UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Aproximación metodológica para la alineación entre la estrategia corporativa y las estrategias operacionales en empresas manufactureras metalmecánicas pequeñas y medianas en la ciudad de Manizales, departamento de Caldas

Sebastián Restrepo Suarez

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Administración, Administración

Manizales, Colombia

2013

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Methodological approach for the alignment between corporate strategy and operational strategies in manufacturing companies small and medium-sized metalworking in the city of Manizales, Caldas Department

Sebastián Restrepo Suarez

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Administración, Administración

Manizales, Colombia

2013

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Aproximación metodológica para la alineación entre la estrategia corporativa y las estrategias operacionales en empresas manufactureras metalmecánicas pequeñas y medianas en la ciudad de Manizales, departamento de Caldas

Sebastián Restrepo Suarez

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Administración Plan de Estudios de Profundización

Director (a):

Dra. Diana María Cárdenas Aguirre

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Administración, Administración

Manizales, Colombia

2013

Dedicatoria

A toda mi familia que ha participado en el proceso de formación como profesional y siempre se ha preocupado por darme la oportunidad de ser una mejor persona

Agradecimientos

A mi directora de trabajo de grado, Dra. Diana María Cárdenas Aguirre por su valiosa colaboración y orientación para el desarrollo de este trabajo.

A la Universidad Nacional que ha estado en mi formación profesional como Ingeniero y como Magister, institución que siempre la recomendare para la formación de mi familia y mis allegados

Resumen

El presente estudio propone una metodologíabasada en relaciones lógicas entre los diferentes niveles estratégicos, con el fin de alcanzar la articulación de la estrategia de operaciones con la estrategia corporativa, lo que ha sido reconocido como un requerimiento de la competitividad empresarial. Se toma como muestra tres empresas metalmecánicas pequeñas y medianas de la ciudad de Manizales pertenecientes a la división 25 de acuerdo a la clasificación CIIU V. 4.Mediante un instrumento diseñado específicamente para esta investigación, se realiza el diagnóstico del nivel de articulación estratégica de estas empresas, y se proponen un plan de acción para su mejoramiento. El aporte fundamental de esta investigación es la sistematización de un conjunto de relaciones lógicas basadas en la consideración de las características de cada tipo de estrategia en los distintos niveles de decisión.

Palabras clave:

- **Planeación Estratégica**
- **Estrategia Corporativa**
- **Estrategia de Operaciones**
- **Alienación Estratégica**
- **Sector Metalmecánico**

Abstract

This study proposes a metodology based in logic relationships between different strategic levels. Its purpose is to articulate the operative strategy with the corporative strategy of the business which is recognized as required to achieve business competitiveness. A sample of three small and middle size metal-mechanic business are used from the city of Manizales (Colombia) belonging to the division 25th within the classification CIIU Rev 4.The diagnosis of strategic articulation of the business and a plan for improvement is carry out using the proposed methodological instrument. The main contribution is to organized a set of logic relationships based in the characteristics of the strategy at different decision levels

Keywords:

Strategic Planning
Corporate Strategy
Operations Strategy
Strategic alienation
Metalworking Sector

Contenido

Pág.

Resumen ..... **IX**

Lista de figuras ..... **XIII**

Lista de tablas ..... **XIV**

Lista de Símbolos y abreviaturas ..... **XV**

Introducción **1**

1. Planteamiento del Problema **3**

2. Objetivos **5**
2.1 Objetivo General 5
2.2 Objetivos Específicos 5

3. Marco Referencial **7**
3.1 Marco Contextual 7
3.2 Marco Teórico y Conceptual 9
3.2.1 Planeación Estratégica 10
3.2.1.1 Diagnóstico estratégico 11
3.2.1.2 Formulación e implementación de las estrategias para lograr los objetivos 14
3.2.2 Estrategia Genérica 15
3.2.3 Estrategia Corporativa 17
3.2.3.1 Ofensivas o de Crecimiento 17
3.1.3.2 Defensivas 19
3.2.4 Estrategia de Operaciones 20
3.2.4.1 Formulación e implementación de las estrategias para lograr los objetivos 21
3.2.4.2 Contenido y elementos de la Estrategia de Operaciones 22
3.2.5 Alineación y Despliegue Estratégico 30

4. Marco Metodológico **34**
4.1.1 Variables y medidas utilizadas 36

5. Propuesta y resultados de la metodología articulación **41**
5.1 Contraste Estrategias Genéricas con Estrategias Corporativas 41
5.2 Cruce entre Relación Lógica,Prioridades competitivas y Decisiones estratégicas 46

5.3 La herramienta como evaluación de desempeño y supervisión de nuevos planteamientos 57
5.4 Contextualización y resultados de las empresas 58

6. Conclusiones y recomendaciones 71
6.1 Conclusiones.....71
6.2 Recomendaciones.....73

A. Instrumento Recolección de Información 74

Bibliografía 84

7. Bibliografía 84

Lista de figuras

Pág.

