

## Descripción de las principales herramientas para el proceso estratégico en una organización

*Description of the main tools for the strategy process in an organization*

Recibido: 12-08-2021 • Aprobado: 20-12-2021 • Página inicial: 123 - Página final: 150

DOI: 10.53995/23463279.1152

Fernando Rodríguez Fonseca\*  
Hugo Fernando Castro Silva\*\*

**Resumen:** El presente artículo se abordó desde las ciencias de la gestión. Su objetivo fue realizar una investigación de las principales herramientas metodológicas en el proceso de planeación estratégica; además, se incluyen algunos conceptos de estrategia, planeación estratégica y prospectiva. La metodología que se empleó consistió en realizar una búsqueda de fuentes secundarias y terciarias rescatadas en bases de datos, como: Elsevier, Science Direct, Scopus, entre otras. Como conclusión general, se observó la gran utilidad que tienen las herramientas dentro del proceso de desarrollo estratégico en todas sus etapas, y constituyen una forma de poder tomar decisiones importantes de orden estratégico de cualquier tipo de organización.

**Palabras clave:** Administración de empresas, cultura corporativa, objetivos, estrategia empresarial.

**Abstract:** This article is approached from the management sciences. Its aim is to carry out an investigation of the main methodological tools in the strategic planning process; In addition, some concepts of strategy, strategic planning and finally prospective are included. The methodology used consists of searching secondary and tertiary sources rescued in databases such as Elsevier, Science Direct, Scopus, etc. As a general conclusion, the great utility of the tools within the strategic development process in all its stages is observed, and a way of being able to make important strategic decisions of any type of organization.

**Keywords:** Business administration, corporate culture, goals, business strategy.

JEL: M1; M14; L2; L1

\* Magister en Administración. Grupo Observatorio. Docente de la Escuela de Ingeniería Industrial. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Bogotá, Colombia. fernando.rodriguez@uptc.edu.co ORCID: 0000-0002-4516-5795.

\*\* PhD en Gestión de Proyectos. Docente de la Escuela de Ingeniería Industrial. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Bogotá, Colombia. hugoferando.castro@uptc.edu.co ORCID: 0000-0001-6020-402X.

## **Principais ferramentas para o processo estratégico em uma organização**

**Resumo:** Este artigo é abordado a partir das Ciências da Administração. Seu objetivo é realizar uma investigação das principais ferramentas metodológicas no processo de planejamento estratégico; Além disso, são incluídos alguns conceitos de estratégia, planejamento estratégico e, por fim, prospectivo. A metodologia utilizada consiste em buscar fontes secundárias e terciárias resgatadas em bases de dados como Elsierver, Science Direct, Scopus, etc,. Como conclusão geral, observa-se a grande utilidade das ferramentas dentro do processo de desenvolvimento estratégico em todas as suas etapas, e uma forma de poder tomar decisões estratégicas importantes de qualquer tipo de organização.

**Palavras-chave:** Administração de empresas, cultura corporativa, objetivos, estratégia de negócio.

## Introducción

El tema estratégico dentro de cualquier tipo de organización es un elemento imprescindible, porque le da sentido y dirección a la misma. Es el fundamento o base desde donde se comienza a establecer lo que hace la empresa, a dónde quiere llegar, los grandes propósitos, la estructuración de procesos, actividades, responsables y la asignación de recursos necesarios para llevar al éxito a una compañía. El artículo tiene como objetivo abordar de manera inicial los temas relacionados con la estrategia, la cual es una manera de encaminar las acciones de una organización con el fin de alcanzar sus propósitos. Posteriormente, se hace una conceptualización de la planeación estratégica, que grosso modo consiste en realizar un plan que tenga en cuenta el medio externo y las capacidades de la organización con el fin de generar estrategias, objetivos y los recursos necesarios para alcanzarlos.

Además, se reconocen las fases del proceso estratégico referentes a la formulación e implementación de dicho plan. Por otro lado, están los estudios de la prospectiva como una metodología que permite encadenar los planes estratégicos a un futuro más amplio, por medio de predicciones de eventos posibles, con la utilización de expertos, actores y reglas matemáticas. Más adelante, se hizo una descripción de algunas de las herramientas más importantes que se utilizan en la gestión estratégica, en donde se ilustran ejemplos a nivel empresarial. Se finaliza con las conclusiones.

## Metodología

La metodología empleada es una revisión de la literatura de fuentes secundarias y terciarias de información; esto se estableció mediante bases de datos, libros, tesis y eventos académicos, entre otras; se consultaron aproximadamente 67 fuentes en un lapso de tiempo de un año, con el fin de establecer la descripción de las principales herramientas que se utilizan a nivel empresarial para el desarrollo del plan estratégico.

## Resultados

### Estrategia

Tarziján (2018) menciona que la estrategia proviene del ámbito militar y que la empresarial se adapta a las ideas de este para el logro de sus objetivos. Desde las antiguas civilizaciones, se ha visto que existe una tendencia en cuanto a la creación de estrategias para conseguir resultados que contribuyan a un colectivo. Es así como se va conformando el concepto de estrategia, proviniendo este del antiguo griego *strategos* que significa general, término utilizado durante años por el ejército, con

el fin de aludir a los grandes planes o ventajas del enemigo y que se mantenían en reserva para ganar las batallas (Koontz, 1993; como se citó en Castellanos y Cruz, 2014). Un actor muy importante dentro del tema estratégico es el estratega, quien es el individuo que se encargaba de dirigir al ejército en las guerras por el dominio territorial. Así mismo, otra de sus funciones es evitar la guerra a través de la negociación con las ciudades que iban a ser invadidas (Contreras, 2013, p. 158).

Por su parte, Chandler (1962) investigó sobre qué es estrategia, agregando que es la manera como las empresas realizan sus actividades y su estructura depende de la organización, con el fin de asignar recursos y atender algunas demandas (Como se citó en Monroy, 2014). Porter (1996) formuló que es una serie de actividades diferentes y únicas difíciles de imitar, lo cual permite crear mayor valor a la firma. Mientras que Saavedra et al. (2001) mencionaron que consiste en realizar acciones hoy, pero con una visión a futuro, y examinando los medios para alcanzar los cambios.

La estrategia es utilizada para cualquier campo de acción, llámese empresa pública, privada, organismos no gubernamentales, iglesia, ejército, etc. El tema estratégico es relevante debido al crecimiento empresarial globalizado, y más aun teniendo en cuenta el medio ambiente externo que se ve afectado por diversas variables, como el orden político, económico, social, tecnológico, entre otros; y que se busca un crecimiento en las empresas y, por ende, de los países (Llain y Hawkins, 2020; Radjou, 2020, como se citó en Montes de Oca, 2020).

### **Planeación estratégica**

Según Santos y García (2018), la planificación estratégica es cómo las empresas logran liderar procesos para asignar recursos, tomar decisiones y alcanzar los objetivos, de tal manera que logren una ventaja competitiva. La planificación “[...] es actuar en el presente con una visión de futuro, buscando los medios para lograr los cambios deseados y posibles” (Saavedra et al., 2001, p. 31). La planeación estratégica comienza en su concepción con algunos autores como Alfred Chandler e Igor Ansoff, en donde el primero da la definición de estrategia, ligándola con la estructura de una compañía; el segundo, crea un método que busca la maximización de los beneficios de una firma mediante la participación sinérgica de sus áreas. Según Mata (2007), Henry Mitzberg planteaba que la intuición es más importante que la planeación para alcanzar el éxito. Lo mismo que Jack Welch y se da por falta de soporte conceptual.

