FUMC
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO
PRINCIPIOS QUE CONSTRUYEN FUTURO
Personería Jurídica N° 17996/87

# SERIE DE MANUALES PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

## 2

## DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Humberto Serna Gómez
Alejandro Díaz Peláez

FONDO EDITORIAL

Medellín, 2015.

© FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO

SERIE: MANUALES PARA LA PEQUEÑA Y LA MEDIANA EMPRESA
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO
Primera edición, 2015
ISBN: 978-958-57332-7-5

© Autor:
Humberto Serna Gómez

Autoridades académicas:

Próspero José Posada Myer, Rector
Óscar Alberto Gaviria Palacio, Vicerrector Administrativo
Francy Pérez Franco, Vicerrectora Académica
Sandra Mónica Ramos Ospina, Directora del Centro de Formación Avanzada
Amilbia Palacios Córdoba, Decana de la Facultad de Ciencias de la Salud
Jorge Augusto Valencia Valencia, Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales
Héctor Andrés Bucheli López, Decano de la Facultad de Ingeniería
Nelson Alberto Rúa Ceballos, Director del Centro de Investigación
y Desarrollo Empresarial

Revisión de textos:

Erica Janet Agudelo Ceballos

Diagramación:

José Mesa

© FONDO EDITORIAL Cátedra María Cano

FONDO EDITORIAL

Se permite la reproducción parcial, siempre que se cite la fuente.
El contenido es responsabilidad del autor.

# MANUAL DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

**SERIE:**

**MANUALES PARA LA PEQUEÑA Y LA MEDIANA EMPRESA**

**HUMBERTO SERNA GOMEZ**
Investigador-Director, Grupo SUMAR
Doctor en derecho en Derecho y Ciencias Políticas
MA Ed. D. Planeación y Política Social

**ALEJANDRO DÍAZ PELÁEZ**
Doctorando en Administración, UCA

Fundación Universitaria María Cano –FUMC-
2015

# CONTENIDO

Ubicación Estratégica. ..... 5
1. Paso 1: Análisis Externo-Análisis PESTAL. ..... 6
1.1. Examen del Medio: Auditoría PESTAL: ..... 6
2. Paso 2: Análisis del Sector-Cinco Fuerzas de Porter. ..... 10
3. Paso 3: Análisis de Oportunidades y Amenazas Institucionales. ..... 14
4. Paso 4: Análisis Interno de la Empresa-Auditoría Organizacional. ..... 16
4.1. Perfil de Capacidad Interna –PCI-: ..... 16
5. Paso 5: Identificación de fortalezas y debilidades. ..... 20
6. Paso 6: Análisis DOFA. ..... 21
6.1. Análisis DOFA: ..... 23
6.2. Realización del Análisis DOFA: ..... 23
7. Paso 7: Análisis de Posicionamiento Estratégico de la empresa. Revisión estratégica global –PEEA-. ..... 24
7.1. Gráfica del PEEA: ..... 28
8. Paso 8: Análisis de Vulnerabilidad. ..... 30

# Introducción

La Planeación Estratégica, es un proceso que se inicia con un diagnostico muy profundo del **Entorno** de la empresa, donde existen oportunidades y riesgos. De la **Industria,** con sus fuerzas dinamizadoras, cambia los mercados a velocidades a veces no imaginables, que es indispensable entender. Un análisis **DOFA,** que identifica frente al entorno y el sector las Oportunidades, Riesgos, Fortalezas y Debilidades de la empresa, como punto de partida para definir la estrategia y luego formular el plan estratégico, los planes de acción y los indicadores que permitirán evaluar y medir los logros en la ejecución del plan.

Este proceso y en forma disciplinada, a veces sofisticada, ocurre con mucha frecuencia en las grandes empresas. Sin embargo, es una práctica menos incorporada en la pequeña y la mediana empresa.

El grupo Sumar de la Fundación Universitaria María Cano ha definido a las PYMES como su foco de estudio y análisis. Por ello, este manual busca facilitar y dinamizar las prácticas de planeación en este importante sector de la economía nacional. Hace parte de su tarea como grupo de identificar, documentar, difundir y transmitir, los conocimientos adquiridos en sus procesos investigativos, a sus grupos objetivo y al sector con una visión global. De manera, que un proceso estratégico realizado con método, disciplina y ritmo, permite a las organizaciones construir y consolidar ventajas competitivas, independiente de la escuela de pensamiento y la metodología que se elija.

En este trabajo entendemos que la formulación de la estrategia es un proceso que tiene como marco de referencia un conjunto integrado de decisiones orientadas hacia el posicionamiento de una empresa, en una industria o sector de la economía, con el fin de lograr las metas y superarlas en un periodo de tiempo.

Chandler (1962), definió el proceso estratégico como “la determinación de las metas y de los objetivos de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la consecución de los recursos necesarios para lograr esas metas”. Al interior de esta concepción, el diagnóstico es una etapa previa y necesaria para definir la Estrategia y la Estructura organizacional. Bajo este contexto, el proceso estratégico permite a una empresa definir lo que quiere ser hacia el futuro, pero también definir a lo que quiere renunciar. Los procesos estratégicos, también implican renuncias.

Existen, diferentes escuelas y metodologías de cómo una empresa debe abordar un proceso estratégico. Sin embargo, la metodología aquí propuesta, supone que el proceso estratégico de una empresa, se inicia con un Diagnóstico Estratégico muy detallado del entorno y del sector en el cual se ubica la empresa que asuma este proceso. El análisis del entorno y del sector, permitirán elaborar el análisis DOFA, y de allí, formular la estrategia, el plan, sus acciones, seguimiento y medición de sus logros y limitaciones.

# Ubicación Estratégica.

Esta primera etapa de un proceso estratégico, tiene como objetivo, a partir del conocimiento del entorno y del sector, formular el diagnóstico estratégico de la empresa. Dos metodologías previas a este diagnóstico son recomendadas, el PESTAL y las 5 Fuerzas de Michael Porter.

El Análisis **PESTAL** permite, previo al proceso estratégico, entender cuáles son los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que existen en el entorno global y nacional, que potencialmente ofrecen oportunidades, amenazas y riegos a la empresa. De otro lado, **LAS CINCO FUERTAS** de Michael Porter, facilitan el entendimiento de la dinámica del sector y de la competencia.