Figura 1: Cinco Tareas de la Administración Estratégica……..**11**

Figura 2: Esquema de la EO……**21**

Figura 3: Modelo de Cono de Arena……..**23**

Figura 4: Estrategia de Manufactura……..**29**

Figura 5: Proceso de Integración……..….**30**

Figura 6: Etapas del proyecto……...**34**

Lista de tablas

Pág.

Tabla 1: Participación Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo con respecto a la producción nacional…….**8**

Tabla 2. Empresas por clasificación de tamaño y CIIU Ver.4……..**35**

Tabla 3. Población objeto de estudio……**36**

Tabla 4. Variables de estudio……..**37**

Tabla 5. Matriz Contraste EG Vs EC……..**43**

Tabla 6. Matriz Contraste EG Vs EC Resumido……..**45**

Tabla 7. Matriz relación lógica A B D……**49**

Tabla 8. Matriz relación lógica E F H J……**50**

Tabla 9. Matriz relación lógica K L M P……..**51**

Tabla 10. Matriz relación lógica Q R T……**52**

Tabla 11. Matriz relación lógica U V X……...**53**

Tabla 12. Resumen valorizado……**54**

Tabla 13. Resultado oportunidad de mejora……..**56**

Tabla 14. Resumen resultado empresas ABC……..**58**

Tabla 15. Resultado oportunidad de mejora empresa B……**64**

Tabla 16. Ajuste con la oportunidad de mejora empresa B……**66**

Tabla 17. Resultado oportunidad de mejora empresa C……**69**

Tabla 18. Ajuste con la oportunidad de mejora empresa C……**70**

Lista de Símbolos y abreviaturas

Abreviaturas

Abreviatura	Término
EO	Estrategia de Operaciones
EC	Estrategia Corporativa
EG	Estrategias Genéricas

Introducción

Las estrategias de las compañías son un conjunto de compromisos y acciones integrados y coordinados para darle provecho a la competencia central de la empresa y lograr ventajas competitivas sostenibles (Hitt el al., 2008), de esta manera entonces todos los actores deben tener claro qué se quiere hacer y qué no se quiere hacer.Para lograr esta coordinación, se debe buscar la denominada "Alineación Estratégica" la que puede entenderse como la actuación sincronizada de las diferentes áreas de una organización para el logro de los objetivos de la misma. En las últimas décadas se ha considerado que una de las áreas cuya alineación es clave, es la de operaciones (Domínguez Machuca, 1995; Skinner, 1969; Miltenburg, 1995).

El percusor de la Estrategia de Operaciones Skinner (1969) en su documento Manufacturing - Missing Link in Corporate Strategy, destaca la importancia de emplear la estrategia de fabricación como arma competitiva. Por su parte Dominguez M. (1995) ilustra la estrategia de operaciones (EO) como *"un plan a largo plazo para el sistema de operaciones en el que se recogen los objetivos a lograr y los cursos de acción, así como la asignación de los recursos a los diferentes productos y funciones; todo esto alineado con los objetivos de la empresa y enmarcando las decisiones tácticas-operativas del sistema"*

A pesar de lo anterior, es común encontrar que no se logra esta condición. De manera particular, en el sector metalmecánico de Manizales, la experiencia particular de quien escribe y la investigación realizada por Sarache et al (2005), muestra que no existe tal sincronía, en todos los casos, dando como resultado el incumplimiento a los planes de negocios anuales del área de operación, el incumplimiento de los indicadores que miden las prioridades de esta área, y un pobre resultado en los indicadores generales del negocio. De igual manera para los directivos y gerentes, continua la búsqueda de un mejor desempeño organizacional, por ende un buen desempeño del área de operaciones.

