación actual.* Es decir, el proceso de toma de decisiones debe ser facilitado y enriquecido por la mayor información posible y relevante, misma que debe ser cuidadosamente estructurada y filtrada como para ser relevante.

Por otro lado, es conveniente que la organización sea partícipe y esté completamente comunicada y entienda claramente los objetivos y cambios planteados. Es decir, se vuelve necesaria la comunicación de las decisiones que se han llevado a cabo de manera clara y concreta lo más directamente posible para que no se preste a malinterpretaciones ni ajustes. Además se debe asegurar el convencimiento de las áreas que más cambios experimentarán al momento de implantar.

4.3.4. Relacionados con la temporalidad de la estrategia y la implantación

La formulación de una estrategia debe garantizar una esencia y ejecución únicas, de lo contrario la generación de una ventaja competitiva se ve disminuida. Sin embargo con el paso del tiempo es común que la competencia trate de replicar una estrategia exitosa lo que fuerza a tener claro cuando una estrategia es vigente y cuando no lo es, para ello debe tener claro cuando se debe cerrar una implantación. Es decir, cuando se han alcanzado los objetivos estratégicos y cuándo sigue siendo vigente la estrategia.

Una implantación se cierra cuando se han logrado los objetivos estratégicos, es decir, cuando se han satisfecho en tiempo y forma los indicadores de éxito, lo que hace necesaria la construcción de un sistema de indicadores que permita verificar no solamente si se han alcanzado o no los objetivos estratégicos, sino que además permita visualizar si los mecanismos de implantación son los adecuados o no. Este punto refuerza la continuidad e integralidad de la implantación y de la planeación, ya que todo ajuste en la estrategia derivado de la implantación o bien todo ajuste de la implantación detonado por la insatisfacción de los indicadores en tiempo y forma, tiene que ser decidido o bien por la cabeza de la organización o por la persona responsable de la implantación.

En el caso de empresas pequeñas es común que la cabeza de la organización tome la mayoría de las decisiones que se deban llevar a la práctica, sin embargo, en una empresa de tamaño considerable se vuelve un proceso impráctico y demasiado ambicioso por lo que se ha

³⁷ Las desviaciones estratégicas son cambios en el rumbo de la empresa al momento de ejecutar ocasionada por diversas causas como pueden ser oportunidades en el corto plazo o embates del entorno.

propuesto una clara definición de responsabilidades asociada a objetivos, a puestos y por lo tanto a perfiles.

Un punto de acuerdo ha sido el de la unicidad de la estrategia y por lo tanto de la implantación, es decir, dado que ninguna estrategia es igual, no tiene sentido hablar de modelos genéricos que guíen la implantación, solo es posible hablar de pautas que faciliten esta labor considerando las particularidades que se presenten en cada caso. Por lo tanto cada implantación debe abordarse mediante el diseño de un modelo específico apoyado en unas pautas que faciliten su construcción y ejecución.

4.3.5. Relacionados con la organización de la implantación

Para explicar este punto conviene aclarar la diferencia entre la organización de la empresa y la organización para la implantación. La organización de la empresa está relacionada con la estructura con la que trabaja, con la definición de perfiles, el flujo de información, la asignación de responsabilidades entre otras. En pocas palabras la organización de la empresa está más relacionada con la forma en la que fluyen los procesos de trabajo en el día a día. Por otro lado la organización para la implantación está relacionada con la selección del personal que ejecutará la implantación, con las atribuciones y responsabilidades que esta deberá asumir así como de los objetivos que deberá alcanzar.

La organización para la implantación debe ser atribuida de capacidades de soporte logístico para que la organización de la empresa tenga clara la estrategia. Debe facilitar la integración entre las áreas de la empresa y facilitar el proceso de cambio y no necesariamente ejecutarlo. La ejecución de los cambios debe correr por cuenta de la misma organización de la empresa.

Se han identificado dos enfoques de organización que comúnmente se presentan en las empresas. Uno de ellos es definir un área específica que se encargue de los procesos de planeación y la otra es conformar comités dinámicos de las mismas áreas de la organización que contribuyan con la implantación. Las ventajas y desventajas del primer son:

- ✓ Se dispone de un cuerpo especializado en facilitar los procesos de planeación e implantación
- ✓ Se tiene un recurso específico para apoyar y coordinar la comunicación, el entendimiento y la aceptación de la estrategia.
- ✓ Se facilita la labor de conocimiento de la situación actual de la empresa, del entorno, así como las tendencias internas y externas.
- ✓ Al ser un área descontextualizada de la empresa, las demás áreas hacen caso omiso a las recomendaciones que el área de planeación realiza.
- ✓ Es común la descontextualización del área de planeación de las demás áreas de la empresa con lo que se puede volver poco confiable la percepción sobre la situación actual de la empresa.

- ✓ Se entiende que las áreas de planeación son las encargadas de planear y su labor termina cuando el plan está elaborado.
- ✓ La planeación se convierte en un aspecto primario en lugar de ser el medio facilitador a la toma de decisiones, es decir, se planea como fin y no como medio.

Las ventajas y desventajas de integrar un comité dinámico de planeación e implantación radican en:

- ✓ El personal tiene que realizar una mayor cantidad de actividades resultante del incremento de atribuciones para la preparación de la planeación y la implantación dejando de lado sus responsabilidades base
- ✓ Se agiliza el proceso de comunicación y entendimiento de la estrategia
- ✓ Se promueve la proactividad del personal y aportación de opciones para la implantación

Un punto de acuerdo en el grupo experto ha sido que la utilización de uno u otro esquema de implantación dependen en gran medida de la organización y el estilo de dirección que prevalezca en el tomador de decisiones, por lo que es necesario evaluar en cada caso la utilización de uno u otro esquema.

4.3.6. Relacionados con los procesos de implantación

Una de las diferencias entre la planeación y la implantación es que la planeación se basa sobre supuestos menos concretos que la implantación. Es decir, la planeación permite que la implantación ajuste sus decisiones sobre un marco de referencia y mientras que la planeación requiere de una labor creativa que permita visualizar oportunidades de generación de valor.

La planeación es entonces más una labor de trabajo creativo facilitado por un marco que permita potencializar la creatividad y visión de los estrategas más que de un trabajo mecánico. Mientras que la implantación es una labor que debe tener como referencia unos objetivos y metas perfectamente acotados en tiempo, costo y calidad. Sin embargo debe ser lo suficientemente flexible para que la organización pueda desarrollar mecanismos más efectivos por medio de ajuste continuo de las formas en las que se implanta.

Conviene disponer de un enfoque gradual que permita perfeccionar los esquemas de implantación por medio de ajustes programados. Es decir, en una primera aproximación se deben preparar la implantación por medio de hitos de implantación mientras que en una segunda aproximación se precisarán dichos hitos y así sucesivamente hasta el perfeccionamiento de las labores de implantación. Algunas propuestas sugieren la necesidad de definición de procesos de implantación sin embargo como se mencionó en el apartado de temporalidad de estrategia e implantación conviene evaluar la inversión de formalización de procesos

4.3.7. Relacionada con la cultura de la ejecución

Los aspectos relacionados con la cultura de la ejecución tienen que ver con el liderazgo de la cabeza de la organización, del personal de implantación, el carácter de las personas al momento de recibir órdenes, con la disciplina del trabajo que tienen los colaboradores, del compromiso mutuo entre los niveles verticales y horizontales de la organización así como del enfoque y disposición hacia el trabajo evidenciado por el sentido de urgencia por tareas y objetivos claros y comunes.