Teniendo como marco de referencia y como insumo muy importante el análisis del entorno y del sector, la empresa debe elaborar su Diagnóstico Interno, con el fin de identificar, las fortalezas y las debilidades (competencias organizacionales). Las fortalezas, amenazas y riesgos, e integrarlas en un análisis DOFA, que le permita en una primera aproximación la formulación de estrategias, para aprovechar sus fortalezas y oportunidades, anticipar el efecto de las amenazas y los riesgos identificados en el sector y en el entorno. A esta etapa, la denominaremos: **UBICACIÓN ESTRATÉGICA.**

Para la realización de esta primera etapa del proceso, se utilizarán las siguientes herramientas que en este Manual se presentan como una metodología para la realización del **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:**

- Análisis PESTAL.
- Análisis del Sector 5 Fuerzas de Michael Porter.

- Análisis DOFA.
- Análisis de Vulnerabilidad.
- Definición de la Posición Estratégica de la Compañía –PEEA-.

De acuerdo con el orden citado, se da inicio a su tratamiento:

## 1. Paso 1: Análisis Externo-Análisis PESTAL.

La organización puede considerarse como un organismo con relaciones recíprocas con su entorno. El medio de una organización, es la fuente de sus oportunidades y amenazas. En ese medio en que se mueve la empresa se encuentran "nichos" que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece. Igualmente, se deben identificar los elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones. En consecuencia, una planeación exitosa requiere del análisis de un entorno que está cambiando en forma constante y turbulenta.

El medio en el que se mueven las empresas, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos de cambio; entre ellos: los cambios de gusto del consumidor, las condiciones políticas, de la estructura del mercado, así como los tecnológicos; no sólo pueden tener efectos en otra empresa individualmente, sino que pueden generar la crisis o el repunte de toda la industria.

### 1.1. Examen del Medio: Auditoría PESTAL:

Para realizar este análisis, se debe reunir al grupo directivo de la empresa que debe estudiar el impacto de las tendencias en la maniobra estratégica, y también la influencia en las operaciones de la empresa a nivel macro y sectorial. En el análisis externo se evalúa el entorno, en especial se hace un análisis

macroeconómico donde se consideran variables como el crecimiento económico, las tasas de interés, movimientos cambiarios, los precios, las normas y expectativas de la empresa en el sector.

El Análisis PESTAL es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. Se denomina PESTAL, porque el término proviene de las siglas inglesas, porque refleja los componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. También debería incluir una serie de indicadores le permita realizar un análisis benchmarking para compararse en diferentes pantallazos con unos análisis como en la parte: comercial donde se consideren las ventas, participación en el mercado y por sectores, participación por productos, etc.; en la parte financiera: indicadores de rentabilidad, activos, pasivos, endeudamiento, etc.; en la parte productiva y de utilización de recursos, manejo de la logística, etc.

Algunos temas o títulos principales, se mencionan en la tabla 1, estos son simples ejemplos y no son exhaustivos. Se pueden agregar preguntas propias, o modificar las que se mencionan según las necesidades, experiencia y nivel de habilidades de quienes lo llevan a cabo, así como también según los objetivos:

**Tabla 1. Ejemplo de temas para Análisis PESTAL.**

| ANÁLSIS EXTERNO BAJO EL MARCO PESTAL | | |
|---|---|---|
| **ANÁLISIS POLITICO** | **ANÁLISIS SOCIAL** | **ANÁLISIS ECONÓMICO** |
| Marco legal para la paz | Demografía | Nivel de capacitación de la fuerza laboral |
| Protección de la propiedad intelectual | Estructura de clases | Costos de la mano de obra |
| Normativas comerciales y aranceles | Actitudes (salud, conciencia ambiental, nutrición, etc.) | Etapa del ciclo económico (prosperidad, recesión, recuperación) |
| Socios comerciales favorecidos | Cultura (roles de género, etc.) | Índice de crecimiento económico |
| Grupos de presión internacionales | Espíritu emprendedor | Ingreso discrecional |
| Inestabilidad política | Educación | Tasa de desempleo |
| Legislación laboral (del propio país y de otros influye si es o no restrictiva) | Intereses para el tiempo libre | Nivel de desempleo (normalmente a menor empleo hay menos renta disponible) |
| Gasto público (decidir cuánto y en qué se va a gastar favorecerá a unos sectores sobre otros) | Atención especial a las cosas del exterior | Ciclos económicos (hay empresas que fluctúan más que otras en los ciclos económicos) |
| Asuntos ecológicos/ambientales | Relación con la iglesia | situación económica local |
| Legislación actual en el mercado local | Imagen de la marca, la tecnología y la empresa | motivadores de los clientes/usuarios |
| Legislación futura | Tendencias de estilo de vida | Estacionalidad y asuntos climáticos |
| Legislación internacional | Comportamiento del consumidos del consumidor | Factores específicos de la industria |
| Procesos y entidades regulatorias | Punto de vista de los medios | Rutas del mercado y tendencias de distribución |
| políticas gubernamentales | cambios de leyes que afecten factores sociales | Tasas de interés |
| Políticas impositivas (deducciones, bonificaciones, impuestos… influyen si es parcial facilitando unas inversiones sobre otras o unas regiones sobre otras) | Demografía (composición fuerza de trabajo-edad de trabajo, inmigración…) | Inflación (sobre todo no prevista ya que hay empresas que funcionan con las previsiones y si estas fallan, pueden perder dinero y por lo tanto posiciones competitivas, como p. e.; si sube la gasolina baja la compra de coches) |
| Políticas de comercio exterior | Patrones de compra del consumidor | Asuntos generales de impuestos |
| Financiamiento e iniciativas | Moda y modelos a seguir | Tendencias en la economía local |
| grupos de cabildeo y de presión | Grandes eventos e influencias | Calidad de la infraestructura |
| Período gubernamental y cambios | Acceso y tendencias de compra | Tipos de interés (determina si las grandes infraestructuras son o no rentables) |
| | Factores étnicos y religiosos | Rentas disponibles |
| | Publicidad y relaciones públicas | PIB y su evolución |