La presente investigación se refiere entonces al título APROXIMACION METODOLOGICA PARA LAALINEACIÓN ENTRE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA Y LAS ESTRATEGIAS OPERACIONALES EN EMPRESAS MANUFACTURERAS METALMECÁNICAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EN LA CIUDAD DE MANIZALES,

DEPARTAMENTO DE CALDAS, al cual busca aportar mediante el desarrollo de una metodología de decisión que permita a los gerentes y tomadores de decisión, encontrar la ruta más adecuada para la articulación de estos dos niveles de estrategia. Para el desarrollo de esta investigación se plantea un enfoque de estudio de caso, el cual se aplicará a empresas pequeñas y medianas del sector metalmecánico de la ciudad de Manizales, identificadas con la división 25 Fabricación de productos elaborados de metal, exceptuando maquinaria y equipo de acuerdo al código CIIU revisión 4.0 (DANE, 2012)

La novedad científica y metodológica que se presenta, se centra en el diseño de una metodología orientada al logro de una alineación estratégica en pequeñas y medianas empresas metalmecánicas, buscando una integración sistemática de variables que afectan directamente el desempeño en la gestión estratégica organizacional.

Este documento se divide en seis partes, inicialmente se hace una descripción del área problemática a partir de la cual se formulan los objetivos del estudio, posteriormente se hace una revisión bibliográfica para acompañar todo los temas relacionados aquí tratados que permite ver varios puntos de vista y de criterios para las definiciones y planteamientos de las diferentes estrategias en las empresas. Luego se encuentra el marco metodológico en el que se realiza un planteamiento de las variables tenidas en cuenta para el estudio, y el método de análisis de información recopilada por medio de un instrumento de recolección de información. Con ayuda de los anteriores pasos se construye la propuesta y validación de la metodología de alineación estratégica y por ultima las conclusiones del estudio.

1. Planteamiento del Problema

Para que una organización sea competitiva en el mercado global debe tener definida claramente la característica diferenciadora que les ofrecerá a los consumidores de sus productos o servicios, con la cual pretende ganarle clientes a la competencia. Algunos autores como Sarache & Ibarra (2008) describen que las tendencias económicas ayudan y obligan a que las empresas centren sus esfuerzos en la mejora de sus factores de desempeño, de tal modo que estas deben buscar y darle la importancia a las áreas funcionales como la de operaciones, siempre buscando una completa coherencia en la implementación y puesta en marcha de un plan estratégico.

Skinner (1969, 1974) planteó que gran parte de las decisiones sobre las políticas a adoptar en el área deoperaciones se delegan a los mandos medios, lo que causa que, en la mayoría de los casos, éstas no aporten al logro de la ventaja competitiva porque no todo el personal de producción conoce la estrategia corporativa (EC) y toma las decisiones de su área con base en supuestos incorrectos de esta estrategia. Igualmenteeste autor plantea que los gerentes de las empresas evitan involucrarse en las decisiones relativas a la producción de los bienes o generación de servicios porque perciben que lo único que se debe lograr en esta área es alta eficiencia y bajos costos, sienten que no tienen los conocimientos adecuados para participar en las decisiones de operaciones o desconocen que el diseño de sistemas de producción de bienes o generación de servicios requiere definir las prioridades competitivas y las de operaciones.

En la experiencia personal en 3 empresas del sector metalmecánico y por medio de entrevistas informales con 4 directores o jefes de producción de empresas de este sector, se encuentran casos de aplicación operativa donde no se están teniendo en cuenta los propósitos u objetivos planteados en los planes de negocios anuales que son el preámbulo de la puesta en marcha de estrategias corporativas. En muchos casos también sucede que se tienen en cuenta estos objetivos, pero los proyectos que se plantean para alcanzar los resultados esperados no son lo suficientemente efectivos.

En la literatura especializadaencontrada mediante la búsqueda en la base de datos Science Direct, Academic Search Complete y en el buscador de google academics mediante las palabras clave strategic allignment, operation strategy y corporative strategy y la consulta de al menos 15 títulos de libros clásicos en el tema de planeación y gestión

estratégica., se encuentran algunasmetodologías para lograr la articulación entre la estrategia corporativa (EC) y las estrategias funcionales, de las cuales se tendrá en cuenta aspectos relacionados como las variables, la sistematización y la jerarquización.

