



**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y OTROS PROYECTOS EN EMPRESAS DEL  
SECTOR REAL**

**MANUELA MADROÑERO ESPARZA**

**LEONARDO PEDROZA ZULUAGA**

**DIRECTOR DE PROYECTO:**

**EDGAR SARRIA CAMPO**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**SANTIAGO DE CALI**

**2020**

## CONTENIDO

<b>1.</b>	<b>Resumen .....</b>	<b>6</b>
<b>2.</b>	<b>Abstract .....</b>	<b>7</b>
<b>3.</b>	<b>Metodología.....</b>	<b>8</b>
<b>4.</b>	<b>Objetivo General .....</b>	<b>9</b>
<b>5.</b>	<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>10</b>
5.1	Marco teórico.....	10
5.1.1	¿Qué es planeación estratégica? .....	10
5.1.2	Misión.....	10
5.1.3	Visión. ....	11
5.1.4	Ventaja competitiva.....	11
5.2.	Aportes de autores .....	12
5.2.1	Ansoff.....	12
5.2.2	Armstrong.....	13
5.2.3	Derek Abell .....	13
<b>6.</b>	<b>Modelos .....</b>	<b>14</b>
6.1	Método DOFA .....	14
6.2	Las cinco fuerzas de Porter.....	15
6.3	Método PEST: .....	16
6.4	Las 7's de Mckinsey .....	18
6.5	Modelo empleado en Baxter.....	20
6.6	Planeación por escenarios.....	20
6.7	Método Tom Lambert.....	21
6.8	Modelo de planeación estratégica SHKG.....	22
6.9	Balanced scorecard .....	23
6.10	Modelo William Newman .....	25
6.11	Modelo de Frank Banghart .....	26
<b>7.</b>	<b>Trabajo de campo.....</b>	<b>27</b>
<b>8.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>33</b>
<b>9.</b>	<b>Bibliografía: .....</b>	<b>34</b>

## Lista de figuras

<i>Figura 1: Matriz mercado-producto de Ansoff.</i>	12
<i>Figura 2: Matriz DOFA de planeación estratégica</i>	14
<i>Figura 3: Diagrama de las cinco fuerzas de Porter.</i>	15
<i>Figura 4: Diagrama de la unión de las 7 variables de Mckinsey.</i>	18
<i>Figura 5: Modelo implementado en Baxter través de la matriz DOFA</i>	20
<i>Figura 6: Pasos del modelo SHKG</i>	22
<i>Figura 7: Componentes del balanced scorecard sobre investigación interna</i>	23
<i>Figura 8: Pasos del modelo de William Newman</i>	25
<i>Figura 9: Proceso del modelo de Frank Banghart</i>	26

## Lista de tablas

<i>Tabla 1: Componentes de la matriz PEST. ....</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 2: Matriz DOFA con base en el análisis de la empresa AHL.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 3: Matriz DOFA con base en el análisis a la empresa Bluebox.....</i>	<i>31</i>

**Anexos**

*Anexo 1: Matriz comparativa de modelos de planeación estratégica ..... 35*

## 1. Resumen

En este documento se presentan los procesos de planeación estratégica utilizados en distintas áreas de cualquier compañía; esto, con el fin de aplicar uno de ellos a una empresa del sector real para mejorar su proceso. Se usó la investigación bibliográfica, que comprende la definición de planeación estratégica, misión, visión, ventaja competitiva, distintos aportes de autores y modelos existentes para las organizaciones. A partir de lo anterior, se aplicó uno de estos métodos a dos empresas aliadas en el sector real como parte del trabajo de campo, con el propósito de estudiar e implementar nuevas estrategias favorables para el desarrollo de sus negocios.

**Palabras clave:** planeación estratégica, modelo, misión, visión, ventaja competitiva.

## 2. Abstract

This document presents the processes of strategic planning that can be used in different areas of any company, with the final purpose of applying one of them into a real enterprise for bettering their development. Bibliographic research will be used, for getting to know the definition of strategic planning, mission and vision, competitive advantage, various authors contributions and different models that can be used for planning. Afterwards, from the previous information, there's going to be an application of one of these methods into real companies as part of the field work, aiming to study and implement new strategies that help with the development of the company.

**Key words:** strategic planning, model, mission, vision, competitive advantage.

### 3. Metodología

**Investigación bibliográfica:** se desarrolló una investigación general sobre la misión, visión, ventaja competitiva y distintos modelos de planeación estratégica, desde las características hasta posibles beneficios de su implementación.

**Trabajo de campo:** se realizó una serie de acercamientos con las empresas AHL y Bluebox, con el propósito de facilitar la implementación de términos y modelos que caracterizan una planeación estratégica, tal y como lo son la misión, visión, ventaja competitiva y matriz DOFA. A partir de esto, se aplicaron los conceptos mencionados al funcionamiento y desarrollo de la empresa. Asimismo, se elaboraron encuestas de clima organizacional y servicio al cliente, las cuales fueron aceptadas y se aplicarán en procesos futuros de planeación en dichas organizaciones.

#### **4. Objetivo General**

Realizar un proceso de planeación estratégica con las empresas AHL y Bluebox a partir de la investigación bibliográfica exhaustiva elaborada sobre dicho tema. AHL es una empresa corredora de seguros que desea enfocarse en el desarrollo sostenible, con el objetivo de entregar productos más lucrativos a sus clientes; Bluebox es su alianza estratégica para la inmersión en este nuevo mercado.

## **5. Objetivos específicos**

### **5.1 Marco teórico**

#### **5.1.1 Planeación estratégica.**

La planeación estratégica como se conoce hoy en día se introdujo en algunas empresas a mediados de 1950, las organizaciones más importantes de la época se caracterizaban diseñar “sistemas de planificación a largo plazo”. Lo anterior, les ayudó a destacarse sobre sus rivales, al estar mejor preparados ante la incertidumbre del futuro. En la actualidad, estos métodos de planificación se han adaptado y perfeccionado para que cualquier compañía, ya sea grande o pequeña, pueda implementarlos. Del mismo modo, las multinacionales han forjado el camino para que cada vez empresas más pequeñas hagan uso de los distintos sistemas de planeación.

Este proceso facilita el uso de distintas herramientas con el objetivo de mitigar errores en el futuro, ayudando a orientar las estrategias hacia metas realistas de trabajo, lo que hace indispensable conocer los elementos que comprenden estas técnicas de planificación. Sus características principales son: la proyección a largo plazo (considerando causas y consecuencias de las decisiones), percibir a la empresa como un todo y no como varias partes, y definirse por aquellos que dirigen las organizaciones. Sin un sistema estratégico formal, las compañías se arriesgan a problemas y confusiones en sus procesos, cesando sus operaciones o dificultando la innovación.

#### **5.1.2 Misión.**

“Es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar” (BLAS DAGA, 2019, pág. 11); esta comprende las bases que explican el sentido que tiene la organización en la sociedad. A su vez, existe con el fin de

establecer las tareas prioritarias asumidas por la misma, pero no es lo suficientemente específica como para contener las metas y objetivos de la compañía.