| ANÁLISIS LEGAL | ANÁLISIS AMBIENTAL | ANÁLISIS ECONÓMICO |
|---|---|---|
| Beneficios obligatorios para los empleados | Emisiones de gases de efecto invernadero | Tipos de cambio y estabilidad de la moneda del país sede |
| Normativas de precio | Residuos tóxicos producidos | Intervención del gobierno en el mercado libre |
| Impuestos | Residuos líquidos liberados | Ventajas competitivas del país sede |
| Leyes antimonopolio | Consumo de energía | Economía y tendencias en otros países |
| Semana laboral | Nivel de reciclado | Tipo de sistema económico en los países donde opera |
| Legislación salarial: Salario mínimo y horas extras | Consumo de agua potable | Impuestos específicos de los productos y servicios |
| Normativa de seguridad industrial | Impacto ambiental total | Eficiencia de los mercados financieros |
| Requerimientos de etiquetado de productos | Contaminación ambiental por electro-smog | |
| **ANÁLSIS TECNOLÓGICO** | | |
| Desarrollo tecnológico reciente | Gastos de investigación | Impacto en la estructura de costos |
| Impacto de la tecnología en la oferta de productos | Tecnologías asociadas/dependientes | Potencial de innovación |
| Tasa de difusión tecnológica | Tecnologías/soluciones sustitutas | desarrollos tecnológicos competidores |
| Madurez de la tecnología | Capacidad y madurez de la manufactura | Información y comunicación |
| Velocidad de transferencia de los desarrollos de investigación o de innovación (a mayor velocidad se incrementa la productividad) | Acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes | Mecanismos/tecnología de compra |
| Impacto en la estructura de la cadena de valor | Legislación tecnológica | |

Fuente: elaboración propia.

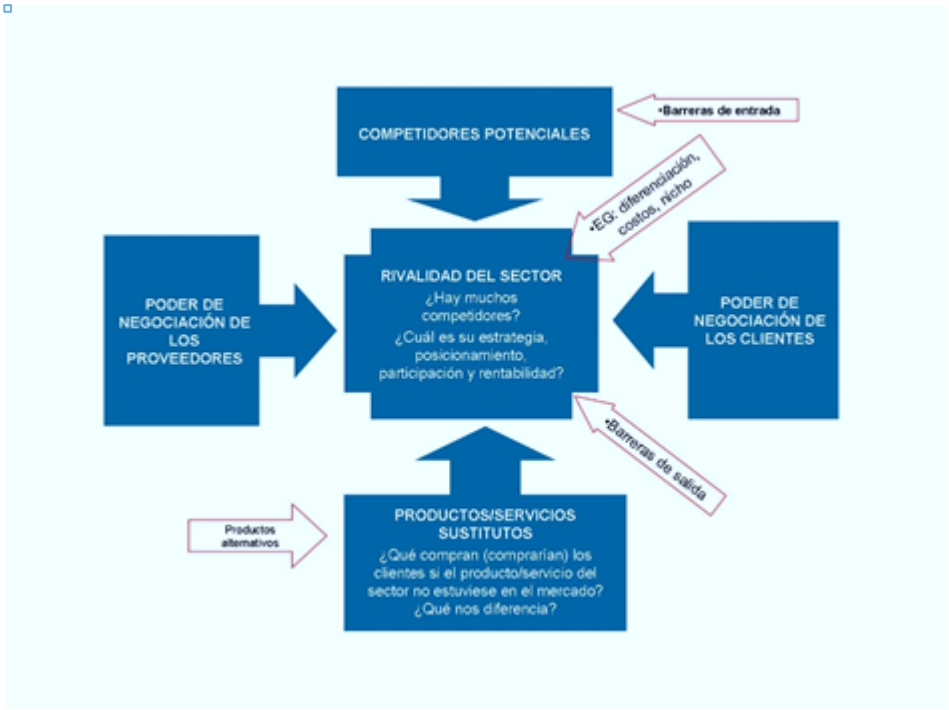
Esta etapa concluye con un documento en el que se registran, las oportunidades, amenazas y riesgos de la organización frene a su entono.

## 2. Paso 2: Análisis del Sector-Cinco Fuerzas de Porter.

El modelo de las Cinco-Fuerzas de Porter (1998), constituye el marco de referencia más utilizado para evaluar el atractivo del sector. El modelo postula que hay cinco fuerzas que típicamente conforman la estructura de la industria: amenaza de nuevos participantes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, intensidad de la rivalidad entre competidores y la amenaza de sustitutos.

Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión que constituyen los factores básicos que explican las expectativas de rentabilidad a largo plazo y, por lo tanto, el atractivo del sector. Dado que el concepto de atractivo del sector (atractividad) está asociado a la expectativa de rentabilidad a largo plazo, se utilizarán las siguientes denominaciones: (1) Alta (A), cuando la atractividad sectorial y la expectativa de rentabilidad a largo plazo es muy alta; (2) Media (M), cuando la atractividad sectorial y la expectativa de rentabilidad a largo plazo es normal y, (3) Bajo (B), cuando la atractividad del sector y la expectativa de rentabilidad a largo plazo es baja. Conocer el impacto de cada atractividad es importante para el análisis por lo cual se usará la misma nomenclatura de Alta (A), Media (M) y Bajo (B).

**Figura 1. Cinco Fuerzas de Michael Porter.**




**Fuente:** On Competition and Strategy. Porter, M. 1991.

De acuerdo con la figura, se describen a continuación las cinco fuerzas:

- **Poder de Negociación de los Proveedores:**

Un mercado o segmento del mercado, no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

- **Poder de Negociación de los Clientes:**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy

diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

- **Amenaza de Nuevos Competidores:**

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

- **Amenaza de Ingreso de Productos/Servicios Sustitutos:**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. 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 empresa y del sector.

Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consiste en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la empresa y que le permitiera, mediante la protección que le otorga esta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

- **La Rivalidad entre los Competidores:**

Para una organización será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy

numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

A continuación, se presenta una plantilla modelo para el Análisis Externo:

**Tabla 2. Formato de análisis para las Cinco Fuerzas de Porter.**

| | PERCEPCION | | | IMPACTO | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES** | **B** | **M** | **A** | **B** | **M** | **A** |
| Integración hacia atrás de los proveedores. | | | | | | |
| Interacción con representantes de proveedores. | | | | | | |
| Competencia en el mercado de los proveedores. | | | | | | |
| Diferenciación de los productos de los proveedores. | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | **PERCEPCIÓN** | | | **IMPACTO** | | |
| **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES** | **B** | **M** | **A** | **B** | **M** | **A** |
| Origen de los demandantes. | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | **PERCEPCIÓN** | | | **IMPACTO** | | |
| **AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES** | **B** | **M** | **A** | **B** | **M** | **A** |
| **Barreras a la entrada:** | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| **Acciones del gobierno:** | **B** | **M** | **A** | **B** | **M** | **A** |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

| | PERCEPCIÓN | | | IMPACTO | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS / SERVICIOS SUSTITUTOS | B | M | A | B | M | A |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

| | PERCEPCIÓN | | | IMPACTO | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES | B | M | A | B | M | A |
| **Rivalidad de competidores actuales:** | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| **Barreras a la salida:** | B | M | A | B | M | A |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| . | | | | | | |

**Fuente:** Gerencia Estratégica. Serna G. (2014). Elaboración propia.

Concluida esta etapa. Se elabora por el grupo de trabajo, un documento que resuma, las oportunidades, amenazas y riesgos, de la empresa frente a cada uno de los factores planteados por Michael Porter en su modelo de las 5 fuerzas.

## 3. Paso 3: Análisis de Oportunidades y Amenazas Institucionales.

Ahora, teniendo como insumo el Análisis PESTAL, y Análisis de las 5 Fuerzas de Porter, y su ponderación. Deberá elaborarse, con base en la matriz anexa, el POAM, o sea las oportunidades, amenazas y de la organización en el medio tanto local, como nacional y global. Seleccione las de más alto impacto derivadas de

ambos análisis. El formato a continuación, se propone como referente para el análisis:

**Tabla 3. Formato de análisis para Oportunidades y Amenazas –POAM-.**

| PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS – POAM | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CALIFICACIÓN | OPORTUNIDADES | | | AMENAZAS | | | IMPACTO | | |
| FACTORES | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| Económicos | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| Políticos | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| Sociales | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| Tecnológicos | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| Geográficos | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

Fuente: Gerencia Estratégica. Serna G. (2014). Elaboración propia.

## 4. Paso 4: Análisis Interno de la Empresa-Auditoría Organizacional.

El siguiente paso en el análisis de la empresa, consiste en evaluar su situación presente., para lo cual se usará el Perfil de la Capacidad Interna –PCI-. Este perfil es una herramienta para la realización de la auditoría organizacional.

### 4.1. Perfil de Capacidad Interna –PCI-:

El Perfil de Capacidad Interna –PCI-, es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer diagnóstico estratégico a una empresa, e involucrando todos los factores que afectan su operación corporativa.

Con el PCI se busca examinar cinco categorías:

1. La capacidad directiva.
2. La capacidad competitiva (de mercadeo).
3. La capacidad financiera.
4. La capacidad tecnológica (productiva).
5. La capacidad de talento humano.

El perfil de fortalezas y debilidades, se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado en la escala de Alto (A), Medio (M), y Bajo (B), para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto (A), Medio (M), y Bajo (B). Cada empresa es distinta, por lo tanto, las preguntas que se formulan, están realizadas de acuerdo con las características que la empresa ha encontrado relevantes.

Se propone a continuación, un formato como referente para el análisis:

**Tabla 4. Formato de análisis del Perfil de Capacidad Interna –PCI-.**

| DIAGNOSTICO INTERNO – PCI | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CAPACIDAD DIRECTIVA | | FORTALEZA | | | DEBILIDAD | | | IMPACTO | | |
| | | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| 1 | Imagen corporativa. Responsabilidad social. | | | | | | | | | |
| 2 | Uso de planes estratégicos. Análisis Estratégico. | | | | | | | | | |
| 3 | Evaluación y pronóstico del medio. | | | | | | | | | |
| 4 | Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes. | | | | | | | | | |
| 5 | Flexibilidad de la estructura organizacional. | | | | | | | | | |
| 6 | Comunicación y control gerencial. | | | | | | | | | |
| 7 | Orientación empresarial. | | | | | | | | | |
| 8 | Habilidad para atraer atraer y retener gerente altamente creativa. | | | | | | | | | |
| 9 | Habilidad para responder a la tecnología cambiante. | | | | | | | | | |
| 10 | Habilidad para manejar la inflación. | | | | | | | | | |
| 11 | Agresividad para enfrentar la competencia. | | | | | | | | | |
| 12 | Sistemas de control. | | | | | | | | | |
| 13 | Sistemas de toma de decisiones. | | | | | | | | | |
| 14 | Sistema de coordinación. | | | | | | | | | |
| 15 | Evaluación de la gestión. | | | | | | | | | |
| 16 | Otros | | | | | | | | | |

| DIAGNOSTICO INTERNO – PCI | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CAPACIDAD TECNOLÓGICA | | FORTALEZA | | | DEBILIDAD | | | IMPACTO | | |
| | | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| 1 | Habilidad técnica y de manufactura. | | | | | | | | | |
| 2 | Capacidad de innovación. | | | | | | | | | |
| 3 | Nivel de tecnología utilizando los productos. | | | | | | | | | |
| 4 | Fuerza de patentes y procesos | | | | | | | | | |
| 5 | Efectividad de la producción y programas de entrega. | | | | | | | | | |
| 6 | Valor agregado al producto. | | | | | | | | | |
| 7 | Intensidad de mano de obra en el producto. | | | | | | | | | |
| 8 | Economía de escala. | | | | | | | | | |
| 9 | Nivel tecnológico. | | | | | | | | | |
| 10 | Aplicación de tecnología a los computadores. | | | | | | | | | |
| 11 | Nivel de coordinación e integración con otras áreas. | | | | | | | | | |
| 12 | Flexibilidad de la producción. | | | | | | | | | |
| 13 | Otros. | | | | | | | | | |
| CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO | | FORTALEZA | | | DEBILIDAD | | | IMPACTO | | |
| | | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| 1 | Nivel académico del talento. | | | | | | | | | |
| 2 | Experiencia técnica. | | | | | | | | | |
| 3 | Estabilidad. | | | | | | | | | |
| 4 | Rotación. | | | | | | | | | |
| 5 | Ausentismo. | | | | | | | | | |
| 6 | Pertenencia. | | | | | | | | | |
| 7 | Motivación. | | | | | | | | | |
| 8 | Nivel de remuneración. | | | | | | | | | |
| 9 | Accidentalidad | | | | | | | | | |
| 10 | Retiros. | | | | | | | | | |
| 11 | Índices de desempeño. | | | | | | | | | |
| 12 | Plan de relevo | | | | | | | | | |
| 13 | Otros. | | | | | | | | | |