Entre los aspectos de carácter del personal deben considerarse en el entorno local una restricción que los expertos coinciden: *es difícil separar la percepción personal de la profesional de tal manera que surgen barreras a la colaboración en los momentos de ajuste de actividades o decisiones.* Los procesos de retroalimentación necesarios para ajustar los procesos de cambio y hasta la misma estrategia se ven disminuidos y a veces anulados por la percepción personal que los colaboradores pueden presentar. Al disminuirse los vínculos de retroalimentación se pierde el dinamismo y flexibilidad necesarios para el éxito de la implantación.

Los aspectos relacionados con el liderazgo del personal, de su postura ante el cambio y ante la planeación también son parte de la cultura de la ejecución. Es común encontrarse con organizaciones reactivas, evidenciadas por una pasividad, donde se actúa solamente en cuando no existe alternativa alguna, por lo que no se toman decisiones, se hace lo que se tiene que hacer para superar en el corto plazo los problemas existentes. Este enfoque está fuertemente relacionado con la interferencia de los objetivos de corto plazo con los del largo plazo. Los expertos coinciden que es necesario un enfoque proactivo en el personal clave que permita no solamente anticiparse a los cambios, sino de hecho generarlos convenientemente para la empresa.

La cultura de la ejecución entonces se evidencia por un enfoque hacia los resultados que por uno hacia actividades. Se fomentan los logros en tiempo, costo y calidad esperados al inicio del ejercicio de implantación. Este enfoque tiene ventajas como las siguientes:

- ✓ Se crea un sentimiento de propiedad por los resultados obtenidos que facilita el compromiso y dedicación
- ✓ Permite la creatividad para identificar caminos cortos en lugar de procedimientos burocráticos
- ✓ Retroalimenta y permite satisfacer las necesidades de logro del ejecutor
- ✓ Facilita el espíritu competitivo del personal y promueve la pro actividad
- ✓ Aclara los esquemas y reglas de asignación de incentivos que desarrollan el gusto y compromiso del personal
- ✓ Produce un efecto “bola de nieve” que replica los esquemas de participación y compromiso

- ✓ Facilita el acceso a mejores condiciones laborales siempre que la cultura de la ejecución satisfaga las necesidades del colaborador.

La cultura de ejecución debe estar provista de los medios de aseguramiento de los resultados como pueden ser los sistemas de monitoreo y control, es decir, la cultura de la ejecución promueve la delegación de responsabilidades de manera controlada.

4.3.8. Relacionada con la motivación y actitud del personal

Lograr la proactividad en las personas es una tarea titánica, actualmente existe percepciones que la dificultan aun más reforzando el círculo vicioso que ciega a las personas y les aleja del motor de cambio que permite mejorar las cosas: la voluntad.

Para términos de este trabajo, la voluntad es “lo que la chispa de la bujía al motor de combustión interna”. De acuerdo con la investigación realizada, el grupo de expertos coincide en la necesidad de esquemas que la potencialicen, es decir, de motivadores.

La investigación muestra que los motivadores más comúnmente utilizados han sido los estímulos económicos, sin embargo, el grupo ha coincidido en que este es un enfoque más del tipo conductual que ha probado tener deficiencias y ser relativo a labores estrictamente mecánicas.

Dada la necesidad de enfoques más efectivos el grupo experto ha coincidido que la motivación del personal puede lograrse satisfaciendo diferenciadamente tres necesidades fundamentales en el ser humano:

- ✓ Logro
- ✓ Poder
- ✓ De aceptación (por otras personas)

La satisfacción de necesidades de logro está relacionada con los deseos de sobresalir, de realizar adecuadamente una tarea. Es la satisfacción de la necesidad de auto realización personal y medible. Las personas con más necesidades de logro buscan situaciones competitivas y retos, se fijan objetivos desafiantes pero realistas y alcanzables. La satisfacción de la necesidad de poder está más relacionada con la capacidad de influir sobre otros. La satisfacción de necesidades de aceptación está más relacionada con el interés por establecer vínculos emocionales positivos con las personas que le rodean, por lo que el grupo experto coincidió en la necesidad de un enfoque que permita satisfacer de manera individualizada las expectativas de los miembros de la organización que guarán la estrategia, así como de una adecuada selección y asignación de puestos, objetivos y responsabilidades.

4.3.9. Relacionados con el personal adecuado

Una de las variables que afectan a la implantación de acuerdo con la investigación es aquella relacionada con las aptitudes del personal que ejecuta la implantación. Mismo que debe ser adecuadamente satisfecho para disminuir la probabilidad de fracaso. Los aspectos relacionados con la actitud se muestran en un apartado adicional ya que forman lo que se ha denominado: cultura de la ejecución. Los aspectos relacionados con las capacidades del personal están relacionados con el adecuado reclutamiento y selección así como de los esquemas de capacitación.

El grupo experto coincide con la necesidad de garantizar que el personal disponga del conocimiento de cómo desarrollar sus labores mediante dos caminos: traer el conocimiento a la empresa por medio de contrataciones o capacitación o bien desarrollar el conocimiento por la propia compañía.

En ambos casos es necesario realizar una evaluación de las opciones ya que por un lado la generación de conocimiento implica largos tiempos de creatividad, desarrollo y perfeccionamiento que pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa. Por otro lado el traer conocimiento parece ser una de las opciones más viables, sin embargo puede tener impactos negativos si es que la rotación del personal es alta.

4.3.10. Relacionada con el apoyo y la procuración efectiva

Una de las particularidades del entorno local identificada por el grupo experto consiste de las deficiencias en el apoyo y la procuración de recursos efectiva ya que con la finalidad de ahorrar recursos muchas veces se inician proyectos sin el suficiente sustento económico que permita en tiempo y forma alcanzar los resultados esperados. Por lo que:

- ✓ El desarrollo y la implantación de estrategias deben concebirse como inversiones de largo plazo que permitirán maximizar la capacidad de generación de valor
- ✓ El personal debe disponer de los insumos suficientes para ejecutar sus labores
- ✓ Es necesario medir los resultados de cada inversión y su respectivo seguimiento y control.

Además, se identifica que tanto la procuración como los apoyos no deberán ser del tipo inquisitivo, es necesario establecer un marco de reglas claras al cual la organización se debe ajustar.

4.4. Conclusiones de capítulo

La implantación de estrategias es una fase dinámica y adaptable conducida por la previa toma de decisiones que implica incertidumbre que no es posible eliminar por lo que *la implantación debe ser una etapa de ajuste de la estrategia a la realidad sobre la cual se está actuando.*

La búsqueda exclusiva de beneficios en el corto plazo a costa de los objetivos de largo plazo “mata” a los objetivos estratégicos ya las compañías están sujetas a desviaciones estratégicas con lo que no se logran resultados concretos ni duraderos

Es enriquecedor escuchar las opiniones de los miembros clave de la empresa como pueden ser el personal mismo de la empresa, los clientes, personajes externos que puedan contribuir a visualizar más claramente la situación actual y mejorar la ejecución.