Tarzijan (2008) describe la historia y la evolución de la planeación estratégica, dividiéndola en cuatro etapas:

- La primera es la estrategia, se centra en la planeación financiera con énfasis en el presupuesto en las áreas de ventas, producción e inventarios.
- La segunda se refiere a la planeación, la cual va a largo plazo, haciendo predicciones del futuro con tres escenarios: optimista, neutral y pesimista.
- La tercera etapa se caracteriza porque se adquiere a una visión integradora de cada una de las áreas de la empresa, llevándose a cabo una estrategia que articule todos los elementos de la empresa.
- La cuarta etapa se destaca por el estudio del entorno que rodea la empresa a través de un análisis interno y externo.

Miller (1997) complementa la utilidad con tres procedimientos: simulación, modelos y decisiones estadísticas, como ayudas y soportes a las actividades estratégicas.

Existe un modelo que desarrolla la planeación estratégica de manera muy convencional, el de Tom Lambert. Este modelo plantea ocho pasos: establecer la visión; definir la situación actual; acordar la misión; desarrollar objetivos; generar alternativas; seleccionar estrategias; convenir tácticas; elaborar el plan táctico (Lambert, 2000, como se citó en Cano y Oliveira, 2008). Un plan estratégico deberá contar con un conjunto de subplanes y programas que deben ser identificados, jerarquizados y distribuidos (Lazarus, 2011).

También existe un concepto muy importante: la inteligencia estratégica. Este concepto busca comprender de manera integral, haciendo un diagnóstico del diseño de estrategias, así como su implementación, seguimiento y control de las acciones a realizar a una empresa (Aguirre, 2015). Sin embargo, Aldehayyat y Anchor (2008) plantearon una crítica en donde la creatividad vería afectada negativamente por la realización un plan rígido y afectaría el resultado de los planes, porque desliga el proceso estratégico con las personas, presentándose cierta burocracia y actividades rígidas.

### **Proceso de formulación del plan estratégico**

Por parte de González et al. (2019), la planeación a largo plazo es una herramienta que sirve para gestionar y estructurar cambios, con el fin de definir objetivos y establecer planificaciones; para poder tomar decisiones según las demandas del ambiente inmediato y futuro. Dentro de este proceso, se tiene que establecer la declaración de la misión, que es la razón de ser; la visión o a dónde quiere llegar la empresa; los valores, que son las conductas adecuadas que deben promulgar y llevar los miembros de la organización; y, los objetivos estratégicos, que es lo que se quiere obtener (David, 2003).

Según Shapiro (2004), la metodología para llevar a cabo el proceso de planificación debe tener en cuenta los recursos disponibles tanto humanos, financieros, tecnológicos y materiales. Para realizar un diagnóstico, se toma información externa: políticas, económicas, tecnológicas, legales, sociales y competitivas, con el fin de ver el comportamiento. De la parte interna, se observan las capacidades distintivas que tiene una organización, en cuanto sus procesos financieros, comerciales, I<sup>2</sup>+D<sup>1</sup> producción, dirección y la cultura organizacional.

Después de hacer el análisis de la información, se deben priorizar los factores que inciden de una manera más fuerte, llamados factores claves de éxito; son aspectos negativos y positivos para establecer las debilidades<sup>2</sup> y fortalezas<sup>3</sup> internas de la empresa, y las oportunidades<sup>4</sup> y amenazas<sup>5</sup> externas. Una consideración importante dentro de la formulación es la que menciona Kotter (1995), quien comenta que la formulación es crear la visión y cómo se podría llegar a alcanzarla; propone ocho pasos a seguir: el sentido de urgencia, para lograr el cambio que crea la necesidad de cambio y motiva a que se muevan identificando las amenazas y el desarrollo de escenarios mirando que podría pasar en el futuro.

### **Proceso de implementación del plan estratégico**

La implementación es la fase del plan estratégico que pone en marcha la fase anterior de la formulación. Para lograr el éxito en la fase de ejecución, según Hill y Jones (1996, como se citó en Shapiro, 2004), se requiere que se realicen acciones en la implementación, en cuanto a la estructura y sistemas de control y que va a depender directamente de la cultura organizacional, el liderazgo que se debe llevar a cabo, la comunicación y capacidad de trabajar en equipo. Para lograr el éxito en la ejecución y en la implementación del proceso estratégico, es importante el liderazgo; además de la barrera de una visión, de los mandos, de recursos y de las personas. Luego, el líder debe tener unos comportamientos que van dirigidos hacia: ser realista, fijar los objetivos, recompensar el desempeño, etc. (Vetter, 2013); también, el de crear una cultura en la que las personas actúan con relación a la guía que da el líder, tener a las personas en los puestos adecuados y gestionar el cambio (Charan y Bossidy, 2002, como se citó en Vetter, 2013).

<sup>1</sup> Investigación, innovación y desarrollo.

<sup>2</sup> Son aquellos puntos de los que la empresa carece, que la hace inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar (Sallenave, 1999).

<sup>3</sup> Son las capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas (Sallenave, 1999).

<sup>4</sup> Representan una ocasión de mejora de la empresa; son factores externos positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa (Sallenave, 1999).

<sup>5</sup> Eventos futuros del medio ambiente externo que puede impedir que los objetivos de la organización se logren, y por otro lado cause recogimiento (Sallenave, 1999).

## Prospectiva

La prospectiva estratégica es una disciplina y se puede decir que se ha recogido como un ejercicio de dos eventos: deseado y otro de apuesta para una comunidad, empresa o nación (Astigarraga, 2016, como se citó en Sánchez López, 2021). Según Mera (2014), dentro de los antecedentes de la prospectiva, se observa que en la Segunda Guerra Mundial se dieron estudios con relación al futuro. Así mismo, Rodríguez (2012) menciona que la prospectiva estratégica comenzó con Michel Godet, cuando escribió un libro en 1977 para el desarrollo empresarial basado en métodos cuantitativos y cualitativos, con el desarrollo de herramientas computacionales.

Más adelante en el tema prospectivo Eleonora Masini lo desarrolla con un énfasis humanista y de sentido ético-cultural. También, se mencionan otros autores que aportaron a este conocimiento, como Gaston Berger, que es considerado el creador de esta disciplina, y Bertrand de Louvenel (Mera, 2014). Además, siguieron otros países en el estudio de este tema como Japón, Holanda, Gran Bretaña, España, Austria, Irlanda, entre otros. Para el caso de Latinoamérica, se dio a partir de los años noventa con Javier Medina y Franciso Mojica Sastoque en Colombia; en México, Axel Didriksson y Guillermo Baena; en Argentina, Jorge Bernstein; en Cuba, Alfredo González, entre otros.

De otra parte, Rodríguez (2012) define la prospectiva como un ejercicio estratégico en donde se trata de visualizar un futuro probable y otro deseable, pero depende directamente de la acción del hombre. Este ejercicio se hace a través de juicio de expertos, que son los que conocen los problemas o acontecimientos; el juego de actores, que son las decisiones que se toman con relación a la situación estudiada; y las herramientas matemáticas de probabilidad que permiten ordenar y manejar las opiniones de los expertos. El alcance primordial que tienen los estudios prospectivos es el de dimensionar una proyección a un largo plazo en la identificación de futuros deseables y posibles que están en función de la evolución de las tendencias de factores visionando diferentes escenarios (Pinto, 2008).