| DIAGNOSTICO INTERNO – PCI | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CAPACIDAD COMPETITIVA | | FORTALEZA | | | DEBILIDAD | | | IMPACTO | | |
| | | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| 1 | Fuerza del producto, calidad, exclusividad. | | | | | | | | | |
| 2 | Lealtad y satisfacción del cliente. | | | | | | | | | |
| 3 | Participación del mercado. | | | | | | | | | |
| 4 | Bajos costos de distribución y ventas. | | | | | | | | | |
| 5 | Uso de la curva de experiencia. | | | | | | | | | |
| 6 | Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición. | | | | | | | | | |
| 7 | Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos. | | | | | | | | | |
| 8 | Grandes barreras en entrada de productos en la compañía. | | | | | | | | | |
| 9 | Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado. | | | | | | | | | |
| 10 | Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos. | | | | | | | | | |
| 11 | Concentración de consumidores. | | | | | | | | | |
| 12 | Administración de clientes. | | | | | | | | | |
| 13 | Acceso a organismos privados y públicos. | | | | | | | | | |
| 14 | Portafolio de productos. | | | | | | | | | |
| 15 | Programas de posventa. | | | | | | | | | |
| 16 | Otros | | | | | | | | | |
| CAPACIDAD FINANCIERA | | FORTALEZA | | | DEBILIDAD | | | IMPACTO | | |
| | | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| 1 | Acceso a capital cuando lo requiere. | | | | | | | | | |
| 2 | Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento. | | | | | | | | | |
| 3 | Facilidad para salir del mercado. | | | | | | | | | |
| 4 | Rentabilidad, retorno de inversión. | | | | | | | | | |
| 5 | Liquidez, disponibilidad de fondos internos. | | | | | | | | | |
| 6 | Comunicación y control gerencial. | | | | | | | | | |
| 7 | Habilidad para competir con precios. | | | | | | | | | |
| 8 | Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda. | | | | | | | | | |
| 9 | Estabilidad de costos. | | | | | | | | | |
| 10 | Habilidad para mantener para mantener el esfuerzo ente la demanda cíclica. | | | | | | | | | |
| 11 | Elasticidad de la demanda con respecto a los precios. | | | | | | | | | |
| 12 | Otros. | | | | | | | | | |

Fuente: Gerencia Estratégica. Serna G. 2014. Elaboración propia.

## 5. Paso 5: Identificación de fortalezas y debilidades.

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la empresa en cada una de las cinco categorías generales y determinar los “vacíos” que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada su importancia, el Perfil de Capacidad constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la empresa y del curso de acción más conveniente. Pese a que es altamente subjetivo, el PCI es un medio para examinar la posición estratégica de la empresa en un momento dado y para establecer las áreas que más necesitan atención.

El método que se llevará a cabo en el análisis de PCI es mediante la elaboración de los cuestionarios por parte del grupo directivo de la empresa. Estos cuestionarios se llenarán individualmente. Los valores promedio de cada variable permitirán realizar el análisis donde la voz de todos los participantes es escuchada al mismo nivel, esto evitará sesgos en criterios, que algunas veces son beneficios, pero que la mayoría de las veces perjudica a la organización, porque termina siendo impuestas las percepciones y por ello, para nada sirven las opiniones del resto de los integrantes del grupo directivo.

En conclusión, se busca reducir la subjetividad, ya que con esta metodología los criterios son grupales. Los facilitadores, realizarán el análisis de variabilidad y la discutirán con el grupo, de tal forma que en consenso, se saquen las conclusiones y se tomen las decisiones más adecuadas para el futuro de la empresa. Los perfiles que salgan de este primer diagnóstico se complementarán con la información actual sobre el desempeño en las diferentes áreas.

## 6. Paso 6: Análisis DOFA.

La sigla DOFA corresponde a las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, y Amenazas. Como método complementario del Perfil de Capacidad –PCI-, del Perfil de Amenazas y Oportunidades en el medio –POAM, y del Análisis de Competitividad o Perfil Competitivo –PC-, el Análisis DOFA ayuda a determinar si la empresa está en capacidad para desempeñarse en el medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito.

Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. El análisis DOFA, así como el de vulnerabilidad, integran el diagnóstico estratégico y lo hace por lo tanto global.

El desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos clave:

1. ***Identificar la Ventaja Competitiva o Distintiva de la empresa,*** es decir, algo que ésta, hace particularmente bien y por lo tanto, la distingue de sus competidores. Tal ventaja, puede estar en sus productos, en su recurso humano en la empresa, en el servicio al cliente, en la agilidad de sus procesos y en la capacidad de respuesta.

2. ***Encontrar un Nicho en el medio,*** es la posición de la empresa en un segmento del mercado compatible con la visión institucional. Uno efectivo es aquel que da a la empresa una posición que le permita sacar ventaja de las oportunidades que se presentan y prevenir el efecto de las amenazas en el medio.

3. **Encontrar el mejor acoplamiento entre las *Ventajas Competitivas*, las *Comparativas* y los *Nichos* que están a su alcance,** por eso el análisis

DOFA, está diseñado para ayudar a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a la empresa formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de sus amenazas.

El objetivo entonces, es determinar el potencial de competitividad que tiene la empresa identificada en su zona de estudio, tanto desde el punto de vista del análisis externo (oportunidades y amenazas), como del análisis interno (fortalezas y debilidades). Para el análisis interno, se usará la matriz DOFA, y a partir de este, se obtendrán los Desafíos, Limitantes, Potencialidades y Riesgos. Para el análisis externo se usará el modelo de las Cinco-Fuerzas de Porter.

Las Potencialidades (correlación entre Fortalezas y Oportunidades) se refieren a cuáles son las Fortalezas relevantes que permiten aprovechar las ventajas que ofrecen las Oportunidades. Las Limitantes (correlación entre Debilidades y Amenazas), indican de qué manera los factores que son Debilidades se potencian negativamente con las Amenazas del entorno externo.

De otra parte, los Desafíos (correlación entre Debilidades y Oportunidades) demuestran que a pesar de existir Amenazas, son clave para aprovechar algunas Oportunidades del entorno. Los Riesgos (correlación entre Fortalezas y Amenazas) se refieren a los factores que pese a constituir Fortalezas internas, están presionadas por las Amenazas del entorno, por lo que constituyen un riesgo potencial.