La organización deberá ser partícipe del cambio y tiene que estar completamente comunicada y deberá tener perfectamente claros los movimientos que la implantación implica.

Una implantación se cierra cuando se han logrado los objetivos estratégicos, es decir, cuando se han satisfecho en tiempo y forma los indicadores de éxito

La implantación de una estrategia debe tener un tratamiento único de tal manera que se diseñen y provean los mecanismos de gestión que aseguren el éxito: cada implantación debe abordarse mediante el diseño de un modelo específico apoyado en unas pautas que faciliten su construcción y ejecución.

Es posible basarse en dos esquemas organizacionales para conducir la planeación y la implantación, su utilización dependen gran medida del estilo de dirección que prevalezca en el tomador de decisiones, por lo que es necesario evaluar en cada caso la utilización de uno u otro esquema.

La implantación es un ejercicio que considera ajustes sucesivos programados por lo que El desarrollo y la implantación de estrategias deben concebirse como inversiones de largo plazo que permitirán maximizar la capacidad de generación de valor

El personal deberá ser el adecuado para lo que se tienen dos opciones posibles, traer el conocimiento o crearlo, siendo la primera de estas la opción menos compleja

CONCLUSIONES

Las empresas enfrentan situaciones comunes al momento de implantar sus estrategias, mismas que pueden ser abordadas desde un enfoque general y flexible basado en el conocimiento de los factores de éxito de la implantación de estrategias empresariales.

Los factores pueden ser controlables o no controlables por la gestión de la empresa, conviene conocer esta distinción ya que así es para tener claro que variables modificar y de cuales prevenirse. Estos factores no impactan de la misma manera el éxito de la implantación. Los mayores impactos son aquellos que obstaculizan la realización de las actividades de la implantación o bien que pueden poner en riesgo la vida de la empresa. Los factores que impactan en un nivel medio pueden ocasionar ineficiencias en las actividades de implantación y las de bajo impacto ocasionan inconformidades pero es posible ejecutar las actividades

Las áreas de planeación deben apoyar la generación de la estrategia y no necesariamente formularla, además deben facilitar los procesos de cambio ya que no son áreas primarias de la operación del negocio. Su función se cumple mediante el apoyo logístico, de comunicación e integración organizacional, además de la conducción de la generación de una estrategia. También deberán garantizar el desarrollo de los sistemas de implantación *ad hoc*, vigilar que el modelo de negocio bajo la nueva estrategia sea claro y operativo, diseñar los sistemas de monitoreo, control y seguimiento que le permitan al tomador de decisiones tener un panorama claro de la situación actual interna y externa.

La implantación de estrategias es un proceso de cambio controlado, inmerso en una situación compleja que impacta sobre el desempeño de la empresa y ocasiona variaciones no deseadas en la ejecución de las tareas. La implantación se debe iniciar desde las fases de planeación, siendo esta última una fase que se deberá ajustar mediante una retroalimentación proveniente de la puesta en marcha de manera continua y periódica.

Una de las contribuciones más importantes de este estudio luego de la identificación de los factores de éxito ha sido la identificación teórica del problema de los insumos “chatarra”, mismo que constituye una restricción resultante de la incertidumbre asociada a la toma de decisiones sobre el proceso de planeación. Además se presentó el esquema que permite concebir a una empresa como un sistema de actividad humana con el propósito último de general valor.

Se ha mostrado como una cultura enfocada a la ejecución representa una ventaja competitiva ya que disponer de las capacidades y actitudes que una organización enfocada a la ejecución, facilita los resultados esperados y la mejora continua. Además permite disminuir el riesgo asociado al problema de los insumos “chatarra” por medio de lazos cibernéticos de comunicación y control sucesivo y permanente.

La implantación es un ejercicio cibernético, es decir, de temporalidad continua y de retroalimentaciones y controles sucesivos. Por medio de los resultados derivados de la ejecución inmediata anterior y de las modificaciones que se presentan en la preferencia de los clientes, de los cambios políticos, sociales, del comportamiento de la competencia y de

proveedores así como de las características medioambientales relacionadas con los negocios de la empresa

Los factores que más impactan sobre la implantación están relacionados con la planeación, la organización para la ejecución, la cultura de la ejecución, el apoyo y la procuración efectivos y el sistema de monitoreo y control

La procuración y el aseguramiento de recursos constituyen el primer aspecto a satisfacer ya que todo proyecto demanda de la disposición de recursos y adecuada asignación en la organización.

Los factores relacionados con la planeación tienen que ver con la integración sistémica entre procesos, la claridad y facilidad aplicativa de los modelos de planeación, implantación y de negocios.

Las variables relacionadas con la organización para la implantación requieren desde una efectiva comunicación, entendimiento y convencimiento de los cambios, de un adecuado traslapamiento temporal y funcional entre las etapas de formulación y ejecución mediante la integración del personal entre etapas.

La cultura de la ejecución requiere un nivel de proactividad y conocimientos en el personal de tal manera que se facilite la realización de tareas y actividades.

Los procesos planeación e implantación se deben complementar mutuamente a partir de medios que permitan además el ajuste de la estrategia. Estos medios se basan en esquemas de comunicación y de control. Que pueden ser hechos realidad a través un sistema cibernético de monitoreo, evaluación y toma de decisiones.

Por otro lado siguen existiendo interrogantes acerca de factores para los que no se logró un nivel de acuerdo suficiente para poder conocer afirmar contundentemente una conclusión ni del impacto que tienen sobre el éxito de la estrategia ni del nivel de control que esta puede tener sobre dicho factor.

ANEXO 1

Cuestionario 1

De Control

Tiene experiencia en la planeación de estrategias empresariales

Tiene experiencia en la implantación de estrategias empresariales

Ubicación de la problemática en la implantación

Describa la importancia de contar con un marco formal de planeación estratégica

¿Cómo se alcanzan mejores resultados: el talento de negocios o el trabajo sistemático?

Describa la importancia de seguir una metodología formal de implantación

¿Quien se debe encargar del proceso de planeación estratégica en una empresa?

¿Quien se debe encargar de realizar la implantación de estrategias en una empresa?

¿Qué tanto se contempla a la implantación de estrategias? (Alto, medio, bajo, nulo)

En el ámbito local

Internacionalmente

Mencione las fases de la planeación estratégica

Mencione las fases de implantación de estrategias

Describa el proceso de cierre de la implantación

¿Considera usted que la implantación forma parte del proceso de planeación estratégica?

¿Por qué?

¿Qué mejoraría de la implantación de estrategias?

Factores de la implantación de estrategias

¿Cuáles son los factores de éxito específicos que usted considera importantes en la implantación de estrategias?

¿Qué aspectos funcionales se deben considerar en la implantación?

En su opinión, ¿Cuáles son las características de la implantación de estrategias en México?

¿Qué aspectos humanos a considerar en la implantación de estrategias?