### **5.1.3 Visión.**

Por su parte, la visión es “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. (Thompson, 2006, pág. 1). Se expone como la proyección de la firma ante los ojos de clientes, proveedores, empleados y propietarios; revela cuál es la meta perseguida a largo plazo, incluye la forma en que la organización se conceptualiza a sí misma en la actualidad y a futuro. Es de suma importancia, puesto que indica a qué punto se quiere llegar, con el fin de proyectar objetivos y posiciones en determinado periodo de tiempo.

### **5.1.4 Ventaja competitiva.**

La ventaja competitiva se presenta cuando una táctica exitosa no puede ser replicada o superada por los rivales, no obstante, solo se consigue mantener poco tiempo ya que no suele ser difícil aventajarla. El lapso durante el cual se conserva la ventaja es equivalente al que tardan los demás en obtener las capacidades necesarias para copiar la estrategia.

Normalmente, las empresas que poseen la delantera logran mayores rendimientos en comparación al resto de la industria y crean un valor agregado atractivo. Aquellas que no lo consiguen, pierden valía a largo plazo.

Por otro lado, la ventaja competitiva también es

Cuando la casa matriz les permite contar con muy buena información, actualización y hay perspicacia sobre lo que un producto y su procesamiento necesitan. Las empresas logran ventaja competitiva cuando los objetivos de propietarios, administradores y empleados apoyan una intensa dedicación e inversión sostenida. (Porter, 1991)

## 5.2. Aportes de autores

### 5.2.1 Ansoff.

Este autor, afirma que el planteamiento estratégico se basa en el conocimiento de la esencia del negocio para diseñar un plan de acción. Ansoff intenta encontrar el vínculo entre los productos y mercados de las organizaciones con el fin de encaminar la dirección en la que planea moverse la empresa desde su estado actual. De este modo, se crea la matriz de producto – mercado mostrando los componentes del vector de crecimiento.

Componentes del vector de crecimiento		
Producto \ Misión	Actual	Nuevo
Actual	Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
Nuevo	Desarrollo del mercado	Diversificación

Figura 1: Matriz mercado-producto de Ansoff. Fuente: profesor Edgar Sarria Campo.

Según la dirección escogida, habrá varios tipos de crecimiento, los cuales son:

- **Crecimiento por penetración de mercado:** se pretende aumentar el número de ventas atrayendo nuevos clientes al mercado y producto actual. Se usa en las fases de crecimiento del negocio.
- **Crecimiento por desarrollo de producto:** desean ofrecer nuevos bienes o servicios a sus clientes existentes. Se logra a través de ampliaciones de líneas de producto o innovando con los mismos.
- **Crecimiento por desarrollo de mercado:** se trata de introducir la variación de productos actual a nuevos mercados, ya sean geográficos o demográficos.

- **Crecimiento por diversificación:** se requieren de cambios estructurales a la firma, puesto que se adquieren nuevos productos y mercados.

### **5.2.2 Armstrong.**

Este autor realizó el proceso de planificación estratégica conocido como “five steps”. Armstrong elaboró un análisis de todas las herramientas de planeación que usan las empresas como las 5 fuerzas de Porter, la matriz DOFA y demás; no obstante, no encontró éxito garantizado en ninguno de los modelos. Por ello, desarrolló cinco pasos fundamentales para el buen funcionamiento de una estrategia. Estos son:

1. Establecer objetivos a largo plazo.
2. Generar estrategias alternativas, enfocadas a distintos planes de acción y áreas de la empresa.
3. Evaluar alternativas a través de comparaciones.
4. Supervisar la implementación y resultados de las estrategias.
5. Obtener un alto nivel de compromiso entre las partes interesadas durante cada paso del proceso.

### **5.2.3 Derek Abell**

Según explica Derek en su revista "*Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*", los directivos organizacionales deben poseer conocimiento profundo de planeación y otros temas estratégicos cuando deseen agregar tecnología a sus productos o servicios, con el objetivo de dotar de valor agregado a su marca. Se expone que, aunque la tecnología sea innovadora y necesaria, es aconsejable tener claro el horizonte empresarial y de esta manera otorgar a la ciencia de dirección estratégica.

## 6. Modelos

### 6.1 Método DOFA

	<b>FORTALEZAS (F)</b> Lista de Fortalezas	<b>DEBILIDADES (D)</b> Lista de debilidades
<b>OPORTUNIDADES (O)</b> Lista de oportunidades	<b>Estrategias F-O</b> Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	<b>Estrategias D-O</b> Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
<b>AMENAZAS (A)</b> Lista de amenazas	<b>Estrategias F-A</b> Usar las fortalezas para evitar las amenazas.	<b>Estrategias D-A</b> Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Figura 2: Matriz DOFA de planeación estratégica. Fuente: Herramienta de " software" para la enseñanza y entrenamiento en la construcción de la matriz DOFA.

El método DOFA es un análisis de fragilidad y desempeño, cuya finalidad es la planeación estratégica por medio de objetivos; utilizado para saber cuál y cómo es el ejercicio de una sociedad ante nuevas situaciones o procesos que deseen integrarse a la práctica de la empresa, así como contextos económicos, sociales, culturales, tecnológicos y demás, que afecten el desarrollo del negocio. Esta técnica se usa para integrar métodos en los cuales se logre minimizar las amenazas del sector, mejorar las debilidades actuales de la organización, reforzar las fortalezas ya adquiridas y aprovechar las oportunidades del entorno en el que se desempeña. De este modo, todas las actividades realizadas al exterior e interior de la compañía van a componer y a producir un efecto en la administración de estrategias organizacionales. En cuanto a la matriz, tenemos que

Es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas (...), completar la matriz es sencillo, y resulta apropiada para talleres y reuniones de tormenta de ideas. El análisis DOFA es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato DOFA, que los coloca en un

orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones.

(Champman, 2004)

## 6.2 Las cinco fuerzas de Porter



Figura 3: diagrama de las cinco fuerzas de Porter. Fuente: Porter, 2008, pág. (80)

Michael Porter, explica que existen cinco fuerzas determinantes, las cuales serán las causas de la rentabilidad futura de distintos mercados. Se trata de que la organización evalúe sus objetivos y los ejecute según las variables de la competencia industrial. Estas son:

- **Amenazas de nuevos competidores:** los mercados no son precisamente atractivos cuando las barreras de entrada no son fáciles para recientes competidores que desean llegar con recursos innovadores a estos segmentos.
- **Rivalidad entre los competidores:** una empresa tendrá dificultades para competir en una industria que tenga rivales muy fuertes, es decir, la competencia se sitúa en los primeros puestos del mercado cuando hay muchos competidores o los costos fijos son altos. Lo anterior se debe a que habría un conflicto constante por dar los mejores precios y promociones.
- **Poder de negociación de los proveedores:** una industria o mercado pierde su atractivo si los proveedores del sector poseen una adecuada organización, en otras palabras, no tienen dependencia de los clientes, puesto que sus recursos son de muy

alta calidad o poseen los mejores precios del mercado. Además, imponen sus condiciones para realizar las negociaciones.

- **Poder de negociación de los clientes:** “Un mercado es menos atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, no está muy diferenciado o es de bajo costo para el consumidor, lo que permite hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.” (Clares Cruzado, 2007, pág. 16)
- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** un mercado pierde potencial para la empresa si existen productos sustitutos reales o virtuales. “La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria”. (Clares Cruzado, 2007, pág. 16)

### 6.3 Método PEST:

El análisis PEST es una herramienta indispensable para el estudio e investigación de mercados y conocer el porqué del crecimiento o declive de una organización. Este modelo sirve para evaluar situaciones determinadas y analizar diferentes decisiones de la empresa. Mencionado análisis es extendido con tres factores agregados, incluyendo ecológicos, legislativos e industria, convirtiéndose entonces en PESTELI.