Es por esto que, la pregunta de investigación que intenta resolver este trabajo es: ¿Cuál es la metodología que permite la alineación entre la EC y la EO, en las empresas pequeñas y medianas del sector metalmecánico de la ciudad de Manizales?

La razón por la que se selecciona el sector metalmecánico en Caldas, además de la experiencia del autor, es por su relevancia en la actividad económica de la región, en la que se destaca como uno de los primeros sectores por número de empresas, aporte a la generación de empleo y participación en la producción bruta; para el año 2008, por ejemplo, de acuerdo a información del DANE,éste representaba el 30,9 % del total de las industrias legalmente constituidas en la región. Igualmente, si se retoma la historia, se destaca a Manizales y a nivel general a Caldas, como una de las regiones que impulsó el desarrollo de este sector, pues fue la primera región en hacer importación de máquina para renovación de tecnología en el siglo pasado para este sector, convirtiéndose en la impulsora para la creación de pequeños establecimientos metalmecánicos que generaron una sinergia en la economía local (Gomez M C, 2005)

El estudio se limita a las empresas pequeñas y medianas dado la gran importancia de su entorno empresarial dinámico, pues esta la necesidad de que crezcan, innoven y se conviertan en motores que impulsen la creación de empleos (Jiménez G, 2012), al igual que la necesidad de tener procesos competitivos que permitan tener un crecimiento sostenible.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Definir una metodología de alineación entre las estrategias corporativas y las estrategias operacionales en empresas manufactureras metalmecánicas pequeñas y medianas en Manizales Caldas.

2.2 Objetivos Específicos

- Definir las variables para establecer la metodología que permita lograr la alineación entre las estrategias corporativas y operacionales para hacer competitivo el Sector metalmecánico de ciudad de Manizales, Departamento de Caldas.

- Diseñar una metodología que sirva de herramienta para mejorar el nivel de gestión estratégico en empresas del sector metalmecánico de la ciudad de Manizales, Departamento de Caldas.

- Aplicar la metodología de alineación de estrategias corporativas y las estrategias de operaciones en empresas del sector metalmecánico de la ciudad de Manizales, Departamento de Caldas.

3. Marco Referencial

3.1 Marco Contextual

La industria metalmecánica comprende un diverso conjunto de actividades manufactureras que reciben de la industria siderúrgica sus principales materias primas, y que son transformadas en piezas metálicas, como producto final o como un producto intermedio que será materia prima en otras industrias. Esta industria es relevante para la economía de las naciones, por su intensidad en mano de obra, por su alcance tecnológico y por el valor agregado que genera.

Las empresas que conforman este sector están dedicadas a la fabricación, reparación, ensamble y trasformación de metal para los subsectores de producción de máquinas y equipo, industrias metalmecánicas básicas, fabricación de productos de acero, electromecánica y reparación de quipos mecánicos, industria automotriz, entre otros.

Poveda (2007) contextualiza que *"a lo largo de la historia se ha podido constatar que la industria metalmecánica representa el grupo más extenso de fábricas que hay en el país, bajo una sola denominación sectorial. Este grupo nació en el siglo XIX con las ferrerías, las fundiciones y los talleres que fueron necesarios crear para que hubiera país. Desde entonces no ha dejado de crecer, salvo en lapsos aislados como el de la gran crisis de los años 30 y la profunda recesión de los años 80".*

Datos históricos demuestran la importancia del sector metalmecánico a nivel nacional pues según cifras suministradas por la ANDI para el año 2010, este sector identificado en la clasificación CIIU Versión 3 con 28, equivalente a el CIIU Versión 4 con 25 (DANE, 2012), participó aproximadamente con un 6% del total de las industrias legalmente constituidas en lo referente al personal vinculado, estose logra ver en la tabla 1.