Orden de importancia de los siguientes aspectos para el éxito empresarial

¿Qué aspectos organizacionales a considerar en la implantación de estrategias?

¿Cómo impactan los factores de mencionados en la efectividad de la estrategia?

Soluciones potenciales a los problemas específicos

¿Considera usted necesaria la definición de procesos de implantación formales dado que la implantación no es una actividad repetitiva?

Mencione una o varias metodologías de implantación de estrategias

¿Cómo solucionaría el problema de insumos “chatarra” (previa explicación del concepto)?

¿Qué tan importante es disponer de un marco formal de planeación estratégica?

¿Cómo se alcanzan mejores resultados: el talento de negocios o el trabajo sistemático?

Describa la importancia de seguir metodología formal de implantación

En su opinión, ¿quien se debe encargar del proceso de planeación estratégica en una empresa?

En su opinión, ¿quien se debe encargar de realizar el proceso de implantación de estrategias en una empresa grande?

¿Qué nivel de consideración se tiene del tema de la implantación de la estrategia al momento de formular la estrategia? (Nivel alto, Nivel medio, Nivel bajo, nada)

En el ámbito local

Internacionalmente

Mencione las fases de la planeación estratégica

Mencione las fases de implantación de estrategias

Describa el cierre re una implantación

¿Considera usted que la implantación forma parte del proceso de planeación estratégica?

¿Por qué?

ANEXO 2

Cuestionario 2

Indique cuales de los siguientes factores de la implantación de estrategias empresariales constituyen restricciones y cuales son variables controlables por el implantador en una empresa. Además indique su nivel de impacto como Alto, medio o bajo.

Planeación	I(A/M/B)	R	V	Apoyo y procuración efectivos	I(A/M/B)	R	V	Capacitación y comunicación	I(A/M/B)	R	V
La estrategia es adecuada al mercado				Aseguramiento de recursos garantizada				Capacitación en nuevas actividades			
El modelo de negocio bajo la nueva estrategia es claro				Asignación de recursos garantizada				Entrenamiento en nuevas actividades			
Objetivos claros, explícitos y medibles				Respaldo de la cabeza de la organización				Entendimiento y convencimiento de la nueva estrategia: "Creérsela-ponerse la camiseta"			
Se prevén los cambios del entorno				Patrocinio de la cabeza de la organización				Comunicación efectiva de los cambios que implica la nueva estrategia			
La planeación y la implantación están integradas				Existe un equipo que facilita la implantación en la organización				Nuevos procedimientos comunicados eficazmente			
Se diseña un modelo de implantación por cada estrategia								Comunicación de características de perfiles eficaz (bajo la nueva estrategia)			
La estrategia con el paso del tiempo se vuelve copiable								Existe un equipo que brinda soporte logístico en la comunicación de la estrategia e implantación			
Los cambios mantienen una dirección definida y no se dan "bandazos"											
Se reacciona a los cambios del entorno											

Planeación	I(A/M/B)	R	V	Apoyo y procuración efectivos	I(A/M/B)	R	V	Capacitación y comunicación	I(A/M/B)	R	V
No se actúa a los cambios en el entorno											

Cultura de la ejecución	I(A/M/B)	R	V	Esquema de motivación	I(A/M/B)	R	V	Organización	I(A/M/B)	R	V
La indicaciones, ordenes, retroalimentaciones, evaluaciones no se toman de manera personal				Incentivos: dinero				Estructura Orgánica adecuada en la empresa (solo las mínimas modificaciones)			
Disciplina en el personal: se siguen indicaciones puntuales				Incentivos: promoción				Planeación participativa de la implantación			
Liderazgo genuino: Enfocado al logro de resultados y no solo a integrar al personal				Incentivos: reconocimiento				Enfoque a funciones			
Compromiso entre niveles verticales				La gente se siente parte de la organización				Enfoque a procesos			
Compromiso entre niveles horizontales								Enfoque a objetivos			
Cumplimiento en tiempo, costo y calidad lo que se ha prometido								Enfoque a actividades			
Sentido de urgencia común en la organización								Definición precisa responsabilidades vinculadas a de objetivos			
Los implantadores son proactivos								Definición precisa de atribuciones en la toma de decisiones			
Los implantadores son pre activos								Definición precisa de relaciones entre puestos			
Los implantadores son reactivos								Los procedimientos de implantación son explícitos y son los menos posibles			

Personal adecuado	I(A/M/B)	R	V	Sistema de indicadores, monitoreo y control	I(A/M/B)	R	V
Desarrollo de talentos				Esquema de indicadores, seguimiento y control permanente			
Atracción de talentos				La retroalimentación debe llegar hasta el tomador de decisión en el menor tiempo			
Conocimiento adecuado del personal				Evaluación ágil y oportuna			
Competencias tecnológicas en los colaboradores				Toma de decisiones oportuna			
Reclutamiento adecuado				Adaptación ágil a los cambios			
Personas nuevas para procesos nuevos				Definición de limitante temporal para el logro de resultados			

Pondere porcentualmente el peso que tienen sobre la efectividad de la estrategia las categorías de factores:

Factor	Peso sobre el éxito %
Planeación	
Apoyo y procuración efectivos	
Capacitación y comunicación	
Cultura de la ejecución	
Esquema de motivación	
Organización	
Personal adecuado	
Sistema de indicadores, monitoreo y control	

ANEXO 3

Resultados de las entrevistas

Entrevista 1

Fase de la entrevista	Experto				
	Pregunta	E1	E2	E3	E4
Control	Tiene experiencia en la planeación de estrategias empresariales	si	si	si	si
	Tiene experiencia en la implantación de estrategias empresariales	si	si	si	si
Ubicación de la problemática en la implantación	Describa la importancia de contar con un marco formal de planeación estratégica	Lo importante es la efectividad de negocios de la estrategia	Facilita la toma de decisiones	Permite tener un orden de la creatividad	Es lo que permite organizar a las personas para que realicen el trabajo para el cual fueron contratados/ es lo que genera resultados
	¿Cómo se alcanzan mejores resultados: el talento de negocios o el trabajo sistemático?	Talento de negocios/ a mayor estandarización es mas copiable /en industrias maduras conviene articular sistemáticamente	Lo sistemático genera resultados, el talento de negocios identifica la oportunidad	Ambas, una alimenta a la otra	Los negocios no esperan, solo se necesita un marco para la toma de decisiones (selección de negocios)
	Describa la importancia de seguir una metodología formal de implantación	Facilita el entendimiento de hacia dónde se desea ir	Permite identificar puntos clave que ayudan al tomador de decisión		es lo que permite que la gente ejecute lo que debe de hacer
	¿Quien se debe encargar del proceso de planeación estratégica en una empresa?	el Director general/directores de unidades(tienen contacto con cliente, verifican el cumplimiento de las expectativas, ejecutan y no solo planean)	Todas las áreas de la empresa deben opinar para conocer las particularidades del negocio (proceso guiado por el área de planeación), pero las decisiones las toma la alta dirección	la dirección general auxiliado por el área correspondiente si es q existe	la dirección general debe decidir, y los demás deben opinar
	¿Quien se debe encargar de realizar la implantación de estrategias en una empresa?	El director debe supervisar que el modelo de negocio opere adecuadamente		los que intervienen en el cambio	un recurso específico para cada actividad/quien se quedará a cargo de la operación y la conozca aunque no la esté realizando actualmente