Básica y fundamentalmente, se utilizan los primeros 4 mencionados factores para lograr: entender, presentar, discutir y tomar decisiones. En la siguiente tabla se mostrará un ejemplo de temas evaluados en cada una de las perspectivas:

Tabla 1

*Componentes de la matriz PEST.*

<b>Políticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asuntos ecológicos/ambientales.</li> <li>• Legislación actual en el mercado local, legislación futura e internacional.</li> <li>• Procesos y entidades regulatorias.</li> </ul>
------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas, periodos o cambios gubernamentales y de comercio exterior.</li> <li>• Financiamiento e iniciativas.</li> <li>• Grupos de cabildeo, de presión nacional e internacional.</li> </ul>
<b>Económicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación y tendencias en la económica local.</li> <li>• Economía y tendencias exteriores.</li> <li>• Asuntos generales de impuestos o impuestos específicos a productos y servicios.</li> <li>• Estacionalidad y cuestiones climáticas.</li> <li>• Ciclos y rutas de mercado.</li> <li>• Factores específicos de la industria y tendencias de distribución.</li> <li>• Motivadores de los clientes/usuarios.</li> <li>• Intereses y tasas de cambio.</li> </ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencias de estilo de vida, opiniones y actitudes de los consumidores.</li> <li>• Demografía.</li> <li>• Punto de vista de los medios.</li> <li>• Cambios de leyes que afecten factores sociales.</li> <li>• Imagen de la marca, tecnología y empresa.</li> </ul>
<b>Tecnológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollos tecnológicos de los competidores.</li> <li>• Financiamiento para la investigación.</li> <li>• Tecnologías asociadas/dependientes y tecnologías/soluciones sustitutas.</li> <li>• Madurez de la tecnología y manufactura.</li> <li>• Información y comunicación.</li> <li>• Mecanismos/tecnología de compra.</li> <li>• Legislación tecnológica y asuntos de propiedad intelectual.</li> <li>• Potencial de innovación.</li> </ul>

*Fuente: elaboración propia.*

Esta herramienta nos ayuda con la toma eficaz de las decisiones, conociendo el problema a tratar o mejorar y así arrojar un resultado o solución ante cambios del mercado.

#### 6.4 Las 7's de Mckinsey

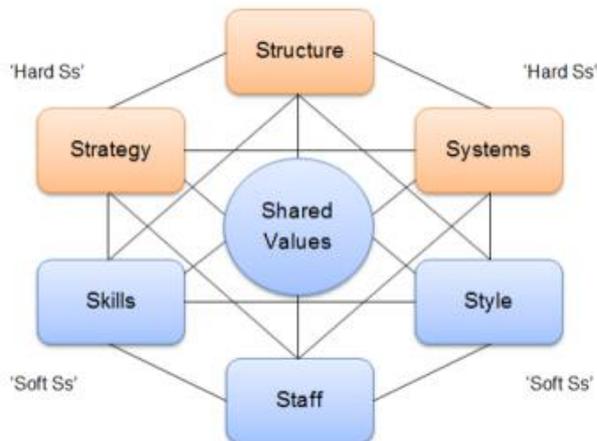


Figura 4: Diagrama de la unión de las 7 variables de Mckinsey. Fuente: Diagnóstico organizacional basado en el modelo de las 7's de Mckinsey en la empresa inversiones Muchik SAC

Las 7s de Mckinsey es un modelo estudiado bajo 7 factores esenciales para el funcionamiento integro y eficaz de una organización. Tener claro dichas variables nos sirve para la planificación estratégica a nivel interno de la compañía. De esta manera, realizar un análisis con estos factores permite conocer las debilidades y fortalezas de la empresa. El anterior modelo presenta ventajas tales como:

1. Eficacia en el cambio organizacional.
2. Fusión de organizaciones.
3. Cambio de una empresa.
4. Implementación de estrategias.

Lograr alinear dichos factores, ayuda a proporcionar el éxito de la empresa, alineando todos los objetivos a una misma finalidad. Así mismo, al ser conceptos y variables enlazadas una del la otra, el descuido de un factor puede afectar de gran manera otra, como una cadena.

Las “s” se conforman de la siguiente forma:

1. **Estrategia (*strategy*):** la estrategia debe presentar una relación clara entre las metas y el plan de acción con el fin de encontrar una ventaja competitiva al largo plazo.
2. **Estructura (*structure*):** es la estructura definida por la empresa, en la cual se organizan y relacionan las variables fundamentales del modelo, con el fin de mejorar sus operaciones.
3. **Sistema (*system*):** se muestran cuáles son las actividades y procesos de negocio. Cada uno se conforma con el fin de lograr ciertos resultados.
4. **Valores compartidos (*shared values*):** los valores son la variable central del modelo de Mckinsey, ya que son la base para establecer la cultura organizacional y el comportamiento de los empleados.
5. **Habilidades (*skills*):** son los talentos de la empresa, cada una posee ciertas destrezas que ayudan a crear mejores procesos. Aquello en lo que no tienen experiencia, se subcontrata.
6. **Estilo (*style*):** se refiere a las estimulaciones que tiene la organización para ejercer sus operaciones. Comprende su capacidad de desarrollo y cometido general.
7. **Personal (*staff*):** alude a todo el personal involucrado en la organización, sus conocimientos, experiencia y habilidades con las que se desenvuelven dentro de la organización.

## 6.5 Modelo empleado en Baxter

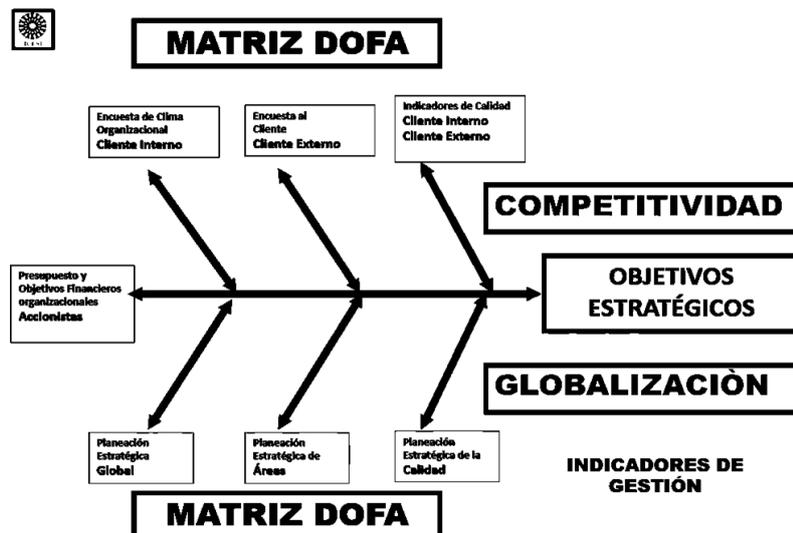


Figura 5: Modelo implementado en Baxter través de la matriz DOFA. Fuente: tomado de Labs Baxter S.A.