Tabla 1: Participación Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo con respecto a la producción nacional

Variables principales	2006	2007	2008	2009	2010
Producción bruta	2,14%	2,41%	2,44%	2,45%	2,55%
Consumo intermedio	2,27%	2,64%	2,57%	2,49%	2,61%
Materias primas consumidas	2,23%	2,62%	2,52%	2,40%	2,45%
Personal ocupado (Número de personas)	4,06%	4,36%	4,44%	5,07%	5,34%
Personal remunerado (Número de personas)	4,11%	4,36%	4,43%	4,95%	5,35%
Personal vinculado a la producción (Número de personas)	4,40%	4,74%	4,91%	5,64%	5,92%
Remuneración total	3,29%	3,54%	3,60%	3,91%	4,20%
Sueldos y salarios	3,42%	3,67%	3,73%	4,02%	4,31%
Prestaciones sociales	3,11%	3,37%	3,42%	3,77%	4,05%
Valor agregado	1,98%	2,12%	2,27%	2,40%	2,46%
Activos fijos	1,69%	1,82%	1,91%	1,88%	1,94%
Energía eléctrica consumida (Millones de KWH)	1,42%	1,56%	1,57%	1,55%	1,59%
Valor ventas	2,13%	2,45%	2,49%	2,50%	2,55%

FuenteElaboración propia a partir de información de (DANE, 2011)

Igualmente el DANE destaca que durante el 2010 el sector metalmecánico aportó un 39,6% de las exportaciones anuales, sin tener presente el petróleo y sus derivados, claro que resultó muy afectado por la disminución de las ventas hacia Venezuela, las cuales fueron compensadas con ventas hacia otros países latinoamericanos

El sector metalmecánico en Caldas para el año 2008 de acuerdo a información del DANE representa el 30,9 % del total de las industrias legalmente constituidas en la región, por lo cual demanda que esté lo suficientemente preparado la globalización de los mercados y la competitividad de las empresas.

Uno de los sectores estratégicos en la economía Colombiana lo constituyen las empresas pequeñas y medianas, dado su alta importancia en la generación de empleo y el aporte al Producto Interno Bruto (PIB) (Sarache, 2003). Por su lado Bonilla (1998) resalta que para este sector se debe trabajar desde lo académico para resolver problemas de tipo administrativo y de gestión dados los pobres resultados productivos que presentan. En el caso de Manizales, las pequeñas y medianas empresas metalmecánicas bajo el grupo 25 de CIIU versión 5, que están legalmente constituidas representan una generación de empleo directo para 1000 personas (Camara de Comercio de Manizales, 2013).

Adicionalmente, según la ANDI (2013), el crecimiento esperado para este sector durante 2013, es del 4,5%, y la representación en de esta industria a nivel nacional es del 11,6% de las empresas, por lo cual deben trabajar en los retos y oportunidades que le permitan formular estrategias de sostenibilidad y crecimiento (Sena, 2013).

3.2 Marco Teórico y Conceptual

La presente investigación está formulada sobre dos conceptos fundamentales: el de ***estrategia corporativa*** y el de ***estrategia de operaciones***, de los que es importante conocer su concepto, naturaleza, elementos y metodologías para su formulación y a su vez se toma como pilar dentro de un proceso de jerarquización las **estrategias genéricas**. Es por esto que la primera parte de este capítulo retoma un tema de gran importancia en la gestión de las empresas contemporáneas: la ***planeación estratégica***, y a partir de ella desarrollan los dos conceptos referidos con anterioridad.

Para la composición de este marco teórico fueron consultados 27 libros, 73 artículos especializados publicados entre los años 1969 y 2013, publicados en las bases Science Direct, Academic Search Complete y en el buscador de google academics