En los estados que intervienen en este tipo de ejercicios muchas veces no están en condiciones de administrar o solucionar ciertos problemas a nivel global, por ejemplo, porque obedecen a intereses de la humanidad (González, 2015). Según Chung (2009), la prospectiva estratégica se utiliza cuando se pueden hacer relaciones de variables, actores y objetivos en un tema determinado. Por otro lado, se puede utilizar en diferentes ámbitos, está el caso de Pepsico Alimentos de Colombia en la venta de galletas grandes; o para el desarrollo de una comunidad, área geográfica o nación; particularmente en Colombia se han realizado ejercicios a este nivel, como lo es, la ciudad de Cali en 1985 en vía de cambiar y mejorar el comercio informal

involucrando a el sector del comercio, el gobierno y la comunidad (Mojica, 1991). Asimismo, Balbi (2003, como se citó en Mera, 2014) da a conocer diferentes usos y da una tipología de la prospectiva: territorial, urbana, de seguridad, organizacional, competitiva, social, comunitaria, tecnológica, de innovación y científica. Del lado de Quintero (2004, como se citó en Mejía et al., 2016), la prospectiva, la planeación estratégica y la logística, actúan como un trípode, porque en el primer caso proporciona unos escenarios a futuro, en el segundo facilita la formulación de objetivos, estrategias y planes, y el tercero lleva todo el suministro, proceso y entrega al cliente final; ayudando a crear así la estrategia de abastecimiento y que tiene impacto en los procesos de las empresas, e implica tener todas las actividades. Es importante mencionar que en el proceso de generar los escenarios y dar las actividades de previsión para el futuro, puede tener inconvenientes por movimientos rápidos y la complejidad en el mundo, traduciéndose en incertidumbre en diferentes factores de orden de valores sociales, de mercado y de gobernanza y que tendrá un impacto en la organización (Berkhout & Hertin, 2002).

Para realizar el proceso prospectivo existe una herramienta muy útil que tiene la finalidad de dar el aporte en conocimiento y experiencia por parte de expertos como lo es el Abaco de François Riegner. Hace valer la opinión de pocos que no están de acuerdo y proporciona una manera de detectar la actitud favorable o desfavorable frente a una situación determinada. En la Figura 1 se observan dichas apreciaciones, dependiendo de un código de colores que muestran la actitud ante unos factores que son importantes, para el caso de Colombia años 90:

- Actitud muy favorable: verde oscuro (V).
- Actitud favorable: verde claro (v).
- Actitud neutra: amarillo (A).
- Actitud desfavorable: rosado (r).
- Actitud muy desfavorable: rojo (R).
- Blanco: quiere participar, pero no se tiene opinión.
- Negro: no se quiere participar.

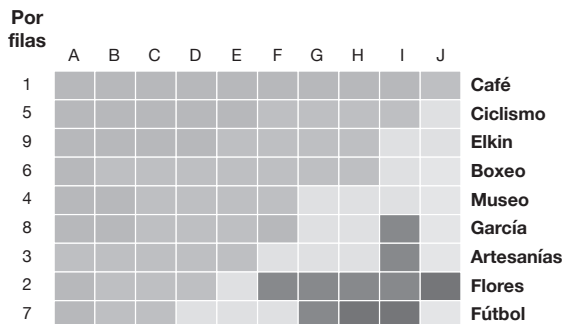


Figura 1. Ábaco de François Riegner

Nota. Elaboración propia, con base en Mojica (1991, p. 31).



De otra parte, para el desarrollo prospectivo se encuentra los escenarios que según Mojica (2005) se componen de un contexto deseable, que es un horizonte en donde debemos encaminar esfuerzos (deber ser) y el ambiente probable, que es lo que podría pasar en el futuro conociendo la actividad en los actores (ser). En la Tabla 1 se dan algunas de las características más importantes de estos escenarios:

Tabla 1  
 Escenarios

Escenario probable	Escenario deseable
Imagen que tenemos de la realidad futura (situaciones positivas y negativas)	Es lo bueno que quisiéramos para el futuro
Si la situación es mala -> tratamos de corregirla	Debe superar el escenario optimista
Si es buena -> buscamos mejorarla	
Conflicto de actores	No hay

Nota. Con base en Mojica (2005).

Otra metodología que se puede utilizar en la prospectiva es la matriz Igo, que establece la importancia de las variables con el objetivo de revisar la pertinencia de las acciones y la gobernabilidad de una organización, sobre las acciones que determinen la toma de decisiones. Las variables se califican teniendo en cuenta control que los actores implicados podrían ejercer en las acciones. Se pueden utilizar los siguientes códigos: F=Fuerte (con 5 puntos) M=Moderado (3 puntos), D=Débil (1 punto), N=Nulo (0 puntos). Para la importancia, la escala es la siguiente: 4: Muy importante, 3: Importante, 2. Poco importante, 1: Sin importancia (Mojica, 1991). En la Figura 3, se muestra estas relaciones. A la vez, se forman cuatro cuadrantes dependiendo de la ubicación de las variables: retos, acciones innecesarias, inmediatas y menos urgentes.

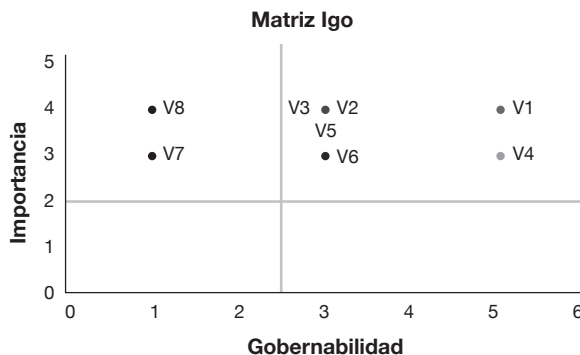


Figura 2. Matriz Igo

Nota. Con base en Mojica (2005).

## Herramientas del enfoque de planeación estratégica

Las herramientas son una serie de instrumentos que para el caso del proceso estratégico sirven para tomar decisiones y así implementar acciones en los niveles de la empresa (Pulgarín y Rivera, 2012). Existe una gran diversidad de instrumentos que ayudan a analizar la información y procesos que transcurren dentro de un ejercicio de planeación en una empresa. Además, pueden traer para las empresas grandes beneficios en donde los gerentes pueden clarificar su percepción para tomar decisiones (Afonía & Chalupsky, 2012; como se citó en Kaňkan & Cetinkaya, 2013). A continuación, se mencionan las más importantes en este contexto.

**Matriz DOFA.** La escuela de negocios de Harvard que junto con Mitzberg generaron la herramienta de diagnóstico denominada DOFA<sup>6</sup>, la cual define primero cuatro etapas guiadas por las siguientes preguntas: ¿En dónde estamos? ¿Qué podemos hacer? ¿Qué deberíamos hacer? ¿Qué haremos? El insumo para desarrollar la matriz DOFA (Tabla 2) son variables relativas a establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. De esta manera, se determinan las estrategias a seguir del cruce de debilidades y oportunidades: DO (aprovechar las oportunidades para disminuir las debilidades); cruce de debilidades y amenazas, DA (disminuir tanto debilidades como amenazas); de fortalezas y oportunidades FO (aprovechar tanto fortalezas y oportunidades); y fortalezas y amenazas FA (aprovechar las fortalezas para disminuir las amenazas) (David, 2003).