El modelo realizado en Baxter intenta fortalecer la implementación de un nuevo tipo de planeación estratégica y desplegar tácticas que permitan la apropiación de objetivos por parte los colaboradores de la entidad. Este modelo se basó en una matriz DOFA, realizada por medio:

- Encuestas de clima organizacional al cliente interno.
- Encuestas al cliente externo.
- Indicadores de calidad tanto de clientes internos como externos.
- Presupuesto y objetivos financieros organizacionales de los accionistas.
- Planeación estratégica global, de áreas y de calidad.

Se realizó con el fin de encontrar la ventaja competitiva de la empresa y ponerla en uso para ser superior frente a la competencia.

## 6.6 Planeación por escenarios

Es uno de los modelos más relacionados con el uso de tecnología y herramientas que ayuden a mitigar la incertidumbre del futuro. Se pueden usar los escenarios para contrastarse entre sí y así, definir y analizar cuáles son las consecuencias de cada decisión. Este tipo de estrategias se han puesto en práctica por medio de tres escuelas metodológicas:

- **Lógica e intuitiva:** se basa en suposiciones y juicios de valor mas no en la evidencia científica existente. Dentro de los diversos modelos que encontramos en este punto, se destaca el de Peter Schwartz dividido ocho pasos. Sus características son, “la definición de una pregunta común, reflexión de sesgos individuales y supuestos, participación en investigaciones amplias pensando críticamente en los factores importantes para analizar las implicaciones que puedan tener las decisiones en distintos “futuros”” (Schmalbach, 2010), según esto se desarrolla un plan de acción para tomar las mejores alternativas.
- **Prospectiva:** es representada por Michael Godet, afirmando que la creación de varios escenarios puede generar el futuro ideal de la organización. Según el autor, deben existir al menos dos escenas posibles y relevantes, las cuales, en comparación una de la otra, mostrarán la inseguridad del futuro.
- **Tendencia probabilística:** se basa en el uso de teorías probabilísticas, relacionando variantes causales y correlaciones de impacto, con el objetivo de evaluar el nivel de probabilidad de ocurrencia de un evento en comparación a otro. Si se desea tener un número ilimitado de posibilidades estratégicas, este método no es recomendable.

### 6.7 Método Tom Lambert

El autor de este modelo plantea ocho pasos o etapas en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica. Son:

1. Crear la visión.

2. Definir la situación actual.
3. Concertar la misión.
4. Desarrollar objetivos.
5. Generar alternativas.
6. Escoger estrategias.
7. Convenir tácticas.
8. Fabricar el plan táctico.

El proceso empieza con el desarrollo del futuro que se desea. Una visión compartida del punto a donde se encamina la organización brinda una base sólida para enfocar el pensamiento en cómo llegar a la meta y limita la consideración del estado actual a aquellos factores que son útiles a fin de evaluar el resultado que se espera. (Flores, 2008, pág. 34).

La clave del modelo, según Lambert, es la facilidad que este brinda para llevar a una organización al futuro deseado, pasando de ideas generales a conceptos compactos y precisos que se reescriben como objetivos de forma sencilla.

## 6.8 Modelo de planeación estratégica SHKG

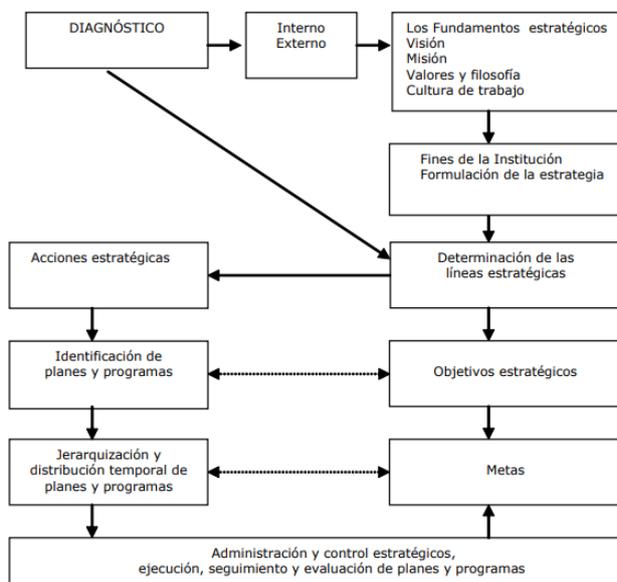


Figura 6: Pasos del modelo SHKG. Fuente: Kauffman González, S. H. 2003.

El principal aspecto de este modelo es valorar el contexto general de la organización. En el lado derecho de la figura 6, se encuentran los resultados de los fundamentos iniciales de la planeación: la visión, la misión, los valores y la filosofía por medio de la que se evaluarán y analizarán las diferentes conductas, decisiones y la cultura para alcanzar las metas propuestas.

La primera etapa llamada “etapa de la planeación”, busca plantear estrategias utilizadas a fin de lograr diferentes resultados. La siguiente, “la instrumentación”, alude a la conformación de un equipo marketing y dirección de operaciones de dicha área, en relación con las estrategias tácticas planteadas. Por último, la etapa de evaluación consta del análisis y evaluación de los resultados con base al desempeño esperado inicialmente.

## 6.9 Balanced scorecard



Figura 7: Componentes del balanced scorecard sobre investigación interna. Fuente: Gestión de la calidad total en los ayuntamientos españoles: modelos y experiencias, INAP, 2011, p. (197)

El “cuadro de mando integral” se ha convertido en uno de los métodos de mayor relevancia en los últimos años. Se trata de un modelo de gestión en donde la estrategia pasa a ser un conjunto de objetivos relacionados entre sí. Estos pueden medirse por medio de

diversos indicadores, reunidos para dar funcionamiento a una estrategia que se adecue a la cultura organizacional de la empresa y a los comportamientos de los trabajadores y directivos. De este modo, logra que se relacionen coherentemente los elementos, simplificando la dirección del plan brindando importancia a los objetivos claves con el fin de aprender en el proceso.

Aunque ha ganado fama recientemente, necesita de tiempo y recursos para ponerlo en marcha. Por ello, solo debería realizarse si se puede estimar su utilidad y el cambio es definitivamente beneficioso para la empresa. Sus elementos son:

- **Misión, visión y valores:** solo se podrá ser consistente con los objetivos propuestos si se han establecido correctamente dichos elementos. A partir de estos se realiza la estrategia la cual puede mostrarse con mapas estratégicos u otros formatos.
- **Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos:** hace referencia al conjunto de objetivos conectados por relaciones causales. Se caracteriza como una de las partes esenciales, valorando la relevancia de cada una de las metas planteadas para luego analizarlas a la luz de una de las cuatro perspectivas: financiera, del cliente, interna y de aprendizaje y crecimiento.
- **Propuestas de valor cliente:** algunos de los objetivos planteados son prioritarios para el plan estratégico y deben trazar una propuesta diferenciadora a la vista de los clientes. Se destacan tres formas para competir: liderazgo de producto, relación con el cliente y la excelencia operativa.
- **Indicadores y sus metas:** con ellos, podemos verificar si cumplimos o no los fines estratégicos planteados en el modelo. Para cada una de las metas, se puede hacer uso de más de un indicador con el fin de medir causas y resultados.