## 6.1. Análisis DOFA:

Con base en el análisis interno –PCI-, la auditoría del entorno –POAM- y el perfil competitivo –PC-, debe hacerse una agrupación de los factores clave de cada uno de estos análisis. Para ello se utilizará una hoja de trabajo que permita hacer esta clasificación.

## 6.2. Realización del Análisis DOFA:

Con base en la selección de los factores clave de éxito –FCE- de más alto impacto, se realiza el análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad. Este análisis originará un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la empresa.

Para realizar el análisis DOFA, puede usarse la siguiente matriz:

**Tabla 5. Formato para el Análisis DOFA.**

| MATRIZ DOFA | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|---|---|
| | Enumerar las de mayor impacto FCE | Enumerar las de mayor impacto FCE |
| **FORTALEZAS** | **ESTRATEGIAS FO** | **ESTRATEGIAS FA** |
| Enumerar las de mayor impacto FCE | | |
| | | |
| | | |
| **DEBILIDADES** | **ESTRATEGIAS DO** | **ESTRATEGIAS DA** |
| Enumerar las de mayor impacto FCE | | |
| | | |
| | | |

Fuente: Elaboración propia.

Al confrontar cada uno de los factores claves de éxito, deberán aparecer las estrategias FO – FA – DO – DA.

## 7. Paso 7: Análisis de Posicionamiento Estratégico de la empresa. Revisión estratégica global –PEEA-.

La expresión de varios métodos presentados y analizados por Rowe (1986) en Strategic Management, sobre Posición estratégica y la evaluación de acciones –PEEA-, pueden usarse para mostrar la última línea de una revisión de estrategias mediante el examen de cuatro factores relevantes:

1. El poder de la industria.
2. La estabilidad ambiental.
3. La ventaja competitiva.
4. El poder financiero.

Estos factores sirven como base para evaluar las posiciones estratégicas y desarrollar una estrategia competitiva de la empresa. La presentación de esta metodología se hará siguiendo el esquema y la metodología desarrollada por el mismo autor.

La Posición Estratégica y la Evaluación de Acciones –PEEA-, son empleadas para determinar la situación estratégica apropiada para la empresa y cada uno de sus negocios individuales. Para realizar la PEEA, es necesario identificar la fuerza financiera y la ventaja competitiva como las determinantes principales de la posición estratégica de la empresa, en tanto que la fuerza de la industria y la estabilidad ambiental pueden usarse para describir la posición estratégica de toda la industria.

Para elaborar la PEEA debe seguirse el siguiente procedimiento:

1. Identifique los valores de análisis para cada variable, de tal manera que sea posible hacer la valoración respectiva.
2. Defina los factores que pueden ayudar a medir.
   - Estabilidad Ambiental –EA-.
   - La Fuerza de la Industria –FI-.
   - La Fuerza Financiera –FF-.
3. Para cada factor seleccione los indicadores de análisis.
4. Califique cada uno de estos indicadores de 0 a 6, donde 0 es el valor que indica una gran debilidad o amenaza, y 6 la gran fortaleza u oportunidad. Para

asignar cada punto deberá utilizarse información primaria. El gran juicio de cada uno de los participantes será primordial.

5. Realizada la calificación de cada indicador, obtenga el promedio de calificación de cada factor. Éste, es el resultado de sumar las calificaciones de cada indicador dividido por el número de indicadores.
6. Registre el resultado obtenido en el respectivo vector de la gráfica PEEA, que se va a elaborar a continuación. Estos resultados son positivos en la fuerza financiera y la fuerza de la industria. Negativos en la ventaja competitiva y en la estabilidad ambiental.
7. Grafique el vector con base en los resultados realizando las operaciones respectivas.
8. El vector indicará el campo de ubicación de la empresa en cada cuadrante. Esta posición será el punto de partida para la formulación de las opciones estratégicas que sirvan de base para la definición de los proyectos estratégicos.

A continuación, se presenta una propuesta de formato para el análisis de la posición estratégica:

**Tabla 6. Formato para el Análisis de Posición Estratégica –PEEA-.**

| ESTABILIDAD AMBIENTAL | CALIFICACIÓN | | | | | | | PROMEDIO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| Innovación Tecnológica | | | | | | | | |
| Cambios políticos | | | | | | | | |
| Devaluación | | | | | | | | |
| Inflación | | | | | | | | |
| Crecimiento del PIB | | | | | | | | |
| Políticas gubernamentales | | | | | | | | |
| Agresividad de la competencia | | | | | | | | |
| Otros | | | | | | | | |
| **FRECUENCIA ACUMULADA DEL FACTOR** | | | | | | | | |
| **FUERZA DE LA INDUSTRIA** | **CALIFICACIÓN** | | | | | | | **PROMEDIO** |
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| Tasa de crecimiento del sector industrial | | | | | | | | |
| Barreras de entrada | | | | | | | | |
| Barreras de salida | | | | | | | | |
| Sustitución de productos | | | | | | | | |
| Know How | | | | | | | | |
| Índices de productividad | | | | | | | | |
| Otros | | | | | | | | |
| **FRECUENCIA ACUMULADA DEL FACTOR** | | | | | | | | |
| **VENTAJA COMPETITIVA** | **CALIFICACIÓN** | | | | | | | **PROMEDIO** |
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| Participación en el mercado | | | | | | | | |
| Portafolio de productos | | | | | | | | |
| Calidad del producto | | | | | | | | |
| Calidad del Servicio al cliente | | | | | | | | |
| Imagen corporativa | | | | | | | | |
| Capacidad de respuesta al cliente | | | | | | | | |
| Otros | | | | | | | | |
| **FRECUENCIA ACUMULADA DEL FACTOR** | | | | | | | | |

| FUERZA FINANCIERA | CALIFICACIÓN | | | | | | | PROMEDIO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| Apalancamiento financiero | | | | | | | | |
| Apalancamiento operacional | | | | | | | | |
| Liquidez | | | | | | | | |
| Capacidad de capitalizar | | | | | | | | |
| Acceso al crédito | | | | | | | | |
| Tasa de retorno | | | | | | | | |
| Otros | | | | | | | | |
| **FRECUENCIA ACUMULADA DEL FACTOR** | | | | | | | | |

Fuente: Gerencia Estratégica. Serna G., 2014. Elaboración propia.