Fase de la entrevista	Experto	E1	E2	E3	E4
	Pregunta				
	¿Qué tanto se contempla a la implantación de estrategias? (Alto, medio, bajo, nulo)		La diferencia es la cultura, el caso nacional está controlado por grupos pequeños de poder (familias) y el caso americano ha sido profesionalizado		
	En el ámbito local			muy reducido	
	Internacional mente			poco	
	Mencione las fases de la planeación estratégica		DX (dónde y cómo estoy)/direccionamiento (a donde quiero ir)/plan de implantación		Filosofía/Dx/estrategia y objetivos
	Mencione las fases de implantación de estrategias	no se puede sistematizar por la naturaleza única de cada estrategia		Definición de lo que se quiere hacer/aseguramiento de recursos/fijar tiempos/decisión de suficiencia	información y objetivos/entrenamiento (capacitación)/pruebas piloto/liberación
	Describa el proceso de cierre de la implantación			cuando el jefe lo ordena	cuando los indicadores reflejan los resultados esperados
	¿Considera usted que la implantación forma parte del proceso de planeación estratégica?		Ambos forman parte del mismo proceso	sí	no
	¿Por qué?		La planeación y la implantación se realimentan y se adaptan mutuamente todo el tiempo	integración participativa y sistémica	los encargados de cada proceso tienen perfiles diferentes
Factores contribuyentes con la aparición de dichos problemas	¿Qué mejoraría de la implantación de estrategias?	evitar desviaciones estratégicas(desviaciones de corto plazo)/delimitar claramente los objetivos y métricas/delegar con control propio de cada estrategia/Evitar dispersarse en funciones ajenas a la operación del negocio	Disminuir la complejidad y la cantidad de gente/Promover portafolios de incentivos ad hoc a cada miembro clave/talentos/adecuado esquema de indicadores/delegar responsabilidad con control	disminución de improvisación/que exista el conocimiento en la organización/mejorar cultura a la ejecución/tener claro lo que se debe hacer/tener el procedimiento claro/supervisión gradual y solo corrección en desviaciones (no estar todo el tiempo encima)	Comunicación/Formalidad/Control/que se realicen las actividades planeadas/que todo el personal conozca el proyecto y los objetivos/que la organización conozca en el menor tiempo posible el camino a emprender/eliminar los vicios de las personas traen/Convencimiento real/

Fase de la entrevista	Experto Pregunta	E1	E2	E3	E4
	¿Cuáles son los factores de éxito específicos que usted considera importantes en la implantación de estrategias?	talento, conocimientos del personal/cumplimiento en tiempo, costo y calidad lo que se ha prometido /diseñar un modelo de implantación por cada estrategia/procurar la venta/estrategia adecuada al mercado/satisfacción de las necesidades del cliente/limitante temporal de la unicidad de la estrategia / limitaciones y libertades del entorno/ integralidad de la planeación y la implantación/	Que el dueño lo ordene y patrocinio/gente(personal adecuado - con capacidad)/iniciativa/incentivos/Esquema de indicadores, seguimiento y control/habilidades de líder (para con los de abajo)	Cultura de la ejecución: la gente deberá proceder proactivamente/procedimientos/objetivos/	el éxito depende de la cultura de las personas
	¿Qué aspectos funcionales se deben considerar en la implantación?			procedimientos explícitos y bien comunicados/retroalimentación debe subir hasta el tomador de decisión/planeación de implantación participativa/	que la gente se dedique hacer lo que le corresponde y no a otras cosas
	En su opinión, ¿Cuáles son las características de la implantación de estrategias en México?		se necesita un guía y un supervisor	Desinterés por hacer el trabajo/improvisación arraigada/	Formalidad insuficiente de la autoridad/Improvisación/resistencia al cambio/disciplina
	¿Qué aspectos humanos a considerar en la implantación de estrategias?		Necesidad (poder, logro, reconocimiento)	nos tomamos todo personal los latinoamericanos/la gente deberá estar enfocada a la ejecución (actitud a hacer las cosas/sentido de urgencia/personal adecuado para el puesto)	motivadores(dinero, trabajo, proyectos, sentirse ocupado)/actitud/liderazgo /aptitud de las personas/responsabilidad/honestidad
	Orden de importancia de los siguientes aspectos para el éxito empresarial				

Fase de la entrevista	Experto Pregunta	E1	E2	E3	E4
	¿Qué aspectos organizacionales a considerar en la implantación de estrategias?			Persona adecuada (capacidad y actitud)/procedimientos claros/comunicación, objetivos claros para toda la org.	personas nuevas para procesos nuevos/reclutamiento adecuado/un equipo que solo se dedique a facilitar la implantación/
	¿Cómo impactan los factores de mencionados en la efectividad de la estrategia?				Que no se implante/que se extienda el tiempo de implantación/que no se haga adecuadamente
Soluciones potenciales a los problemas específicos	¿Considera usted necesaria la definición de procesos de implantación formales dado que la implantación no es una actividad repetitiva?	si	si	si	no
	¿Mencione una o varias metodologías de implantación de estrategias				Herramientas de administración de proyectos
	¿Cómo solucionaría el problema de insumos "chatarra" (previa explicación del concepto)?	no se puede eliminar, forma parte de la incertidumbre de negocios, pero el talento y los conocimientos permiten atenuar esta restricción/el colaborador debe tener la cultura de hacer bien las cosas	Es una restricción, no se puede eliminar, solo se puede atenuar mediante iteraciones de mejora y pruebas piloto/	Sistema de "loops", cada iteración fija/que la gente crea (tenga la convicción) que lo va hacer adecuadamente/interés por hacer las cosas/procedimientos(aceptados, utilizados)/comunicación/supervisión(solo en desviaciones pero permanentemente)/disminuir la improvisación/ desarrollo de la cultura hacia el trabajo adecuado	seguimiento y control/pruebas piloto/liberación/la implantación debe ajustar las estrategias inadecuadas

Fase de la entrevista	Experto					
	Pregunta	E5	E6	E7	E8	E9
Control	Tiene experiencia en la planeación de estrategias empresariales	si	si	si	si	si
	Tiene experiencia en la planeación de estrategias empresariales	si	si	si	si	si
Ubicación de la problemática en la implantación	Describe la importancia de contar con un marco formal de planeación estratégica	Permite tener un orden y una base de referencia	La planeación estratégica convencional es poco práctica, es útil un marco de desarrollo de negocios	Es básico siempre que exista la herramienta metodológica	permite identificar en donde se está y hacia dónde se dirige	
	¿Cómo se alcanzan mejores resultados: el talento de negocios o el trabajo sistemático?	En un 90% de los casos el talento de negocios ha sido el generador de valor más que el trabajo sistemático	La genialidad del talento no sirve sin el trabajo sistemático	80% trabajos sistemático	Trabajo sistemático y sostenido y el talento de negocios	Ambos por igual
	Describe la importancia de seguir una metodología formal de implantación	Permite considerar aspectos importantes que posiblemente no se habían considerado	Permite encaminar los esfuerzos al logro de resultados	permite perseguir objetivos en común		
	¿Quien se debe encargar del proceso de planeación estratégica en una empresa?	Un área específica, debe participar toda la empresa		un consejo integrado por representantes de las distintas áreas,	la cabeza de la organización y su "staff" de apoyo (quien también supervisa la implantación)	Un área específica debe guiar el proceso, la empresa debe opinar pero la alta dirección debe decidir