- **Iniciativas estratégicas:** son las acciones realizadas para alcanzar los objetivos. Deben saberse priorizar y poner en marcha.
- **Responsables y recursos:** para cumplir con todos los objetivos, cada uno de los ítems anteriormente mencionados deben ser asignados a una persona que esté monitoreando sus resultados y cumplimiento.
- **Evaluación subjetiva:** se deben proponer métodos para establecer una evaluación subjetiva de todos los elementos, aparte del cumplimiento de los objetivos e indicadores de medición.

### 6.10 Modelo William Newman



Figura 8: Pasos del modelo de William Newman. Fuente: Álvarez, 2002, p. 23

William Newman estudia las etapas primarias y básicas para una decisión. Estas son: el diagnóstico de problema, determinación de soluciones optativas, pronóstico de resultados de cada acción y elección del camino a seguir. Intenta encontrar el plan estratégico adecuado por medio de un diagnóstico correcto del problema, convirtiendo las soluciones en algo sustancial. De este modo, se encuentran distintas alternativas y cuáles serían las consecuencias para cada una de ellas; cuando esto se obtenga se puede construir un objetivo estratégico que ayude con las acciones próximas para la evaluación de decisión.

### 6.11 Modelo de Frank Banghart

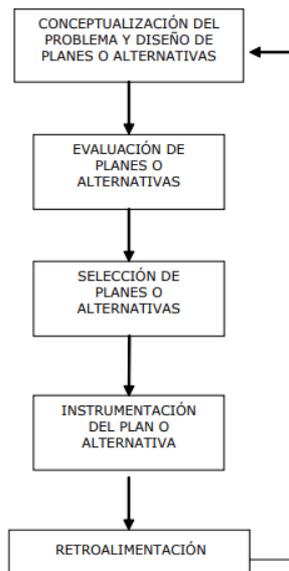


Figura 9: proceso del modelo de Frank Banghart. Fuente: Álvarez, 2002, p. 25

Siguiendo las propuestas del modelo de Newman, Banghart presenta algunas variantes respecto a la planeación estratégica, como lo es la idea de sistemas. Comenzando con la conceptualización del problema, se incluye el diseño de alternativas, continua con la fase de evaluación de planes y selección, de modo que podría obtenerse una mejor solución gracias a la previa examinación de las opciones diseñadas. Después, se realizan las acciones para poner en marcha los planes estratégicos y retroalimentarlos, con el fin de eliminar las deficiencias que aparezcan en dicha selección y ejecución.

## 7. Trabajo de campo

Con el objetivo de poner en práctica uno de los modelos encontrados en la investigación bibliográfica, se realizó la planeación estratégica de la empresa AHL y su aliado Bluebox. AHL es una organización corredora de seguros, la cual ha estado en el mercado durante varios años y se ha comprometido a prestar exitosos servicios de asesoría de seguros a sus clientes. Actualmente, desean integrar un sistema sostenible para sus consumidores, que ofrezca la recolección de residuos orgánicos como parte del porcentaje de pago de los seguros. Por ello, ha iniciado una alianza con Bluebox, una sociedad encargada de la recolección y relocalización de materiales reciclables. A causa de ello, se desarrolló un plan de acción estratégico que tuviese en cuenta los nuevos procesos que AHL deseaba implementar y otro que guiara la fase de crecimiento de Bluebox y las técnicas que poseen hasta el momento.

Se inició con el planteamiento de la misión, visión y objetivos estratégicos para cada una de las empresas, teniendo en cuenta las necesidades de estas y los intereses de sus socios. Conformándose de la siguiente forma:

### **AHL:**

**Misión:** “Somos una empresa corredora de seguros innovadora, orientada al desarrollo y asesoría sostenible. Ayudamos a personas, empresas y familias, en la protección de su patrimonio”.

**Visión:** “En los próximos cinco años, seremos reconocidos nacional e internacionalmente como una empresa relevante para sus clientes buscando alternativas innovadoras, permitiendo a nuestros aliados el cumplimiento de sus metas y objetivos de desarrollo sostenible”.

### **BLUEBOX:**

**Misión:** “Optimizamos residuos sólidos y orgánicos logrando que cada día lleguen menos desechos a los rellenos sanitarios. Nos enfocamos en garantizar el desarrollo sostenible de las organizaciones de nuestro país”.

**Visión:** “Convertirnos en una empresa promotora de desarrollo sostenible para nuestros clientes, brindando el mejor servicio en distintos lugares del país a través de tecnología e innovación, mejorando nuestros procesos y rutas de recolección”.

Del mismo modo, la ventaja competitiva de la alianza entre las dos empresas es: “en la unión de AHL con BLUEBOX, su ventaja competitiva está fundamentada en el desarrollo sostenible y la integración exitosa del mismo a la organización, con el fin asegurar el patrimonio de sus clientes”. Asimismo, los objetivos estratégicos para cada compañía se consolidaron de la siguiente manera:

**AHL:**

- Integrar eficientemente el modelo de desarrollo sostenible como corredora de seguros.
- Crear alianzas estratégicas con más empresas.
- Expandirse a nuevas ciudades y/o mercados, abriendo sedes de servicio en el país.
- Crear un plan de servicio dirigido especialmente al nicho empresarial.
- Estudiar los datos y necesidades de los clientes con el objetivo de crear servicios cada vez más personalizados, aumentar la retención y disminuir el riesgo competitivo.

**BLUEBOX:**

- Formalizar un equipo de operaciones.
- Aumentar el nivel de tecnología para optimizar procesos y estandarizarlos.
- Concientizar a más usuarios de los beneficios y la importancia del desarrollo sostenible.

- Una vez se obtenga la tecnología necesaria, estandarizar y optimizar los procesos de reciclado y conversión de desechos para disminuir tiempo y aumentar eficacia.

A partir de lo discutido con las empresas, y sobre la investigación general de la misma, se efectuó una matriz DOFA que analiza el contexto, interno y externo, de AHL y BLUEBOX respectivamente.

Tabla 2

*Matriz DOFA con base en el análisis de la empresa AHL.*

<b><u>DEBILIDADES:</u></b>	<b><u>FORTALEZAS:</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No conservan una imagen reconocida en el mercado a pesar de tener varios años de experiencia en la industria.</li> <li>- Además de la reciente integración del desarrollo sostenible, no poseen innovaciones significativas.</li> <li>- No cuentan con un método publicitario efectivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posee alianzas estratégicas importantes dentro de su mercado.</li> <li>- Aprovechan el 80% de los residuos de otras empresas, lo que hace que existan beneficios atractivos para sus clientes.</li> <li>- Tienen un mercado definido y poco cambiante en el que ya se han desenvuelto con éxito.</li> <li>- Experiencia y un grupo de trabajadores sólido.</li> </ul>