Igualmente, esta matriz se puede utilizar para desarrollar estrategias de marketing, involucrando la parte interna y externa de una compañía, asignando peso a los diferentes factores (Meredith et al., 2017). Por otro lado, con este análisis permite tener una ventaja competitiva y se logra alinear las fortalezas organizacionales con las del medio (Usoy y Abid, 2006). Por su parte, Dyson (2004) argumenta que esta matriz es una de las utilizadas en el mundo actual en todo tipo de organización.

Tabla 2  
*Matriz DOFA*

	Positivo	Negativo
Internos (factores de la empresa)	Fortalezas	Debilidades
Externos (factores del ambiente)	Oportunidades	Amenazas

Nota. Con base en David (2003).

<sup>6</sup> Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

**Cinco fuerzas competitivas.** Diseñadas por Michael Porter (el poder de los proveedores, compradores, la competencia, los productos sustitutos y los nuevos competidores entrantes (Figura 3); y la cadena de valor con las actividades primarias, de apoyo y el margen de utilidad a obtener (Mata, 2007). Lo que se busca es combinar las fuerzas, para determinar la competitividad en el sector y las estrategias para que las empresas compitan. Dentro las estrategias deben estar la diferenciación, que es generar una serie de atributos que sean apreciados por los clientes; el liderazgo en costos, que mediante la máxima eficiencia se logra disminuir; el enfoque, que es el logro de desempeño superior tomando un segmento en particular (Pulgarín y Rivera, 2012). La interacción con el sector de las cinco fuerzas logra establecer la ventaja competitiva de las empresas y se debe aprovechar al máximo estas fuerzas (Baena et al., 2003)

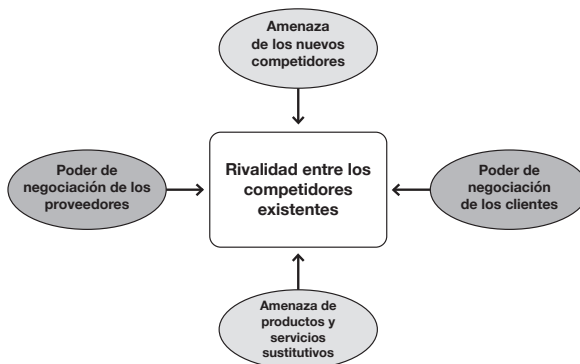


Figura 3. Las cinco fuerzas competitivas

Nota. Con base en Porter (1996).

**Matriz de Igor Ansoff.** Esta herramienta muestra la dependencia de los productos que se lanzan y existentes con los mercados entrantes y actuales, generando así estrategias (David, 2003). Según Pulgarín y Rivera (2012), las estrategias que utiliza esta matriz son: penetración en el mercado, que básicamente es tratar de aumentar las ventas, teniendo en cuenta los productos existentes y los mercados actuales; la estrategia de desarrollo del mercado, que es cubrir los mercados con los productos existentes; desarrollo de productos, que es mejorar los productos existentes para mercados actuales; y la diversificación, que es generar productos recientes para nuevos mercados (Figura 4). Un ejemplo a mencionar es Coca-Cola, que se diversifica en diferentes refrescos como la Zero, Diet Coca Cola, Vitanwater Energy y Powerade (Sotelo, 2016). Por su parte, Martínez (2006) menciona que Igor Ansoff formulaba que el primer paso estratégico es definir el concepto del negocio, posteriormente determinar cuáles son sus productos-mercados; entonces, se pueden contestar las preguntas: ¿Qué productos o servicios ofrece la empresa? ¿A quiénes se los ofrece? Preguntas que son elementos importantes para desarrollar la matriz.

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de los nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de los nuevos mercados	Diversificación

Figura 4. Matriz Igor Ansoff

Nota. Con base en David (2003).

**Matriz Mc-Kensey-General Electric.** Según Cevallos (2014), es conocida como matriz de atractivo del mercado-posición competitiva de la unidad estratégica de negocios. Alcaide (1984) comenta que primero hay que hacer la identificación estratégica de las unidades de negocio, que es la segmentación de las características de los productos y de los mercados en donde se desarrollan las actividades de las empresas. Se relaciona el atractivo de la industria y las fortalezas del negocio, dentro de estas, se hace referencia a la participación en el mercado, calidad del producto, canales de distribución, eficacia de las ventas, precios competitivos, etc. Del atractivo de la industria que se observa en el Figura 5, en el eje horizontal, se podría dar por el tamaño y crecimiento del mercado o la rentabilidad de la industria. Se puede manejar con una escala que relaciona si el atractivo de la industria es bajo, intermedio o alto. Por otro lado, en cuanto a las fortalezas del negocio de la misma manera toma una escala de bajo, medio y alto. Según en donde se encuentre la empresa de estas dos variables tendría una posición sin crecimiento (atractivo y fortaleza del negocio baja), línea de riesgo que es la diagonal de los cuadrantes, lo cual permitiría tomar decisiones de forma complementaria con la matriz DOFA; además, ayuda a evaluar la asignación de recursos.

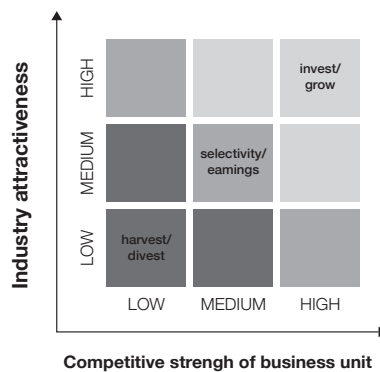


Figura 5. Matriz General Electric

Nota. Matriz de McKinsey (2009).

**Matriz del grupo consultor de Boston.** Se expresa por las siglas BCG que se desarrolló y publicó a principios de los años 70's, con la finalidad de evaluar el atractivo del catálogo del negocio (da Silva, 2020.). Según Pulgarín y Rivera (2012) es una matriz de administración de cartera de productos o negocios, que relaciona dos variables: la participación en el mercado y el crecimiento en el mercado de los productos de la empresa. En la Figura 8 se relaciona los productos estrella (cuando se tiene una alta participación en el mercado y crecimiento de la demanda alta), productos incógnita (crecimiento de demanda alta y participación del mercado baja), productos vaca lechera (participación en el mercado alta y crecimiento de la demanda baja), o productos hueso (participación del mercado y demanda bajos). Ejemplo, los productos de Samsung para el año 2015, el producto estrella es el Smartphone Galaxy S7, las incógnitas son impresoras, computadores y cámaras; las vacas lecheras, refrigeradores, lavadoras, electrodomésticos en general; los huesos, las cámaras digitales (Samsung Corporation, 2016).

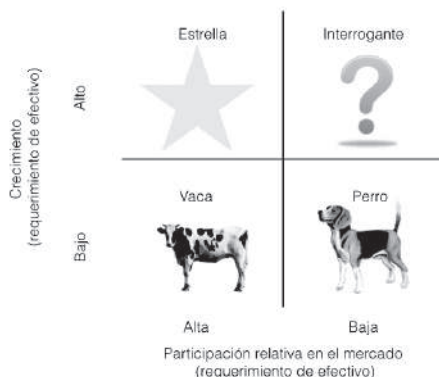


Figura 6. Matriz del Grupo Consultor de Boston

Nota. Con base en Boston Consulting Group (2014).