Fase de la entrevista	Experto	E5	E6	E7	E8	E9
	Pregunta					
	¿Quién se debe encargar de realizar la implantación de estrategias en una empresa?	Cada área debe implantar lo que le toca implantar por sí mismo		un consejo integrado por representantes de las distintas áreas que vaya considerando dinámicamente a las partes	"staff" de apoyo supervisa	toda la empresa
	¿Qué tanto se contempla a la implantación de estrategias? (Alto, medio, bajo, nulo)					nada
	En el ámbito local			no existe sustento teórico		
	Internacional			no existe sustento teórico		
	Mencione las fases de la planeación estratégica	Necesidad de cambio/DX/objetivos /Planes de trabajo (preparación de implantación/sistema de trabajo (ejecución del plan de trabajo - Implantación)		Dirección estratégica + Dx/objetivos/estrategia competitiva/estrategia directiva/Táctica		habilita partidas de los recursos/control y verificación de que se están realizando las tareas y obteniendo resultados
	Mencione las fases de implantación de estrategias	capacitación /entrenamiento/ejecución/retroalimentación		Generación de políticas/programas/objetivos/planeación de la organización/planeación de recursos/plan de actividades y tareas		Formulación de objetivo (de implantación) con claridad-¿Qué es lo que hay que implantar?)/determinar mecanismos de implantación/
	Describe el proceso de cierre de la implantación	cuando se ha logrado los objetivos en el largo plazo		nunca se cierra, es un proceso de mejora continua		Cuando se han satisfecho los indicadores de éxito
	¿Considera usted que la implantación forma parte del proceso de planeación estratégica?	Sí		no		si

Fase de la entrevista	Experto	E5	E6	E7	E8	E9
	Pregunta					
	¿Por qué?	El propósito de la planeación es el de obtener resultados, mismos que se obtienen con el trabajo y no con ejercicios teóricos		son procesos consecutivos		Manejar descontextualizada mente la implantación de la planeación implica elaborar planes no realistas y poco ejecutables, mismos que necesitarán ser ajustados en gran medida para poder ser implantados
Factores contribuyentes con la aparición de dichos problemas	¿Qué mejoraría de la implantación de estrategias?	Solucionar los problemas en la empresa relacionados con la gente: cultura/sueldos/DO		tener claro lo que se tiene que implantar/claros objetivos de implantación/funciones de implantación y consecuentes actividades/extender la planeación mas allá de la generación del plan	Mejorar la participación de toda la empresa/hacer que los miembros de la organización se sientan parte del cambio	integrar la implantación a la gestión núcleo del negocio/disponer de la cultura de ejecución/
	¿Cuáles son los factores de éxito específicos que usted considera importantes en la implantación de estrategias?	CATWOE/liderazgo genuino/comunicación/convencimiento/compromiso con la gente/El dinero NO es un motivador/Motivadores ad hoc a cada miembro clave		que el plan no sea visto como producto/EO adecuada(solo las mínimas modificaciones) /aprobación de la alta dirección/competencias humanas y tecnológicas/	Adecuados insumos/gente/recursos/organización/claridad en lo que se persigue	Entendimiento y convencimiento de la nueva estrategia: creérsela/Estabilidad en los cambios (cambios suaves pero en la misma dirección - no dar bandazos)/mecanismos de motivación (no necesariamente basados en el dinero)
	¿Qué aspectos funcionales se deben considerar en la implantación?			Evaluación/control/adaptación	comunicación de la estrategia/cada quien debe saber lo que le corresponde saber(que hacer, cómo, cuándo)/	
	En su opinión, ¿Cuáles son las características de la implantación de estrategias en México?	Reactivismo/insuficiente planeación y preparación de recursos/desconfianza/Falsas expectativas entre partes/medición inadecuada/Cultura del negocio como propiedad y no como medio de generación		animo de corto plazo/falta de perseverancia/solo un grupo planea y los demás no lo entienden/planes incompatibles con la situación actual/desorganización de la	Individualismo /revisiones parciales descontextualizadas/delegación de responsabilidad es insuficiente/comunicación vertical/pobre	Las mismas que las de todo el mundo

Fase de la entrevista	Experto	E5	E6	E7	E8	E9
	Pregunta					
		de valor		dirección	colaboración	
	¿Qué aspectos humanos a considerar en la implantación de estrategias?			hacer sentir a la gente parte de la organización		Potencializar la proactividad de los implantadores (lo aventado)
	Orden de importancia de los siguientes aspectos para el éxito empresarial					
	¿Qué aspectos organizacionales a considerar en la implantación de estrategias?	asignación de objetivos y responsabilidades/Acercamiento de la gente al perfil idóneo (capacitación)/trabajo en equipo (4 aspectos)/Comunicación de perfiles de puestos adecuada		definición precisa de puestos/objetivos de puestos/atribuciones del puesto/responsabilidades/perfil de persona/relaciones con otros puestos		el cuerpo de planeación debe brindar soporte logístico para asegurar el entendimiento de la estrategia y no solo para la generación de ideas
	¿Cómo impactan los factores de mencionados en la efectividad de la estrategia?	Responsabilidad: no se logran los resultados/definición de objetivos: se hace lo que se cree y no lo que se debe/definición de perfiles: gente adecuada en el puesto adecuado (eficacia y eficiencia)/Trabajo en equipo: sinergias		los perfiles miden como disponer los recursos para la implantación, de no contar con ellos no sabría cómo hacerlo		la urgencia de tener resultados en el corto plazo deja desprovistas las acciones para lograr los objetivos en el largo plazo
Soluciones potenciales a los problemas específicos		si		si, permite tener claras las relaciones entre actividades y procesos	Sí, pero no muy detallados/definición de esquemas cliente-servidor	no, estropean más que ayudan, se deben definir hitos de implantación para poder controlar el proceso

Fase de la entrevista	Experto Pregunta	E5	E6	E7	E8	E9
	¿Mencione una o varias metodologías de implantación de estrategias			Definición precisa de puestos de trabajo		Control de gestión
	¿Cómo solucionaría el problema de insumos “chatarra” (previa explicación del concepto)?	Pruebas previas a pequeña escala, Realimentaciones continuas y ajustes, escuchar opiniones de personas relevantes, la implantación debe ser dinámica y ajustar a la estrategia, medición y respuesta rápida de los cambios, prueba y error, definición de ecuaciones de trabajo (sistema de indicadores basado en supuestos)		“loops” que permitan reducir el error	Solo se puede atenuar desarrollando adecuadamente las etapas previas	solo se puede atenuar