<b><u>AMENAZAS:</u></b>	<b><u>OPORTUNIDADES:</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay muchas más corredoras de seguros en el mercado, existen servicios o productos sustitutos.</li> <li>- En el mercado internacional ya existen aseguradoras que usan este tipo de procesos sostenibles.</li> <li>- El clima global se ha tornado riesgoso para la ampliación de negocios hacia nuevos países.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pueden ser una empresa pionera en el mercado de seguros colombiano, agregando el desarrollo sostenible a sus productos.</li> <li>- Muchas empresas se han interesado por el cuidado del medio ambiente, lo cual hace que AHL sea atractiva ante nuevos clientes o alianzas potenciales.</li> <li>- Dado que ya poseen alianzas fuertes, si se desplazan a nuevos sectores del país tendrán una imagen y reputación positiva.</li> <li>- Las personas naturales y jurídicas se han involucrado más en la compra de seguros en los últimos años.</li> </ul>

*Fuente: elaboración propia.*

Tabla 3

*Matriz DOFA con base en el análisis a la empresa Bluebox.*

<b><u>DEBILIDADES:</u></b>	<b><u>FORTALEZAS:</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Son una empresa relativamente nueva en su nicho, por lo que no tienen un equipo de trabajadores definido.</li> <li>- No poseen procesos de estandarización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Varias empresas se han unido a su causa, ya sean fundaciones u organizaciones con fines de lucro, por lo que han ganado campo aun cuando son</li> </ul>

<p>para sus servicios de recolección, una desventaja para posibles clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No tienen un valor agregado definido que los ayude a diferenciarse de otras organizaciones en este campo.</li> <li>- Aún no cuentan con la tecnología necesaria para realizar procesos más eficientes.</li> <li>- No se han dado a conocer a través de publicidad exitosa.</li> </ul>	<p>una compañía nueva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generan beneficios extra para los clientes de entidades aliadas.</li> <li>- Se preocupan por el bienestar de su comunidad, brindando bonificaciones a aquellas personas que se dedican al reciclaje.</li> </ul>
<p><b><u>AMENAZAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen muchas compañías de reciclaje que podrían tener los mismos servicios de Bluebox.</li> <li>- El uso temprano de tecnología puede convertir a otras organizaciones en competidores poderosos en comparación a Bluebox.</li> <li>- Organizaciones más completas pueden retener a clientes potenciales.</li> </ul>	<p><b><u>OPORTUNIDADES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada vez las empresas se están interesando más por el medio ambiente, ampliando el nicho en el que se mueve Bluebox.</li> <li>- Existe cada vez mayor tecnología dirigida a empresas de reciclaje, consiguiéndola, darían mejores servicios a sus clientes.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, se elaboraron encuestas de clima organizacional y servicio al cliente, con el fin de comprender el nivel de satisfacción de las empresas. La primera, recolecta datos a través de los colaboradores e integrantes de las organizaciones, para analizar el grado de comodidad y complacencia en sus puestos de trabajo, así como la relación con sus jefes y/o

directivos y demás trabajadores. La segunda, busca conocer la experiencia del consumidor con relación a los servicios/productos proporcionados por cada una de las compañías, su nivel de agrado y su opinión acerca de la atención y asistencia prestada. Al ser aprobadas por los dueños, estas ayudarán en las planeaciones estratégicas futuras, con el fin de implementar mejoras al desarrollo de la organización.

## 8. Conclusiones

En conclusión, esta investigación demostró que la planeación estratégica es el paso principal para conocer el rumbo de las compañías. Gracias a este proceso, se pueden definir los objetivos y fines que se desean obtener usando eficientemente los recursos y encontrando los mejores planes de acción, según la fase en la que se encuentre cada organización. Además, implementando estas técnicas, las metas del negocio se alinean con la cultura organizacional, los procesos financieros y demás operaciones internas de la sociedad. Se muestra que existen distintos métodos a través de los cuales una empresa puede emprender en un plan estratégico según las necesidades y características de la misma, llevando el procedimiento a cabo en toda la organización.

Para finalizar, los datos recopilados y metodología usada con las compañías AHL y Bluebox profundizó los conocimientos previamente investigados y ayudó a poner en marcha una estrategia útil, mediante la cual las empresas tendrán mejor orden y claridad para aplicar las técnicas de reciclaje a sus seguros. Además, se proporcionaron herramientas útiles con el propósito de conocer el mercado interno y externo de cada organización, los cuales se tomarán en cuenta en periodos futuros de planeación.

## 9. Bibliografía:

- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1995). *Planeación estratégica*. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Thompson, I. (2006). *Misión y visión*. Obtenido de: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html> (14 dic. 2008).
- BLAS DAGA, L. A. D. Y. (2019). *Planeamiento estratégico y rentabilidad de la empresa Corporación Deycar's SAC*, Trujillo, 2016.
- Ibáñez, A. M., Aldana, F. A. C., & Ruiz, L. A. G. (2008). *Herramienta de "software" para la enseñanza y entrenamiento en la construcción de la matriz DOFA*. *Ingeniería e investigación*, 28(3), 159-164.
- Gabriel Roncancio (2008). *Qué es la planeación estratégica y para qué sirve*.
- Ávalos Rocca, F. (2009). *Factores determinantes de la competitividad empresarial*.
- Correa, J. A. (2004). *El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica*. Documento en línea.
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Obtenido de: <http://www.degerencia.com/articulos.php>.
- Clares Cruzado, J. (2007). Obtenido de: videonet: <http://usuarios.lycos.es/videonetweb>.
- Schmalbach, J. C. V., Herrera, T. J. F., & Ávila, F. M. (2010). *La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas*. *Prospectiva*, 8(2), 21-29.
- Bradfield, R., Wright, G., Burta, G., Cairns, G., Heijden, V. D., & K. (2005). *The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning*. *Futures*, 37 (1), 795–812, 2005.
- Fernández, A. (2001). *El Balanced Scorecard*. *Revista de antiguos alumnos del IESE*, 81.
- Lobatón, J. I. M. (2006). *La Matriz de Ansoff, ¿sigue vigente cuarenta años después?* *Contabilidad y negocios*, 1(1), 41-44.
- Peris-Ortiz, M., Rueda Armengot, C., & Benito-Osorio, D. (2013). *Matriz de Crecimiento Empresarial*.
- Betancourt, D. F. (13 de junio de 2019). *7S de Mckinsey: Qué es y cómo se emplea*. Recuperado el 24 de noviembre de 2020, de *Ingenio Empresa*: [www.ingenioempresa.com/7s-de-mckinsey](http://www.ingenioempresa.com/7s-de-mckinsey).
- Flores, Gómez (2008). *Algunos modelos de planeación*. Universidad Mx.