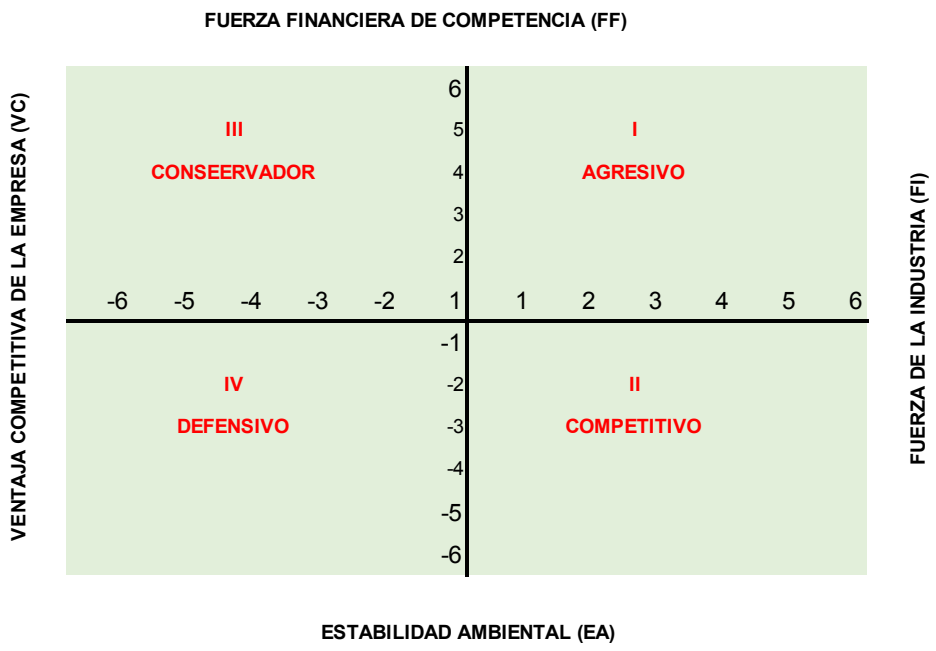
## 7.1. Gráfica del PEEA:

Para la elaboración de la gráfica PEEA, se procederá así:

- Se sacan suman las calificaciones de cada factor.
- Luego se suman estos valores.
- A continuación se sacan los valores promedios de cada factor.
- Los promedios determinados para cada grupo de factores se usan para la elaboración de la gráfica colocándolos en cada eje.
- Se conectan los valores promedio marcados en cada eje.
- Se obtiene un polígono de cuatro lados que muestra el tamaño y la dirección de la valoración específica.
- Para determinar la posición estratégica relativa se suman los valores opuestos en los ejes para obtener direccional que señale una posición específica en la gráfica.
- El cruce de estos valores determina la posición estratégica.

La gráfica PEEA es una muestra resumida y cada factor debe ser analizado individualmente. Aquellos factores que tienen valores muy altos o muy bajos deben recibir una atención especial. Se observa el modelo a continuación:

**Figura 2. Gráfica de la Posición Estratégica y la Evaluación de Acciones –PEEA-.**




Fuente: Gerencia Estratégica. Serna G., 2014. Elaboración propia.

Cada una de estas posiciones representadas en la figura 2, significa:

1. **Posición agresiva (cuadrante I):** esta posición presenta una industria con una turbulencia ambiental. La empresa disfruta de una ventaja competitiva definida que puede proteger con su fuerza financiera. El factor crítico es la entrada de nueva competencia.

2. **Posición competitiva (cuadrante II):** esta posición presenta una industria atractiva. La empresa disfruta de una ventaja competitiva en un ambiente relativamente inestable. El factor crítico es la fuerza financiera.

3. **Posición conservadora (cuadrante III):** aquí la empresa se concentra en la estabilidad financiera en un mercado estable con bajo crecimiento. El factor crítico es la competitividad del producto.

4. **Posición defensiva (cuadrante IV):** aquí la empresa se concentra en mantener una ventaja competitiva, en los nichos correspondientes. Allí, se defiende contra la turbulencia del mercado.

Cuando se llega a la conclusión del cuadrante en que se encuentra la empresa, será necesario definir las estrategias para mantenerse en el cuadrante o para moverse hacia un nuevo cuadrante.

Una vez procesada la información obtenida en los pasos anteriores, esta será el insumo principal del diagnóstico estratégico, y será el entregable como producto final de ésta etapa.

## 8. Paso 8: Análisis de Vulnerabilidad.

Las técnicas de análisis estratégico descritas anteriormente, hacen énfasis en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, como base de la formulación de estrategias. Tal análisis a veces puede sesgarse en una u otra dirección, dependiendo de la situación de la empresa, de la posición, lo cual podría afectar el proceso de formulación de estrategias.

Por ello, debe tenerse una visión crítica del diagnóstico, en relación con el plan de estrategias definidas. El análisis de vulnerabilidad, es un proceso integrado por varias etapas, estas son:

1. ***Identificación de Puntales.*** Entendiéndose como puntal un elemento de soporte, del cual depende la empresa para sobrevivir. Por lo tanto, al realizar el análisis de vulnerabilidad lo primero que se debe identificar son los factores puntales sobre los cuales se soporta la empresa.

   Tales pueden referirse a los clientes, a los proveedores, al recurso humano, a la situación en el mercado, a la relación con la competencia, a la investigación, a la posición tecnológica, a la situación financiera, a la estructura de capital o administrativa, a la cultura institucional, etc. En un trabajo de grupo, se debe definir cuáles son los puntales y enumerarlos (una tormenta de ideas, un diagrama de causa efecto, o un Pareto podrían ser empleados).

2. ***Traducir las puntales en amenazas para el negocio.*** ¿Qué pudiese ocurrirle a la empresa si ocurriese tal evento? Imaginar lo peor permite superar el impacto potencial de una amenaza. Por ejemplo, un paro de proveedores ocasionaría altos costos para la empresa.

   Esta conversión de puntales en amenazas, debe ser hecha por cada participante individualmente, luego compartida con su grupo de tres integrantes y, después de una amplia discusión, deben nombrar un representante, quien conjuntamente con otros tres representantes deben obtener un listado común de puntales, hasta obtener un listado de toda la empresa.

3. ***Evaluación de consecuencias.*** El grupo deberá analizar cuidadosamente las consecuencias que traería a la empresa la ocurrencia de la amenaza señalada.