**Matriz posición estratégica evaluación y acción (PEEA).** Esta matriz tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias para una organización cuando se definen sus enfoques estratégicos externo e interno. Según David (2013), se puede especificar en cuatro dimensiones, dos internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos externas (estabilidad del entorno y fuerza industrial); estos factores sirven para seleccionar estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas, dependiendo de la ubicación del vector en un determinado cuadrante (Figura 9). La puntuación va de 1 (peor) a 6 (mejor); para evaluar FF y FI, -1 (mejor) y -6 (peor), VC y EA, respectivamente. Según Hill y Jones (2000), el propósito fundamental es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas del ambiente de la empresa y cómo pueden impactar en la misión.



Figura 7. Matriz de posicionamiento estratégico, planeación y acción

Nota. Con base en David (2013).

**Matriz interna y externa.** Según Castellanos (2015), se deben realizar las auditorías internas y externas. Para David (2013), la matriz se divide en tres regiones:

- La región de las casillas I, II y IV son las estrategias de crecer y construir (se usan como penetración en el mercado<sup>7</sup>, desarrollo del mercado<sup>8</sup> y producto<sup>9</sup>, e integrativas hacia adelante<sup>10</sup> y hacia atrás<sup>11</sup>).
- La región de casillas III, V y VII son estrategias de conservar y retener (se utilizan para penetra en el mercado y desarrollar el producto).
- Las casillas VI, VIII y IX son estrategias de cosechar<sup>12</sup> o desinvertir<sup>13</sup> (Figura 8).

<sup>7</sup> Se realiza en esta estrategia la gestión de fuerza de ventas, es decir, publicidad, promociones, etc.

<sup>8</sup> Incursionar en otros mercados a nivel geográfico, regional, nacional o internacional.

<sup>9</sup> Se refiere a la innovación en el producto.

<sup>10</sup> La empresa se encarga de realizar su propia distribución de productos.

<sup>11</sup> La empresa se encarga de realizar su propio suministro o abastecimiento.

<sup>12</sup> Invertir en recursos para aumentar la producción de productos.

<sup>13</sup> No invertir y dejar de inyectar recursos para la producción (David, 2003).

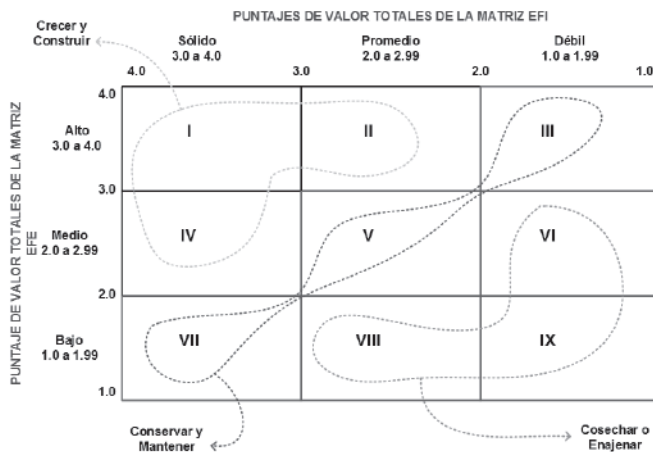


Figura 8. Matriz interna-externa  
 Nota. Con base en David (2003).

**Matriz de la gran estrategia o principal.** La Figura 9 relaciona una posición fuerte o débil de una compañía con el crecimiento lento o rápido en el mercado. Se presentan cuatro cuadrantes, dependiendo de los factores mencionados, y de esta manera, se sugieren las estrategias a seguir. Se desarrolla de manera similar a la matriz PEEA: en el eje X se puntúa con +6 es el mejor y 0 el peor; el eje Y es análogo a la matriz BSC con escala porcentual de +20 y -20 (David, 2013). D’Alessio (2015) comenta que se construye a partir del análisis de los resultados recaudados; es una decisión colegiada entre las diferentes áreas de la organización.



Figura 9. Matriz gran estrategia  
 Nota. Con base en David (2003).

**Matriz OVAR.** Según Díaz y Hernández (2006), se encuentra la matriz OVAR (objetivo, variable de acción, responsable), la cual es una herramienta para el control de la gestión táctica y operativa; en conjunto con el Balanced Score Card<sup>14</sup> ayuda a la implementación y control de las estrategias. La hipótesis del instrumento es que los empleados tengan una contribución real al alcance de las estrategias. Ayuda a facilitar el control, la distribución de las responsabilidades y delegación; además, de la derivación de objetivos superiores a niveles inferiores con la participación de los involucrados, buscando la coherencia y cohesión de estos. La Figura 10 muestra los objetivos que deben ser medibles y verificables: RP, el responsable principal; C1, C2 y C3, los colaboradores del RP a esto se le denomina Parrilla. El impacto de las variables de acción se denota con X, si el impacto es grande, con cruz mayúscula y si es pequeño, con cruz minúscula. Cada objetivo debe tener al menos dos impactos en la variable de acción que con cada objetivo se mide por indicadores. Según Assafiri et al. (2019), esta matriz permite el direccionamiento de objetivos y el control de la gestión.

		OBJETIVOS			RESPONSABLES			
		1	2	3	RP	C1	C2	C3
VARIABLES DE ACCIÓN	1		X	x	X	x	x	x
	2	X	X		x		X	
	3	x		X			X	X
	4	X				X		
	5		X	X	X	x		
	6		x	X	x			X

Figura 10. Matriz Ovar

Nota. Con base en Díaz y Hernández (2006).

**Balanced Scorecard.** En castellano es traducido como Cuadro de Mando Integral, y fue generado por los profesores y consultores norteamericanos de administración Norton y Kaplan (2005), quienes llegaron a un modelo que denominaron perspectivas de la organización. Para Norton y Kaplan (1993, como se citó en Ming et al., 2012), el Balanced Scorecard fue realizado para medir el desempeño futuro del negocio y tiene en cuenta la parte financiera que es la base de medida para muchas empresas, pero tienen en cuenta otros factores tales como los procesos, los clientes, el talento humano, etc. La utilidad de esta herramienta es que da a conocer la estrategia y la comunica a todos los miembros de una organización; a su vez, se despliega teniendo en cuenta la alineación de los objetivos, se toman cuatro enfoques: financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo;

<sup>14</sup> Cuadro de mando integral.





**Modelo viable de Beer.** Es un proceso de diagnóstico y diseño estratégico, que fue desarrollado por Stafford Beer (Figura 12), para ver qué tan viable es una organización en el sentido de determinar su capacidad de operar. Consta de cinco sistemas o funciones: la primera es determinar las actividades principales, de apoyo y del entorno; la segunda es la coordinación del sistema, que busca lograr acuerdos en objetivos comunes; la tercera es el control del sistema, para el monitoreo de las actividades; la cuarta es la función de inteligencia, para la búsqueda de amenazas y oportunidades en tiempo real y la posible adaptación de la organización a los cambios; y la quinta es la construcción de políticas, intenta eliminar los desequilibrios de los sistemas de control e inteligencia, brinda el propósito y valores de la organización para responder a cambios del entorno más fácilmente (Rueda, 1995). Esta herramienta se basa en las leyes de la cibernética, y toma como base un modelo organizacional con probabilidades de sobrevivencia y adaptación en un medio ambiente inconstante (Oliveira y Gascón, 2011).