**Anexo:**  
*Matriz comparativa modelos de planeación estratégica.*

METODO DOFA					
El análisis FODA va más a lo interno de una empresa para determinar su potencial interno, mientras que las 5 fuerzas de Porter se utilizan para analizar el entorno competitivo que existen dentro de la empresa, centradas en las fuerzas externas	5 FUERZAS DE PORTER				
El análisis DOFA mide una unidad de negocios o una propuesta; el análisis PEST mide el potencial y la situación de un mercado, indicando específicamente crecimiento o declive, y en consecuencia su atractivo, potencial de negocios y lo adecuado de su acceso.	El análisis PEST identifica cómo distintas variables ambientales macroeconómicas afectan a la industria y su posición mientras que las cinco fuerzas de Porter determinan quién posee el poder en una situación de competencia.	MATRIZ PEST			
metodo que se centra sobre todo en la estructura organizacional y cómo hacer funcionar la misma para mantener una estrategia exitosa. En cambio, el metodo DOFA es una visión de factores internos o internos que pueden ser favorables o	Porter se basa más en cómo adquirir poder en relación con la competencia para sobresalir en el mercado, en cambio Mckinsley basa el éxito de su modelo a la buena estrategia de relación entre elementos internos.	La matriz PEST nos ayuda a saber qué factores macroeconomicos pueden afectar el éxito de la empresa en distintos contextos. Mckinsey solo ha uso de	7'S MCKINSEY		
No se encontraron diferencias evidentes	El modelo de Baxter al basarse en el modelo DOFA presenta la mismas diferencias, es decir, se basa en el ambiente interno y no en el ambiente externo competitivo de poder como lo habla Porter.	El modelo de Baxter se centra más en el personal y cliente interno de la empresa mientras que la matriz PEST hace un analisis externo.	El modelo Baxter, así como Mckinsey se basó más en la estructura interna, sin embargo, este último presenta más variables de ambiente organizacional.	MODELO BAXTER	
En el metodo por escenarios, es de importancia tener distintas opciones de decisión desde lo más positivo a lo más negativo. Se basa en varias decisiones. En cambio la matriz DOFA hace un analisis interno y externo con el fin de tomar una decision.	La Planeación por Escenarios se concibe como una metodología estructurada para pensar acerca del entorno en el que las empresas operarán en el futuro. Por su lado, las 5 fuerzas de Porter se basa en la obtención de poder por parte de la competencia para lograr ser líder en el mercado.	La principal diferencia consiste en que PEST evalúa un contexto, un mercado, el marco que condicionará una iniciativa empresarial y, por tanto, se centra en factores externos a la organización para saber si es conveniente entrar en dicho mercado en este momento y es necesario cambiar la estrategia.	Las S's de Mckinsey se usan como un analisis interno de la empresa, mientras que la metodología por escenarios puede ser una extrapolación del ambiente tanto interno como extern.	El modelo Baxter tal y como el modelo DOFA basa su análisis en las oportunidades y amanezas internas y externas. Mientras tanto en el metodo de escenarios, se tiene en cuenta todo el contexto con el fin de moldear varias decisiones.	POR ESCENARIOS

POR ESCENARIOS					
El metodo Lambert se basa en la situación actual de la empresa y no en posibles futuros.	METODO TOM LAMBERT				
metodo por escenarios solo se basa en posibles eventos futuros, mientras que el modelo SHKG es un estudio interno y externo de la empresa teniendo en cuenta desempeños pasados.	ambos establecen metas a futuro y se tienen en cuenta los objetivos, misión y visión como los fundamentos de la planeación estratégica.	PLANEACIÓN ESTRATEGICA SHKG			
Balanced scored se basa en los objetivos para determinar una planeación estratégica, el metodo por escenarios crea supuestos de eventos futuros.	No se encontraron diferencias evidentes.	Los accionistas e inversores de la empresa son de gran importancia en el Balanced Score mientras que el modelo SHKG intenta dar una solución a los clientes ya que se consideran importantes para el éxito de la estrategia.	BALANCED SCORE		
El metodo Newman busca el problema principal de la organización, el metodo por escenarios crea supuestos sobre eventos futuros y sus repercusiones.	Tom Lambert no realiza retroalimentaciones del modelo mientras Newman si con el fin de verificar consecuencias. Lambert es más idealista ya que asume que la decisión tomada es la mejor para la empresa.	El modelo Newman posee un orden lineal desde el diagnostico del problema, en cambio el modelo SHKG, dependiendo de la situación, hace un analisis previo del cliente externo e interno y de diversos factores de la empresa con el fin de continuar con el proceso de planeación.	Balanced scored consta su analisis en determinación de un objetivo y una misión y visión conjunta. El modelo Willian Newman se centra en buscar y encontrar el problema base de la empresa u organización.	WILLIAM NEWMAN	
El modelo por escenarios intenta resolver el problema con diseños de alternativas a futuro mientras que Banghart lo hace con soluciones del momento que se pueden mejorar después.	Banghart hace énfasis en el uso de la visión para poder escoger estrategias mientras que Tom Lambert no.	En el modelo Banghart no se hace uso primordial de la jerarquización y distribución de tareas para la realización del plan estratégico mientras que la matriz SHKG se necesita de esto para poder ejecutar las decisiones.	El balanced scorecard busca una evaluación subjetiva del proceso de planeación estratégica mientras Banghart busca una retroalimentación objetiva.	Banghart trae una variación al modelo newman y es el uso de idea de sistemas.	FRANK BANGHART

	METODO DOFA	5 FUERZAS DE PORTER	MATRIZ PEST	7'S MCKINSEY	MODELO BAXTER
METODO TOM LAMBERT	El metodo DOFA no tiene en cuenta la misión y visión de la empresa, mientras que el metodo Lambert, lo ve como necesario para plantear una buena estrategia	Tom Lambert, basa su estrategia creativamente según los planes de la empresa mientras que Porter solo mide el nivel de competitividad y poder que esta puede poseer como estrategia.	La matriz PEST sigue siendo un metodo de analisis externo y Tom Lambert hace un analisis interno para crear estrategia.	Estos dos metodos se diferencian en que la esencia del metodo Lambert, es la visión en cambio para Mckinsey este solo es uno de los 7 factores que afectan la estrategia organizacional.	Las estrategias de Tom de basan en la misión y visión de la empresa, mientras que la Baxter se basa en las oportunidades y amenazas
PLANEACIÓN ESTRATEGICA SHKG	El modelo SHKG, divide su trabajo en dos procesos: el primero, definir y plantear la visión y misión de la empresa. El segundo, en base a los resultados del primer proceso y a los objetivos estrategicos se plantea una decisión estrategica.	Las fuerzas de Porter se basan más que todo en el desempeño actual, en cambio SHKG tiene en cuenta desempeño pasado para evaluarse.	El modelo SHKG es un modelo interno y externo de la empresa. contrario con la PEST que es un metodo de analisis externo.	Las S's de Mckinsey estudian una estrategia a implementar por la organización, mientras que la planeación estrategica analiza la organización de manera interna para lograr definir una estrategia optima y adecuada.	el modelo SHKG define su trabajo en la definición de visión y misión acordes a la planeación estrategica, el modelo Baxter se centra en oportunidades y amenazas.
BALANCED SCORE	El metodo Balanced Scored se basa sprincipalmente en los objetivos y la misión de la empresa, así como de su visión conunta,	Porter no tiene en cuenta como los clientes interactuan con la empresa (a diferencia del Balanced Score) sino más bien como están son estos potenciales clientes en el ambito macroeconomico.	El balanced scored se basa en un analisis interno de la empresa, diferente al PEST que analiza externamente la organización.	Balanced scored tiene en cuenta cómo los clientes interacturan con la empresa, mientras que las 7's de Mckinsey se centran en el cambio organizacional interno de la empresa (trabajadores) al igual que balnced score pero sin tener en cuenta el valor del cliente como principal factor de la planeacion estrategica.	El modelo Baxter se basa mayormente en los clientes y los obejtivos financieros a diferencia de Balanced Score que influye su planeación estrategica en base a la misión y visión de la empresa.
WILLIAM NEWMAN	El modelo W, Newman se basa en hallar de manera precisa el problema incial del a organización, mientras que DOFA se basa en encontrar el potencial de esta.	El modelo Newman busca el problema de la empresa, mientras que las fuerzas de porter se basan en el desempeño de la empresa y en adquirir poder de la competencia.	No hay diferencias, puesto que ambas se basan en buscar los factores que afectan a la empresa.	El modelo Newman enfatiza en la idea de encontrar posibles soluciones alternativas ante problemas de la empresa. El modelo balanced es un modelo de gestión que permite a las organizaciones contar con una visión general, conjunta e interrelacionada de los distintos objetivos de la empresa.	No se encontraron diferencias evidentes entre los modelos.
FRANK BANGHART	La matriz DOFA no genera un analisis de las consecuencias que tuvo la elección de determinadas estrategias.	Banghart no se basa solo en el poder de negociación y posicionamiento de la empresa en la industria mientras que Porter si.	La matriz PEST no tiene como tal una conceptualización de un problema sino que abarca un analisis de distintos conflictos u oportunidades que pueden surgir. Banghart si usa la conceptualización del problema.	Banghart no obvia el uso de subcontratación si la empresa no puede poner en marcha un plan con sus propias habilidades.	El modelo de baxter posee un elemento de competitividad de la empresa mientras que Banghart no.