Entrevista 2

Experto	E1					E2					E3					E4					E5					E6					E7					E8					E9														
Planeación	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V					
La estrategia es adecuada al mercado	1			1	1					1			1		1			1		1			1		1			1		1			1		1			1		1			1		1			1		1			1		1
El modelo de negocio bajo la nueva estrategia es claro	1			1	1					1					1					1					1					1					1					1					1					1					1
Objetivos claros, explícitos y medibles	1		1		1					1			1		1			1		1			1		1			1		1			1		1			1		1			1		1			1		1			1		1
Se prevén los cambios del entorno*	1			1	1					1			1		1			1		1			1		1			1		1			1		1			1		1			1		1			1		1			1		1
La planeación y la implantación están integradas	1			1	1					1			1		1			1		1			1		1			1		1			1		1			1		1			1		1			1		1			1		1
Se diseña un modelo de implantación por cada estrategia	1			1		1				1			1		1			1		1			1		1			1		1			1		1			1		1			1		1			1		1			1		1
La estrategia con el paso del tiempo se vuelve copiable	1		1					1		1			1		1			1		1			1		1			1		1			1		1			1		1			1		1			1		1			1		1

Experto	E1					E2					E3					E4					E5					E6					E7					E8					E9										
Existe un equipo que brinda soporte logístico en la comunicación de la estrategia e implantación	1			1		1					1					1					1					1					1					1					1					1					
Cultura de la ejecución	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	
La indicaciones, ordenes, retroalimentaciones, evaluaciones no se toman de manera personal	1			1		1					1					1					1					1					1					1					1					1					
Disciplina en el personal: se siguen indicaciones puntuales	1			1	1					1	1					1	1					1	1					1	1					1	1					1	1					1	1				
Liderazgo genuino: Enfocado al logro de resultados y no solo a integrar al personal	1			1	1					1	1					1	1					1	1					1	1					1	1					1	1					1	1				
Compromiso entre niveles verticales	1			1		1				1	1					1	1					1	1					1	1					1	1					1	1					1	1				
Compromiso entre niveles horizontales	1			1		1				1	1					1	1					1	1					1	1					1	1					1	1					1	1				
Cumplimiento en tiempo, costo y calidad lo que se ha prometido	1			1	1					1	1					1	1					1	1					1	1					1	1					1	1					1	1				
Sentido de urgencia común en la organización	1			1	1					1	1					1	1					1	1					1	1					1	1					1	1					1	1				
Los implantadores son proactivos	1			1	1					1	1					1	1					1	1					1	1					1	1					1	1					1	1				
Los implantadores son preactivos	1			1		1				1		1				1		1				1		1				1		1				1		1				1		1				1					
Los implantadores son reactivos	1			1		1				1		1				1		1				1		1				1		1				1		1				1		1				1					
Esquema de motivación	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	
Incentivos: dinero		1			1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1
Incentivos: promoción		1			1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1
Incentivos: reconocimiento		1			1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1
Hacer sentir a la gente parte de la organización	1			1		1				1		1				1		1				1		1				1		1				1		1				1		1				1					

Experto	E1					E2					E3					E4					E5					E6					E7					E8					E9																																							
	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V																														
Estructura Orgánica adecuada en la empresa (solo las mínimas modificaciones)	1			1		1					1	1				1	1				1					1					1	1				1					1					1					1					1																								
Planeación participativa de la implantación	1			1		1					1					1					1	1				1					1	1				1					1					1					1					1																								
Enfoque a funciones		1		1		1					1					1	1				1	1				1					1	1				1					1					1					1					1																								
Enfoque a procesos	1			1		1					1					1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1					1					1					1					1																			
Enfoque a objetivos	1			1		1					1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1					1					1					1					1																			
Enfoque a actividades	1			1		1					1					1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1					1					1					1					1																			
Definición precisa responsabilidades vinculadas a de objetivos	1			1		1					1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1					1					1					1					1																			
Definición precisa de atribuciones en la toma de decisiones	1			1		1					1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1					1					1					1					1																			
Definición precisa de relaciones entre puestos	1			1		1					1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1					1					1					1					1																			
Los procedimientos de implantación son explícitos y son los menos posibles	1			1		1					1					1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1					1					1					1					1																			
Personal adecuado	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V																				
Desarrollo de talentos	1			1	1						1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1													
Atracción de talentos	1			1	1						1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1																		
Conocimiento del personal adecuado	1			1	1						1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1																		
Competencias tecnológicas	1			1	1						1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1																		
Reclutamiento adecuado	1			1	1						1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1																		
Personas nuevas para procesos nuevos	1			1		1					1					1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1																		
Sistema de indicadores, monitoreo y control	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V	A	M	B	R	V															
Esquema de indicadores, seguimiento y control permanente	1			1	1						1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1			

Experto	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9	
La retroalimentación debe llegar hasta el tomador de decisión en el menor tiempo	1		1	1		1	1		1	1		1	1		1		1	1
Evaluación ágil y oportuna	1		1	1		1	1		1	1		1	1		1		1	1
Toma de decisiones oportuna	1		1	1		1	1		1	1		1	1		1		1	1
Adaptación ágil a los cambios	1		1	1		1	1		1	1	1		1	1	1		1	1
Definición de limitante temporal para el logro de resultados	1		1	1		1	1		1	1		1	1	1			1	1

Tabla 22: Resultados de la primera parte del cuestionario 2

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Factor	% de impacto								
Planeación	0.5	0.2	0.05	0.15	0.5	0.15	22%		0.15
Apoyo y procuración efectivos	0.2	0.15	0.1	0.2	0.2	0.25	11%		0.15
Capacitación y comunicación	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	8%		0.2
Cultura de la ejecución	0.02	0.1	0.25	0.2	0.05	0.15	17%		0.05
Esquema de motivación	0.02	0.15	0.1	0.05	0.04	0.05	6%		0.05
Organización	0.02	0.05	0.15	0.1	0.07	0.1	19%		0.15
Personal adecuado	0.02	0.15	0.2	0.15	0.02	0.1	3%		0.1
Sistema de indicadores, monitoreo y control	0.02	0.1	0.05	0.05	0.02	0.1	14%		0.15