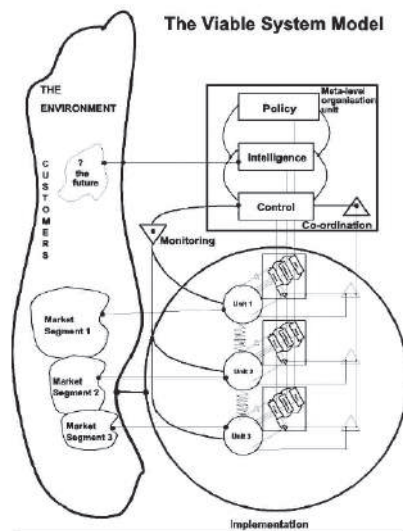


Figura 12. Modelo viable de Beer  
Nota. Con base en Bastilla y Murillo (2013).

Un ejemplo del sistema viable se da en Entrekarga, empresa de carga en la ciudad de Medellín-Colombia. En el sistema uno, están las operaciones de asignación de rutas, vehículos y conductores, según las necesidades de los clientes, también se encuentra la seguridad para que los trayectos se lleven bien acorde a lo programado, y el mantenimiento de los vehículos para que estén en perfectas condiciones. En el sistema dos, se definieron acciones correctivas y preventivas para solucionar no conformidades en los departamentos de talento humano, contabilidad, facturación y compras. El sistema tres, es el encargado de controlar las actividades de los sistemas 1 y 2 y se mide por medio de indicadores y auditorías. El sistema cuatro, es el de planeación del trabajo que está a cargo del gerente, evaluando proyectos, clientes potenciales, recursos a utilizar, y comunicación de dichos planes a toda la compañía. El sistema cinco, está conformado por la junta directiva y se toman las decisiones más importantes para direccionar el rumbo a la empresa, y monitorea al sistema 3 y 4 (Bastilla y Murillo, 2013).

**Innovación en valor**

Es una propuesta de la estrategia del océano azul de los autores Chan y Mauborgne (2015). Esta es la alineación entre el precio, la utilidad y la posición de costo que se consigue con la innovación y reduciendo los costos para ofrecer un mejor precio en el mercado. Para llegar a lo anterior, se propone el cuadro de las cuatro acciones; eliminar, reducir, incrementar y crear (Figura 13).

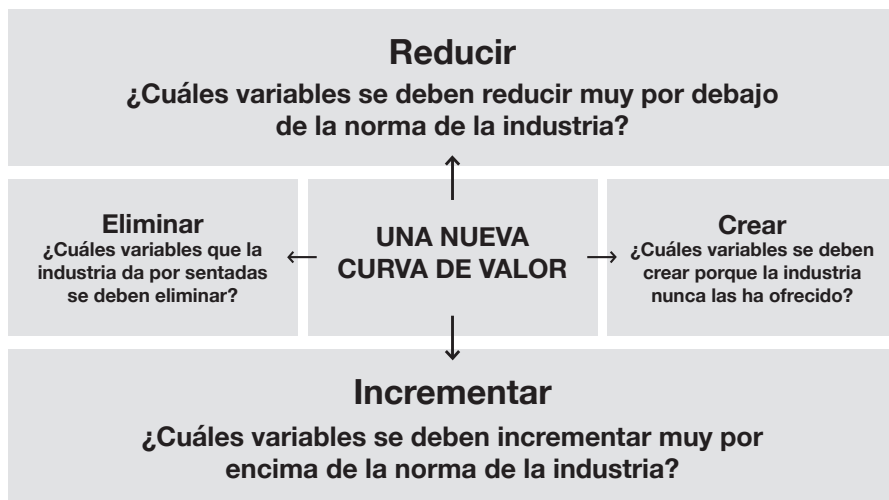


Figura 13. Cuadro de las cuatro acciones  
 Nota. Con base en Chan y Mauborgne (2015).

Estas acciones sirven para diseñar la curva de valor que es la nueva propuesta diferenciadora que tiene una empresa con relación a su competencia, en la Figura 14 se da el ejemplo del Circo del sol originario de Canadá, que mediante las cuatro acciones (Figura 13) generan una propuesta novedosa. Se aprecia que se eliminan los animales, múltiples pistas, concesiones y estrellas en el espectáculo; por otro lado, crea el arte, baile, música y temas; también, reduce el humor y el peligro; y en la acción de aumentar, lo hace con un lugar único.

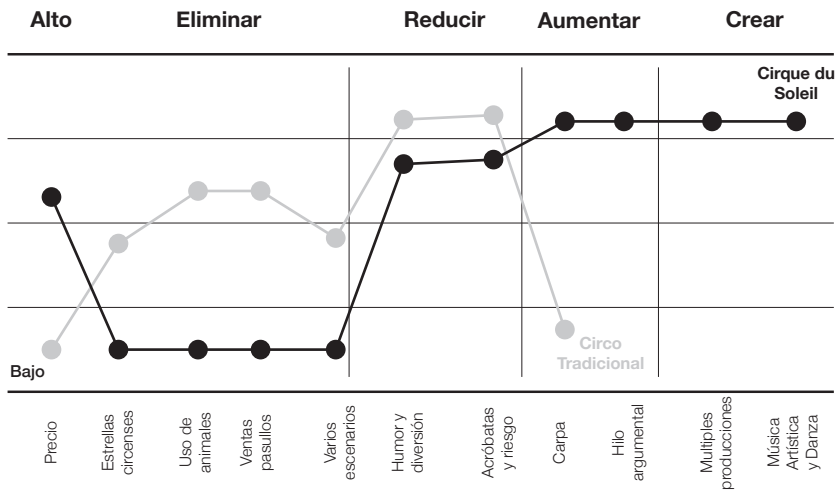


Figura 14. Curva de valor Circo del sol  
Nota. Con base en Chan y Mauborgne (2015).

**Técnica del grupo nominal.** Es una técnica de lluvia de ideas en donde todos los participantes trabajan inicialmente de manera aislada y silenciosa, generando respuestas a una lista de algunos aspectos generales y decisivos de la empresa para conocer la opinión; después hacen una priorización del ítem, hasta que finalmente se busca un acuerdo en seguir el camino de la compañía con base en preguntas y respuestas predeterminadas (Trainer, 2004). Igualmente, se pueden mezclar con los grupos focales o con entrevistas con grupos relacionados (Voorhees, 2008). En la siguiente tabla, se expresa las relaciones de las herramientas y fuentes encontradas, junto con una descripción breve.