<b>METODO DOFA</b>	Son de ayuda para entrar a nuevos mercados, pues permite ver nuestras virtudes y debilidades ante una industria.	Independientemente del peso del analisis externo, ambos lo realizan.	El analisis interno es de interes en ambos analisis.	El modelo Baxter basa todo su proceso en la matriz DOFA.	Se pueden basar en juicios de valor para evaluar a la organización.
	<b>5 FUERZAS DE PORTER</b>	Se tienen en cuenta los contextos de industria y qué posible competencia hay dentro de los mismos.	Dada a la S de Sistema, ambos modelos se basan en la estrategia de negocio entre clientes, proveedores y competidores.	El cliente es esencial en el analisis estrategico por medio de estos metodos.	No se encontraron similitudes evidentes entre los modelos
		<b>MATRIZ PEST</b>	No se encontraron similitudes evidentes entre los modelos.	Ambos tienen en cuenta al cliente externo con el fin de implementar estrategias que hagan que este esté satisfecho.	Estos metodos se centran en encontrar el mejor escenario posible para la empresa. Se basan en encontrar el por qué de las decisiones.
			<b>7'S MCKINSEY</b>	Ambos consideran el ambiente interno de la empresa como un factor importante.	No se encontraron similitudes evidentes entre los modelos.
				<b>MODELO BAXTER</b>	Ambos modelos buscan analizar las oportunidades y amenazas que existirían en un contexto.
					<b>POR ESCENARIOS</b>

METODO TOM LAMBERT	Se hace uso de la visión y misión de la empresa para el desarrollo de estrategia.	La misión, visión y valores de la empresa son elementos necesarios para realizar planes.	Ninguno de los modelos hace uso de la retroalimentación o evaluación al final del proceso con el fin de solucionar posibles errores. Se hacen planes estrategicos completamente nuevos en caso de que no funcionen.	Ambos consideran los factores actuales de la empresa para poder desarrollar la estrategia.
	PLANEACIÓN ESTRATEGICA SHKG	La evaluación posterior de la toma de decisiones para verificar su éxito es un paso importante en ambos procesos.	Los objetivos estrategicos se usan con el fin de que los planes puedan funcionar y canalizar las metas junto con las acciones que se van a ejecutar.	Buscan la retroalimentación final para crear nuevas estrategias.
		BALANCED SCORE	No se encontraron similitudes evidentes entre los modelos..	evaluación del proceso de decisiones así como del plan
			WILLIAM NEWMAN	Ambos modelos plantean un mismo diseño de alternativas para la toma de decisiones.
				FRANK BANGHART

	METODO TOM LAMBERT	PLANEACIÓN ESTRATEGICA SHKG	BALANCED SCORE	WILLIAM NEWMAN	FRANK BANGHART
METODO DOFA	Se tiene en cuenta la situación actual en la que se encuentra la organización para poder tomar decisiones.	Se realizan diagnosticos internos y externos para iniciar con el proceso de planeación.	Ambos ven como positivo e importante la imagen de la empresa ante el cliente.	Ambos modelos intentan predecir cuales podrían ser las consecuencias de la entrada o desarrollo de la empresa en el mercado, tanto como oportunidades como amenazas.	Ambos modelos evalúan las debilidades y problemas de la empresa.
5 FUERZAS DE PORTER	ambos modelos buscan reemplantar los objetivos y la misión de la empresa.	No se encontraron similitudes evidentes entre los modelos	Ambos tienen en cuenta el factor cliente en cada uno de sus modelos. El modelo Balanced score cuenta con el factor valor cliente y Las 5 fuerzas de porter el poder de negociación de los clientes.	Los dos modelos evalúan la situación inicial de la empresa para hallar el problema de esta. Las 5 fuerzas de porter evalúan esta situación buscando las consecuencias que se deriven y el modelo William Newman buscando una solución posible.	No se encontraron similitudes evidentes entre los modelos.
MATRIZ PEST	El contexto externo en donde se encuentra la empresa es primordial en el análisis y consideración de estrategias.	No se encontraron similitudes evidentes entre los modelos.	No se encontraron similitudes evidentes entre los modelos.	Ambos buscan evaluar la situación principal de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades para explicar su crecimiento o declive	Se evalúa la situación inicial de la empresa, basándose inicialmente en su problema para encontrar una solución o alternativa.
7'S MCKINSEY	La misión de la empresa forma parte central para la realización de planes estratégicos.	Los valores organizacionales son primordiales para la creación de estrategia para la empresa.	Ambos modelos se centran en implementar estrategias ante diversos cambios en la empresa, así como de buscar mejorar la cultura organizacional de esta mediante los valores compartidos por todos los trabajadores (misión y visión).	Ambos modelos permiten conocer las debilidades principales de la empresa.	Los dos modelos buscan identificar cómo puede cambiar la empresa para mejorar y evitar errores ante la situación inicial de la organización.
MODELO BAXTER	Se usan tácticas para llegar a la toma de decisiones, como por ejemplo, las encuestas que se hizo en el modelo baxter.	Comprenden análisis externos e internos del cliente.	La visión del cliente externo e interno sobre la organización es necesaria para el planteamiento estratégico.	Se realizan planeaciones estratégicas globales para la empresa, no necesariamente para una única área de la empresa. Abarca distintos sectores.	Existe una conceptualización del problema dentro del esquema para la realización de estrategias.
POR ESCENARIOS	Se centran en hacer un desarrollo de estrategias a futuro para la empresa buscando el mejor resultado. Intentan limitarse los escenarios de decisiones.	Los comportamientos futuros de la empresa son de importancia para mejorar la situación actual de la misma.	El modelo Balanced scored también toma en cuenta los escenarios para analizar el entorno organizacional. Esto mediante cuatro perspectivas: Financiera, del cliente, interna y de aprendizaje y crecimiento. algo parecido a lo que se hace con prospectiva en la planeación por escenarios.	Ambos modelos hacen pronósticos de las decisiones que se vayan a tomar.	Se evalúan distintas alternativas con el fin de tomar decisiones. No todas tienen que tener los mismos efectos.