3.2.1 Planeación Estratégica

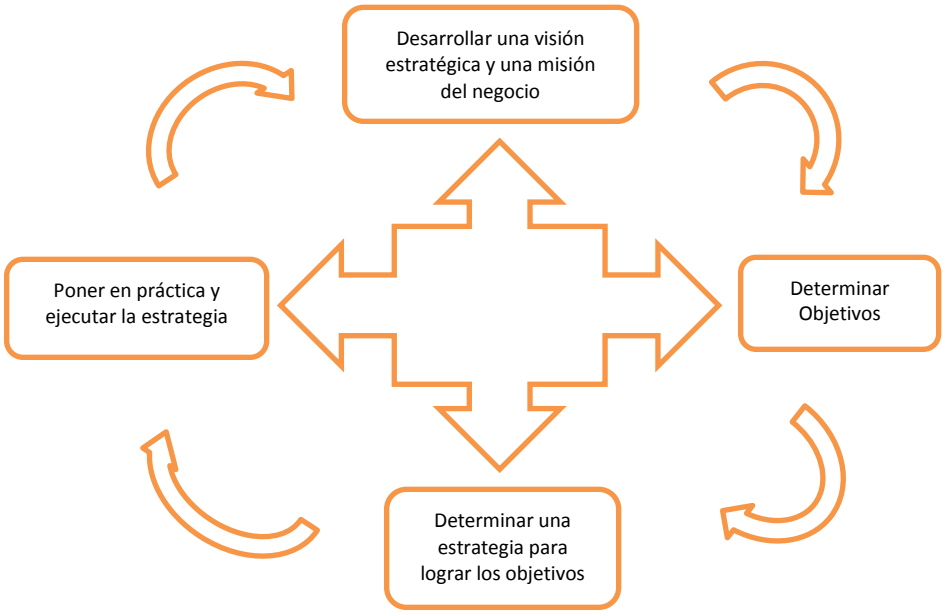
Factores como la globalización, la apertura de fronteras, los tratados de libre comercio, exigen a las empresas ser cada vez más competitivas, para poder sobrevivir y permanecer en un mercado tan mutante como este(Londono Ch & Enrique, 1997)(Vernon & Wortzel, 1997). Las organizaciones a lo largo de la historia han realizado grandes desarrollos en tecnología, maquinaria, procesos, calidad y costos, entre otros, y éstos se convertían en sus ventajas competitivas; pero ahora que todo es tan fácil de conocer y copiar, las empresas están afrontando retos aún más fuertes, y sus desarrollos y cambios deben ser más profundos, para cumplir las necesidades y expectativas de un cliente cada vez más exigente y conocedor, además de que el cliente cuenta con un mayor número de posibilidades a la hora de negociar(Tarjizán, 2008).

Pardo (2005) menciona que este camino tomará forma en las diferentes estrategias, las cuales serían directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Por otro lado Chase et al. (2006) definen la estrategia como un camino que las empresas deben tomar para crear valor sostenible para para sus accionistas. Amaya (2005)destaca que el propósito más relevante en las estrategias es lograr anticiparse a y decidir sobre el futuro del comportamiento de la organización ante los retos y cambios del mercado. Desde este punto de vistay tomando como base el planteamiento de Miltenbug (2005), las estrategias se interconectan de modo que ninguna área funcional se deja por fuera para poder lograr la máxima ventaja competitiva.

Thompson & Strickland (2003)plantean 5 tareas en un proceso de planeación o administración estratégica, ver figura 1. En la primera tarea se busca aclarar hacia dónde quiere ir la organización buscando un direccionamiento a largo plazo. Para la segunda tarea se busca plantear los resultados específicos que se esperan, luego se debe determinar la estrategia a seguir para lograr los resultados que se pretenden alcanzar, posteriormente poner en práctica la ejecución de la estrategia. La última tarea y una de las principales, es evaluar el desempeño de lo que se ha propuesto en busca de los

objetivos de largo plazo planteados, y determinar si se hace necesario nuevos cambios de acuerdo a comportamientos de mercados.

Figura 1. Las cinco tareas de la administración estratégica



Fuente: Adaptada de Thompson & Strickland (2003)

3.2.1.1Diagnóstico estratégico

El diagnóstico serviría para el análisis de la situación actual, respondiendo a las preguntas de dónde se está y para dónde se va(Serna, 1997). De acuerdo con esto y al planteamiento de Hill & Jones (2005) y Thompson & Strickland (2003) el primer pasoen la planeación estratégicaes el planteamiento de los principios corporativos, la misión, la visión y los objetivos; de igual forma estos autores plantean que debe realizarse acompañado de un análisis de un ambiente externo e interno con el fin de identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Los principios corporativos según el planeamiento de Sena (1997) son el conjunto de valores, creencias y reglas que regulan las empresas, constituyéndose en la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Dentro de estos principios se encuentran los valores corporativos que deben estar adaptados a la época, el lugar y las condiciones en que se esté operando.Estos principios se convierten en la base para el planteamiento de la Misión y la Visión, bases fundamentales para el direccionamiento estratégico (Serna, 1997) e inclusive (David, 2008)aducen que a menudo la declaración de la estas se considera como el primer paso para ese proceso.