4. ***Valorizar el impacto.*** Evaluadas las consecuencias de cada puntal, el grupo debe valorar y calificar la magnitud del impacto. Esto debe realizarlo en una escala de 0 a 10, en la que 0 denota ausencia de impacto en la empresa, mientras 10, consecuencias desastrosas. Esta es una calificación subjetiva que se fundamenta en el juicio, experiencia y responsabilidad de los participantes.

5. ***Probabilidad de ocurrencia de la amenaza.*** Este paso consiste en estimar la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad. Utilizando un puntaje entre 0 y 1, cada participante evaluará la probabilidad de ocurrencia de un hecho o puntal. Esta probabilidad indicará el tipo de acciones que deben tomarse. Una amenaza con alta probabilidad de ocurrencia exige acciones inmediatas, de choque, de corto plazo. En cambio, una con poca permite planear acciones que prevengan su efecto. Este es un análisis muy importante en el estudio estratégico, que requiere mucho juicio y uso del conocimiento técnico, del entorno y de la empresa.

6. ***Capacidad de reacción.*** Establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias, probabilidad y ocurrencia, el grupo debe preguntarse ¿cuál es la capacidad de reacción que tiene la empresa? Aquí calificará entre 0 y 10, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción. La calificación indicará, igualmente, el tipo de acciones que debe tomar la empresa, el tiempo en que éstas deben ocurrir y su magnitud.

Al determinar el impacto, debe procurarse con prudencia y precaución con el fin de no incurrir en errores emocionales que puedan afectar grandemente la empresa. En algunas ocasiones sería importante evaluar objetivamente este impacto utilizando información, e incluso, simulando algunas situaciones que pudieran ocurrir.

Después de calificar, tal como se explicó anteriormente, todas las amenazas desde el punto de vista de la severidad del impacto, y medir la habilidad de la empresa para reaccionar ante las amenazas, los diferentes valores pueden pasar a un diagrama de evaluación de vulnerabilidad, como se muestra a continuación.

Una vez que el grupo haya hecho el análisis de impacto, la probabilidad y capacidad de reacción, los valores correspondientes pueden ubicarse en un diagrama de vulnerabilidad.

**Tabla 7. Formato para el Análisis de Vulnerabilidad.**

| PUNTAL | AMENAZA | CONSECUENCIA | IMPACTO DE AMENAZA (0 - 10) | PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (0 - 1) | PROBABILIDAD DE OCURRENCIA POR IMPACTO DE LA AMENAZA | CAPACIDAD DE REACCIÓN (0 - 10) | GRADO DE VULNERABILIDAD |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Fuente: Gerencia Estratégica. Serna G., 2014. Elaboración propia.

**Tabla 8. Formato para Valoración del Impacto.**

| | VALORES | CAPACIDAD DE REACCIÓN | |
|---|---|---|---|
| | | (0 - 5) | ( 5 - 10) |
| PROBABILIDAD DE OCURRENCIA *IMPACTO DE LA AMENAZA | ( 5 - 10) | INDEFENSA I | EN PELIGRO II |
| | (0 - 5) | VULNERABLE IV | PREPARADA III |

Fuente: Gerencia Estratégica. Serna G., 2014. Elaboración propia.

La calificación que resulte por cuadrantes será la siguiente:

- En el cuadrante I, indica que la empresa está indefensa, en el grado que señale el cuadrante, y por tanto debe tomar acciones inmediatas.
- El cuadrante II indica que está en peligro, pero tiene capacidad de reacción, por lo que emprenderá acciones que mejoren su capacidad de reacción.
- En el cuadrante III la empresa está preparada para reaccionar.
- El cuadrante IV revela amenazas moderadas, frente a las cuales la empresa tiene muy poco que hacer, aunque debe prepararse para reaccionar.

El análisis de vulnerabilidad le permite a la empresa:

- Identificar puntales de los cuales depende su existencia.
- Inventariar los factores o fuerzas que puedan afectar los puntales corporativos.
- Determinar el impacto y la capacidad de reacción de la empresa ante la factibilidad de los hechos.
- Formular las estrategias a corto y largo plazo sobre una base mucho más firme.
- Concientizar a la organización sobre la importancia del análisis estratégico.
- Introducir el procesamiento estratégico como elemento base de la cultura corporativa.

Concluido el Diagnóstico Estratégico, debe integrarse en un documento, que analice las diferentes variables analizadas en el proceso, el cual permite el inicio del proceso para Formular la Estrategia y el Plan Estratégico.

**BIBLIOGRAFÍA**

Ansoff, I. (1972). Businnes Stratrgy. New York: Penguin Book.

Drucker, P. (1993). Gerencia para el Futuro: El decenio de los 90 y más allá. Bogotá D. C.: Editorial Norma.

Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. México: Pearson Prentice Hall.

Porter, M. (1991). On Competition and Strategy. Boston: Harvard Business Review Papaerback.

Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press.

Rowe A., Mason, R., & Dickel, K. (1986) Strategic Management, & Business Policy: A Methodological Aprroach. Mass: Addison Wesley Publishing Company, Cap. 4.

Sanabria, R. (2004). Análisis de la Competitividad y el Equilibrio de las Organizaciones en el uso de recursos. Bogotá, D. C.: Ediciones Uniandes.

Serna, H. (2014). Gerencia Estratégica: Teoría, Metodología, Mapas Estratégicos, Índices de Gestión, Alineamiento Estratégico, Ejecución Estratégica. Bogotá: 3R Editores.

**Humberto Serna Gómez**

Ed. D. en Administración, Planeación y Política Social, Harvard University. M. A. en Administración educativa, Stanford University. Doctor en Derecho y Ciencias Políticas, Universidad de Antioquia.

Profesor titular de la Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes. Trabajó como decano de cuatro programas de pregrado y posgrado en las Universidades de Antioquia, Pedagógica y de los Andes.
Recibió en 2007 el Premio Portafolio como Mejor Docente.

Fue el encargado del diseño y puesta en marcha del programa de Universidad a Distancia, durante el gobierno de Belisario Betancur.

Consultor gerencial en las aéreas de Planeación estratégica, Índices de gestión, Diseño estratégico de servicio al cliente, Calidad total en empresas de servicio, Reingeniería organizacional y Auditoría del servicio en diferentes entidades públicas y privadas a nivel nacional e internacional.

Autor de más de 20 libros, monografías y numerosos casos empresariales.