Tabla 3  
 Relación de fuentes y principales herramientas

Herramienta	Descripción	Fuente
Matriz DOFA	Relaciona debilidades con oportunidades y amenazas, fortalezas con amenazas y oportunidades	David (2003) Meredith et al. (2017) Dyson (2004).
Cinco fuerzas competitivas	Capacidad negociadora de proveedores, clientes, productos sustitutos, nuevos competidores y actuales	Porter (1996) Pulgarín y Rivera (2012) Mata (2007) Baena et al. (2003)
Matriz Igor Ansoff	Matriz que muestra la dependencia de los productos nuevos y existentes con los mercados nuevos y actuales, generando así estrategias	Martínez (2006) David (2003)
Matriz Mc-Kensey-General Electric	Matriz de atractivo del mercado-posición competitiva de la unidad estratégica de negocios	Alcaide (1984) Ceballos (2014)
Matriz del Grupo Consultor de Boston	Matriz de administración de cartera de productos o negocios, que relaciona dos variables: la participación en el mercado y el crecimiento de este de los productos de la empresa	Pulgarín y Rivera (2012) da Silva (2020)
Matriz posición estratégica evaluación y acción (PEEA)	Determina cuáles son las estrategias para una organización cuando se definen sus enfoques estratégicos externo e interno	David (2013) Hill y Jones (2000)
Matriz interna y externa	Combina los factores claves de éxito de la auditoría interna y externa de una empresa	David (2013) Castellanos (2015)
Matriz de la gran estrategia o principal	Relaciona una posición fuerte o débil de una compañía con el crecimiento lento o rápido en el mercado. Se presentan cuatro cuadrantes dependiendo de los factores mencionados, y de esta manera se sugieren las estrategias a seguir	David (2013) D'Alessio (2015)
Matriz OVAR	Es una herramienta para el control de la gestión táctica y operativa, ayuda a la implementación y control de las estrategias	Díaz y Hernández (2006) Assafiri et al. (2019)
Balanced Scorecard	Es enfocar la estrategia por medio de un foco, cultura y acciones que se dan en perspectivas, las cuales deben medirse a través de indicadores	Salinas et al. (2015) Norton y Kaplan (1993)
Modelo viable de Beer	Es un proceso de diagnóstico y diseño estratégico, para ver qué tan viable es una organización en el sentido de determinar su capacidad de operar	Rueda (1995) Oliveira y Gascón (2011)
Innovación en valor		Chan y Mauborgne (2005)
Técnica del grupo nominal	Es una técnica de lluvia de ideas, en donde se generan respuestas a una lista de aspectos generales y decisivos de la empresa para conocer la opinión y se toman decisiones	Trainer (2004) Voorhees (2008)

Nota. Elaboración propia

## Conclusiones

El ejercicio estratégico es un elemento muy importante que ayuda a las organizaciones a elegir caminos de acción de los cuales estas puedan alcanzar su propósito, visión y objetivos; además, fija el norte y evalúa las condiciones imperantes dentro de la complejidad de los factores externos.

Los procesos prospectivos son una manera de realizar la planeación estratégica a un largo plazo empleado diferentes herramientas como el Abaco de François Riegner, Matriz IGO, escenarios entre otras con el fin de proyectar algunas capacidades y recursos para realizar actividades que conlleven a la realización de unos objetivos y resultados, ya sea a nivel empresarial, regional o nacional. La planeación estratégica permite orientar las acciones, recursos y responsables para el seguimiento de las estrategias, influyendo en las capacidades internas y evitando o aprovechando algunas situaciones que se presente en el medio ambiente externo.

El primer paso del proceso estratégico es la formulación en donde se declara la misión, visión, valores y objetivos, para esto es importante tener la participación activa de todos los niveles de la organización.

Hay diferentes tipos de herramientas que las empresas pueden utilizar dentro del proceso estratégico, las de diagnóstico y análisis son la DOFA, SWOT, PEST, matriz de posicionamiento estratégico de plan y acción, cinco fuerzas competitivas y el modelo viable de Beer. También sirve la matriz General Electric y depende también de las fortalezas que tiene el negocio.

Los instrumentos apropiados para hacer el control y seguimiento de las estrategias para una organización son el Balanced Scorecard y el OVAR, en el cual crea unos compromisos, responsabilidades directas y una manera de participar en el proceso estratégico.

Según el planteamiento de David, las matrices tanto DOFA, PEEA y la gran estrategia se pueden incluir para el diseño de estrategias y es posible que se obtengan las mismas, en otras palabras, buscar el mínimo común denominador.

Las matrices del Grupo Consultor de Boston y la Matriz interna y externa son de administración de cartera o del portafolio de productos con que las empresas cuentan, y manejan consecuente unos tipos de estrategias a seguir dependiendo de la ubicación de estos.

La innovación en valor es una herramienta novedosa y que se ha documentado a través de múltiples experiencias de empresas a nivel internacional en donde han creado océanos azules denominado por sus autores Chan y Mauborgne, en donde hay una diferenciación bien marcada y vista en la curva de valor, utilizando las cuatro acciones.

## Referencias

- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios gerenciales*, 31(134), 100-110. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.07.001>
- Alcaide, M. (1984). El concepto de estrategia y las matrices de “portafolio”. *Revista española de financiación y contabilidad*, 13(45), 451-524.
- Aldehayyat, J., y Anchor, J. (2008). Strategic planning tools and techniques in Jordan: awareness and use. *Strat change*, 17(7-8), 281-293. DOI: 10.1002/jsc.833
- Álvarez, M., Chávez, M., y Moreno, S. (s.f.). *El Balanced Scorecard una herramienta para la planeación estratégica*. [https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17a-el\\_bsc\\_una\\_herramienta\\_para\\_la\\_planeacion\\_estrategicax.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf)
- Ansoff, H. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 113-124. [https://www.casrilanka.com/casl/images/stories/2017/2017\\_pdfs/sab\\_portal/course\\_material/strategies\\_for\\_diversification.pdf](https://www.casrilanka.com/casl/images/stories/2017/2017_pdfs/sab_portal/course_material/strategies_for_diversification.pdf)
- Assafiri, Y., Medina, Y., Medina, A., Nogueira, D., y Medina, D. (2019). Matriz Kovar: herramienta para la identificación del conocimiento estratégico. *Revista universidad y sociedad*, 11(1), 416-427. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202019000100416](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000100416)
- Baena, E., Sánchez, J., y Montoya, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et technica*, 9(23), 61-66. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4845158.pdf>
- Bastilla, M., y Murillo, L. (2013). *Modelo de sistema viable aplicado a una empresa de transporte de carga: Entrekarga* [Tesis de pregrado, Universidad de los Andes]. <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/19506/u670739.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Berkhout, F., & Hertin, J. (2002). Foresight futures scenarios: developing and applying a participative strategic planning tool. *Greener management international*, 37, 32-37. DOI: 10.9774/GLEAF.3062.2002.sp.00005
- Blanco, E. (2011). Una herramienta efectiva pero exigente. *Debates iesa*, 16(3), 65-68. <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2012/11/jul-sep-2011-6-tambien3.pdf>
- Boston Consulting Group. (2014). <https://www.bcg.com/about/about-bcg/overview>
- Cano, M., y Olivera, D. (2008). Algunos modelos de planeación... *Ciencia administrativa*, 2, 29-40.
- Castellanos, L. (2015). *Estrategia y planificación estratégica*. <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/#content>
- Castellanos Narciso, J., y Cruz Pulido, M. (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia. *Revista de estudios avanzados de liderazgo*, 3(1), 28-51.
- Cevallos, C. (2014). Matriz general electric. *Revista de investigación sigma*, 1(1), 21-26. DOI: <https://doi.org/10.24133/sigma.v1i01.936>
- Chan, K., y Mauborgne, R. (2015). *La estrategia del océano azul*. Harvard business review.
- Chung, A. (2009). Prospectiva estratégica: Más allá del plan estratégico. *Industrial data*, 12(2), 27-31. DOI: 10.15381/idata.v12i2.6105
- Contreras, R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión*, 35, 152-181. <http://campusvirtual.ucimexico.edu.mx/course/view.php?id=994#section-1>
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Pearson.
- da Silva, D. (2020). ¿Qué es la matriz BCG? 4 decisiones estratégicas basadas en la matriz BCG. *Zendesk*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-la-matriz-bcg/>
- David, F. (2003). *Conceptos de la administración estratégica*. Pearson Educación.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Díaz, A., y Hernández, M. (2006). La matriz OVAR. Herramienta para la implementación y el control estratégico. *Ingeniería mecánica*, 9(1), 47-50. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2251/225117931005>