Goodstein et al. (1998) indican que *"la declaración de la misión proporciona el contexto para formular las líneas específicas de negocios en las cuales se involucrara la empresa y las estrategias mediante las cual operará; establece el campo el cual competirá y determinara como asignará los recursos y cuál será el modelo general de crecimiento y dirección para el futuro"*. Sena (1997) destaca que la misión debe definirse claramente, pues al difundirla a lo largo de toda la organización debe ser fácil su entendimiento, la cual debe responder a las siguientes preguntas

- ¿Para qué existe la Organización?
- ¿Cuál es el negocio?
- ¿Cuáles son los objetivos?
- ¿Cuáles son sus clientes?
- ¿Cuáles son sus prioridades?
- ¿Cuál es su responsabilidad Social?

Hill & Jones (2005) destacan la visión como la definición de cierto estado futuro deseado, expresando a grandes rasgos lo que la compañía pretende alcanzar, debe permitir que las personas crean en la administración de modo que se entienda hacia dónde se quiere llevar la compañía identificándose que cambios internos y externos se esperan en el futuro (Thompson & Strickland, 2003).Cuando las empresas se están re direccionado en su visión se debe ser muy persuasivo con los miembros de la organización, pues en ocasiones se genera resistencia al cambio, por esto la visión debe elevar espíritu de compromiso y apaciguar los temores (Thompson & Strickland, 2003).

El establecimiento de los objetivos es el resultado de la formulación de la visión y por ende deben ser congruentes con los valores organizacionales, pues es el planteamiento en términos cuantificables con el límite de tiempo de lo que se quiere alcanzar,(David, 2008) menciona que deben definirse por un periodo de más de un año y señalan la dirección, crean sinergia y revelan las prioridades. Thompson & Strickland (2003) destacan dos clases de objetivos, por un lado estarían los objetivos financieros que van en pro de mejorar la rentabilidad de los accionistas y por el otro lado los objetivos estratégicos, que por su lado busca mejorar resultados de las áreas estratégicas y de apoyo de la organización.

En estos procesos de definición se debe estar acompañado de un diagnóstico estratégico enmarcado en un análisis externo e interno de la organización, (Serna, 1997). Para el análisis externo se tomará el planteamiento de Porter M. (1979) sobre las cinco fuerzas competitivas las cuales definen la competencia dentro de una industria, igualmente destaca que entre más fuerte sea una de estas se convertirá en una mayor amenaza, en caso contrario se convertiría en una oportunidad. Dentro de estas fuerzas se encuentra:

- Riesgo de entrada de competidores
- Poder de negociación con los compradores
- Amenaza de sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Rivalidad entre los competidores existente

En el análisis interno de la organización se busca evaluar el presente, Serna (1997) plantea que hay 2 procedimientos básicos que pueden aplicarse para esta evaluación, el perfil de capacidad interna o el análisis de vulnerabilidad.

El perfil de capacidad es un método de evaluación donde se examinan cinco categorías

- La capacidad directiva
- La capacidad del mercado
- La capacidad financiera
- La capacidad tecnológica y de producción
- La capacidad del talento humano

Por medio de éste se debe dar una calificación de la fortaleza o debilidad evaluando el impacto que tenga en la organización, se organiza dando priorización a los factores evaluados y de acuerdo a los resultados de la calificación se hace el análisis de este diagnóstico. Para el análisis de vulnerabilidad para se puede emplear el análisis DOFA donde también se contemplan el análisis externo. Con esta herramienta se busca cotejar las debilidades con las fortalezas y las amenazas con las oportunidades, de esta manera se enfrentan los factores internos y externos; con esto se busca la generación de estrategias alternativas factibles.

3.2.1.2Formulación e implementación de las estrategias para lograr los objetivos

La creación de las estrategias que darán respuesta a las metas propuestas en los objetivos organizacionales, se convierte en la guía para el logro de estos (Thompson & Strickland, 2003). Estas estrategias surgen para las reacciones que se requieran tener ante desarrollos de nuevos mercados y presiones competitivas, de igual manera para responder al análisis estratégico realizado previamente.

De acuerdo al planteamiento de Ibarra, Sarache & Suarez (2004) pueden identificarse dos enfoques diferentes para el procesos de formulación

- **Enfoque Jerárquico o Top-Down,** también llamado de arriba hacia abajo, referenciando a tres niveles estratégicos: genérico, corporativo y funcional. Mediante este enfoque se hace alusión a la gobernabilidad que existe entre estos tres niveles determinándose los objetivos a largo y mediano plazo, para ellos las estrategias deben ser congruentes entre ellas. Luego de haberse definida la estrategia que encabeza el primer nivel (genérica) se podrán definir las otras dos sucesivamente.