Tabla 23: Resultados de la segunda parte del cuestionario 2

BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, R. (2003). *Planificación de la empresa del futuro*. México: Limusa, México, 2003.
- Ackoff, R. (1980). *Un concepto de la planeación de empresas*. México: Limusa.
- Bertalanffy, L. V. (1968). *Teoría general de Sistemas*. Siglo XXI.
- Brache, A. P., & Bodley-Scott, S. (2006). *Implementación. Cómo transformar las iniciativas estratégicas en resultados arrasadores*. México: Mc Graw Hill.
- Cantón, M. (2005). Evaluación de los planes de mejora en centros públicos de Castilla y León. *Revista de Educación* (336), 313-351.
- Cárdenas, M. (1978). *El enfoque de sistemas. Estrategias para su implementación*. Limusa.
- Certo, S. C. (1991). *Strategic Management. Concepts and applications*. New York, Estados Unidos: Mc Graw Hill.
- Certo, S. C., & Peter, J. P. (1991). *Strategic Management, Concepts and Applications* (2 nd ed.). United States: Mc Graw Hill.
- Collis, D., & Rukstad, M. (2008). ¿Puede usted decir cuál es su estrategia? *Harvard Business Review* , 98-107.
- Cruz, C. A. (2000). La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas. Ensayos. *Temas de Ciencia y tecnología* , IV (11), 17-28.
- DGP UNAM. (2004). *Guía metodológica para la construcción de indicadores de desempeño*. México DF: UNAM.
- Durlak, J., & DuPre, E. (2008). Implementation matters: a review of research on the influence of implementation on program outcomes and the factors affecting implementation. *Am J Community Psychol* , 41, 327–350.
- Figueroa, D. (2008). Evaluación de proyectos.
- Flood, R. (1995). Total systems intervention (TSI): a reconstitucion. *Journal of the Oerational Research Society* , Vol. 46 (2), 174-191.
- Fuentes, A. (1993). *El enfoque de sistemas en la solución de problemas. La elaboración del modelo conceptual Cuadernos de planeación y sistemas*. México DF: DEPFI. UNAM.
- Fuentes, A. (2002). *Las armas del estratega*. México DF.
- Fuentes, A. (1995). *Pensamiento sistémico, caracterización y principales corrientes*. México DF: UNAM.
- G, N., L., M., & E., P. (2008). The Secrets to Successful Strategy Execution. *Harvard Business Review* , Junio, pp 61.
- García, C. D. (2005). Implantación de planes de modernización. *Planes de Modernización Autonómicos de la Sociedad de la Información en Extremadura* .
- Gelman, O. (1982). La planeación como un proceso básico en la conducción. *Revista de la Academia Nacional de Ingeniería* , 253-270.
- Gigch, J. V. (1981). *Teoría General de Sistemas*. México: Ed. Trillas, pp. 607.
- Gottschalk, P. (1999). Strategic information systems planning: the IT strategy implementation matrix. *European Journal of Information Systems* , 8 (2), 107-118.
- Gratton, L., & Erickson, T. J. (November 2007). 8 Ways to Build Collaborative Teams. *Harvard Business Review* , 101 - 109.

GTZ. (1990). "ZOPP" *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit*. Frankfurt.

Harmon, P. (2007). *Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals* (Second Edition ed.). Morgan Kaufmann.

Harvard Business Essentials. (2005). *Strategy*. (H. B. Press, Ed.)

Helming, S., & Göbel, M. (1997). *ZOPP: Objectives-Oriented Project Planning*. Eschborn, Germany: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). .

Hicks, P. (1980). *Introducción a la ingeniería industrial y ciencias de la administración*. CECSA México.

Hitt, Ireland, & Hoskisson. (2005). *Strategic Management* (7 ed.). USA: THOMSON-South Western.

Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*.

Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics* , 12-31.

Jackson, M. (2003). *Systems Thinking: Creative Holism for Managers*. England: John Wiley and Sons, Ltd.

Kaplan, & Norton. (2006). How to implement a New Strategy Without disrupting your organization. *Harvard Business Review* , Marzo, pp. 100 - 109.

Kaplan, & Norton. (2006). How to implement a New Strategy Without disrupting your organization. *Harvard Business Review* , Marzo, pp. 100 - 109.

Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive* . Harvard Business Review.

King, W. (1982). Using strategic issue analysis. *Long range planning* (Vol. 15) , 45-49.

Lederer, A., & Sethi, V. (1988). The implementation of strategic information systems planning methodologies. *MIS Quarterly* (Vol. 12, No. 3) , 445-461.

Mankins, e. a. (2005). Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review* , Julio - Agosto, pp 64 - 72.

Milla, A. (17 de Febrero de 2009). Planeación Estratégica. (C. d. Estratégica, Entrevistador)

Miller, S., Wilson, D., & Hickson, D. (2004). Beyond planning strategies for successfully implementing strategic decisions. *Long Range Planning* , 37 (3), 201-208.

Mintzberg, H. (Jun-Feb de 1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review* , 107-114.

Mintzberg, H., & Quinn, J. (1992). *The strategy process*. Ed. Prentice Hall.

Neilson, G., Martin, L., & Powers, E. (2008). The Secrets to Successful Strategy Execution. *Harvard Business Review* , Junio, pp 61.

Neilson, Martin, & Powers. (2008). The Secrets to Successful Strategy Execution. *Harvard Business Review* , Junio, pp 61.

Nutt, P. (1992). *Managing planned change*. Mc Millan Publishing Company.

Porter, M. (1988). *Competitive Advantage*.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy :Techniques for analyzing industries and competitors*.

Rojas, J. (2010). *UNA METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS EN ORGANIZACIONES*. México DF.

Rojas-Arce, J. (2008). HACIA UN ESQUEMA CONCEPTUAL DE IMPLEMENTACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS EN ORGANIZACIONES. 3ª. *REUNIÓN REGIONAL ALAS 2008* (pág. 7). México DF: UNAM.

Ronda, G., & Marcané, J. (s.f.). <http://www.managementweb.com.ar>. Recuperado el 10 de junio de 2010, de LA EFECTIVIDAD DE LA EJECUCIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. LAS LEYES QUE LA GARANTIZAN: <http://www.managementweb.com.ar/Estrategia3.htm>

- Ronda, G., & Marcané, J. (2010). <http://www.managementweb.com.ar>. Recuperado el 10 de junio de 2010, de LA EFECTIVIDAD DE LA EJECUCIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. LAS LEYES QUE LA GARANTIZAN: <http://www.managementweb.com.ar/Estrategia3.htm>
- Rowe, A., Mason, R., Dickel, K., & Mockler, R. (1994). *Strategic Management a methodological approach*. Addison Wesley.
- Sanchez, G. d. (1986). *Tesis doctoral: La organización y su diagnóstico bajo el enfoque sistémico: Un caso práctico*. México DF.
- Sánchez, G. (2003). *Técnicas participativas para la Planeación*. México DF: Fundación ICA.
- Schaap, J. (2006). Toward strategy implementation success: an empirical study of the role of senior – lever leaders in the Nevada gaming industry. *UNLV Gaming Research & Review Journal* , 10 (2), 13-37.
- Sedlmayer, M. R. (2008). *IPMA International Expert Seminar 2008*. Recuperado el Octubre de 2009, de <http://www.ipmaseminar2008.com/Lists/Abstracts/DispForm.aspx?ID=9>
- Shufeldt, L. (2007). Importance of project management. *The AIIM Guide to ECM Purchasing, AIIM International* , 71-74.
- Stoner, A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. (1996). *Administración* (6 ed.). México: Prentice Hall.
- Tan, H., Weston, R., & Tang, Y. (2006). *Applying the Miles and Snow's Business Strategy Typology to China's Real Estate Development Industry: A Research Framework*. Recuperado el 29 de Marzo de 2010, de http://www.prres.net/Papers/Tan_Applying_Miles_and_Snow_to_China.pdf
- Van Gigch, J. (1981). *Teoría General de Sistemas*. México: Trillas.
- Zuckerman, A. (2006). Execute a successful strategic plan. *Healthcare Executive* , 21 (2), 76.