- Dyson, R. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European journal of operational research*, 152(3), 631-640. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0377221703000626>
- Fernández, A. (2001). El Balanced ScoreCard: ayudando a implantar la estrategia. *Revista antiguos alumnos*, 31-42. [http://cuchillac.net/maestria/sig/u04/02\\_lect/lect01\\_obli.pdf](http://cuchillac.net/maestria/sig/u04/02_lect/lect01_obli.pdf)
- Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Cuaderno No.5. <http://es.laprosperspective.fr/dyn/espagnol/bo-lips-esp.pdf>
- González, L. (2015). La prospectiva: alcances y límites en Ciencias Sociales. *Relaciones Internacionales*, 48, 87-108. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/46770>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032>
- Hill, C., y Jones, G. (2000). *Administración estratégica*. Mc Graw Hill.
- Kaňkan, A., & Cetinkaya, O. (2013). The choice and use strategic planning tools and techniques in Turkish SMEs according to attitudes of executives. *Science direct*, 99, 1016-1025. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.10.575
- Lazarus, I. (2011). What will it take? Exploiting trends in strategic planning to prepare for reform. *Journal of healthcare management / American College of Healthcare Executives*, 56(2), 89-93. DOI: 10.1097/00115514-201103000-00003
- Martínez, J. (2006). ¿La matriz de Ansoff, sigue vigente cuarenta años después?. *Contabilidad y finanzas*, 1(1), 41-44. <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281621761009.pdf>
- Mata, G. (2007). Reflexiones sobre planificación estratégica. *Revista de economía y derecho*, 4(16), 45-56. <https://www.gustavomata.com/wp-content/uploads/2008/03/reflexiones-sobre-la-planificacion-estrategica.pdf>
- Matriz de Mckinsey. (2009). En *Wikipedia*. [https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Matriz\\_de\\_Mckinsey&oldid=117262007](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Matriz_de_Mckinsey&oldid=117262007)
- Mejía, C., Agudelo, I., y Soto, O. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. *Estudios gerenciales*, 32(138), 96-107. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.12.004>
- Mera, C. (2014). Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro. *Análisis*, 46(84), 89-104. <https://www.redalyc.org/pdf/5155/515551535005.pdf>

- Meredith, D., David, F., & Forest, D. (2017). The quantitative strategic planning matrix: a new marketing tool. *Journal of strategic marketing*, 25(4), 1-11. DOI: 10.1080/0965254X.2016.1148763
- Miller, E. (1997). Advanced techniques for strategic planning. American management association. 174.
- Ming, C. Chang, H., & Hung C. (2012). Balanced scorecard as an operation-level strategic planning tool for service innovation. *The service industries journal*, 32(12), 1937-1956. DOI: <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.574273>
- Miranda, R. (2007). *Elaboración del cuadro de mando integral*. Universidad Nacional de Costa Rica. <https://bit.ly/3xeihz7>
- Mojica, F. (1991). *La prospectiva: técnica para visualizar el futuro*. Biblioteca empresarial Prentice - Hall.
- Mojica F. (2005). *La construcción del futuro: concepto y molde de la prospectiva*. Universidad Externado de Colombia.
- Monroy, M. (2014). *Aproximación del estado del arte y estructura de las organizaciones*. [Tesis de pregrado, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia]. <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1435/2/TGT-184.pdf>
- Montes de Oca, H. (2021). Evolución del concepto calidad y aporte al desarrollo regenerativo desde la estrategia empresarial. *Revista perspectiva empresarial*, 8(2), 48-64. DOI: <https://doi.org/10.16967/23898186.717>
- Montoya, C. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión futuro*, 15(2), 1-25. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5252097>
- Norton, D. y Kaplan, R. (2005). *La organización focalizada en la estrategia: cómo implementar el Balanced Score Card*. Ediciones Gestión 2000.
- Oliveira, J. y Gascón G. (2011). Modelo viable como herramienta de diseño para un programa de ingeniería de sistemas. *Enl@ce revista venezolana de información, tecnología y conocimiento*, 8(3), 69-82. <http://www.redalyc.org/pdf/823/82320080005.pdf>
- Pinto, J. (2008). Las herramientas de la prospectiva estratégica: usos, abusos y limitaciones. *Cuadernos de administración*, 40, 47-56. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014905005.pdf>

- Porter, M. (1996). What is strategy. *Harvard business review*, 4(6), 61-78.
- Pulgarín M. y Rivera M. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio libre*, 10(16), 89-110. DOI: <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2012v10n16.1165>
- Rodríguez, E. (2012). La prospectiva como disciplina sistémica: conceptos y técnicas. *Revista Eafit*, 82, 27-37. <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/1512/1384/>
- Rueda, N. (1995). El modelo de sistema viable: un instrumento para la organización efectiva. *Revista escuela de administración de negocios*, 25(26), 5-14. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1155>
- Saavedra, R. Castro, L., Restrepo, O., y Rojas, A. (2001). *Planificación del desarrollo*. Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Salinas, M. López, M., Flores, E., Santos, A., Gutiérrez, M., Lugo, J., Lillo, R., & Leiva, C. (2015). Ten years of preanalytical monitoring and control: Synthetic Balanced Score Card Indicator. *Biochemia medica*, 25(1), 49-56. DOI: 10.11613/BM.2015.005
- Sallenave, J. (1999). *Gerencia y planeación estratégica*. Grupo Editorial Norma.
- Samsung Corporation. (2016). Matriz del grupo consultor de Boston. <https://es.scribd.com/doc/316984903/Matriz-Bcg-Samsung>
- Sánchez López, J. (2021). Planificación estratégica, algunas reflexiones teóricas. *Folletos gerenciales*, 25(1), 62-72. <https://folletosgerenciales.mes.gob.cu/index.php/folletosgerenciales/article/view/273/267>
- Santos, M. y García, T. (2018). Los experimentos en la investigación de estrategia: una mirada múltiple. *Estudios Gerenciales*, 34(147), 229-237. DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2591>
- Shapiro, J. (2004). *Herramientas de planeación estratégica*. CIVICUS. <https://www.civicus.org/documents/toolkits/Planificacion%20strategica.pdf>
- Sotelo, G. (18 de octubre de 2016). *El mundo de los negocios*. <https://gaseosacocacolamarketing.blogspot.com/2016/10/matriz-ansoff.html>
- Tarzijan, M. (2008). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Alfaomega.
- Tarziján, J. (2018). *Fundamentos de estrategia empresarial*: Ediciones UC. <https://bit.ly/3x9XgWt>
- Trainer, J. (2004). Models and tools for strategic planning. *New directions for Institutional research*, 123. DOI: 10.1002/ir.127

- Usoro, A. & Abid, A. (2006). Factors affecting the use of computerised strategic planning tools (SPT): Measures Development. *Journal of information science and technology*, 3(1), 33-56. <https://bit.ly/3NIZ0gB>
- Vetter, G. (2013). La ejecución estratégica, o cómo hacer las cosas ocurran. *Center for innovative execution*, 1-16. <https://fddocuments.ec/document/la-ejecucion-estrategica-o-como-hacer-que-las-cosas-ocurran.html>
- Voorhees, R. (2008). Applying mixed methods techniques in strategic planning. *New directions for institutional research*, 137, 5-13. DOI: 10.1002/ir.235

### **Para citar este artículo:**

Rodríguez, F. y Castro, H. F. (2022). Descripción de las principales herramientas para el proceso estratégico en una organización. *En-Contexto*, 10(16), 123-150. Doi: 10.53995/23463279.1152