- **Enfoque basado en recursos o Bottom Up,** a partir del planteamiento de Leong et al. (1990) donde menciona que las operaciones pueden constituirse en la base de la EC, pues es allí donde pueden plantea una amplia posibilidad de explotar

los recursos y capacidades internas para crear oportunidades de ofertas competitivas.

El Enfoque en recursos se basa en una estrategia de capacidad, donde se deben buscar mercados para explotar las capacidades preguntándose qué más se puede hacer.

Para esta investigación se adopta el enfoque jerárquico top down en donde se pueden evidenciar tres niveles en la planificación estratégica que serán la base de desarrollo tanto del marco teórico de esta investigación como él desarrollo de la metodología. De acuerdo a este orden jerárquico en primer lugar se encuentran las estrategias genéricas, luego las estrategias corporativas y por última las funcionales (incluida la EO); cada una de ellas gobernado u orientada por la de nivel superior y que debe asegurar el apoyo a la EC (Sarache & Ibarra, 2008), una a una gobernando de acuerdo a su respectivo orden.

3.2.2 Estrategia Genérica

Dentro de la jerarquización estratégica se encuentran en primer lugar las estrategias genéricas, las cuales identificarán a nivel general laorientación a largo plazoen busca del mejor desempeño de la organización, para lo cual Porter M. (1991) plante las siguientes estrategias

- **Liderazgo en costos,** por medio de esta estrategia se busca la obtención de productos al menor costo posible, para lograrlo la empresa debe hacer alta inversión de capital en búsqueda de una escala eficiente de producción, también llamado, economías de escala. Otra de sus características es que sus instalaciones no se permiten la flexibilidad en las operaciones, trabajando con un número limita de referencias. Algunas otras características de las empresas que adoptan esta estrategia según Porter M. (1991)
  - Fuerte control en gastos y costos fijos
  - Alta participación en el mercado
  - Poder de negociación con los proveedores

- Productos elaborados con estándares
- Tecnología e instalaciones modernas

- **Diferenciación,** por medio de esta estrategia se busca que el cliente perciba que se le brinda un producto o servicio exclusivo con el fin de poder tener un precio superior al de los competidores directos e indirectos. Algunas otras características de las empresas que adoptan esta estrategia según Porter M.(1991)
  - Se promueve el diseño y la marca del producto
  - Prolongada vida útil del producto
  - Se busca mejorar los rendimiento sobre las ventas
  - Se tiene lealtad de los consumidores
  - La venta de los producto son menos sensibles al precio con respecto a la estrategia anteriormente descrita
  - Menos poder los proveedores y compradores
  - Menos riesgo de sustitución con productos alternos
  - Menor participación en el mercado

- **Enfoque,** por medio de esta estrategia se busca ofrecer un producto o un servicio a un segmento de mercado específico, para lograr eficacia los consumidores deben tener preferencias o necesidades distintas por lo cual no deben ser productos genéricos. Algunas otras características de las empresas que adoptan esta estrategia según Porter M.(1991)
  - Busca brindar un servicio excelente a un mercado particular
  - Rendimientos superiores con respecto a las dos estrategias anteriores
  - Se buscan mercados monos vulnerables a sustitutos

Porter M. (1991) Referencia que el riesgo más alto de adoptar las estrategias genéricas es el no obtenerlas completamente o no poderlas sostener en el tiempo, pues en ocasiones las empresas no tienen bien definida su industria, de modo que no pueden afrontar claramente las fuerzas competidoras.

3.2.3 Estrategia Corporativa

Algunos autores como Hill & Jones (2005) se refieren en sus textos a la estrategia corporativa (EC)como la estrategia de negocios, la diferencia está básicamente en la cantidad de negocios de la organización, si son más de uno entonces lo tratan como EC y si es un solo negocio lo manejan como estrategia de negocios.La EC es un plan de acción a lo largo de toda la organización (Thompson & Strickland, 2003), con el fin de producir un desempeño exitoso en los negocios. Goodstein et al. (1998)igualmente resaltan que esta estrategia debe interesarse principalmente en desarrollar respuesta ante los cambios externos a la organización, buscar ventajas competitivas y habilidades sostenibles, y unir las estrategias de las áreas funcionales.

El proceso de diseño de la estrategia según lo destacanGoodstein et al. (1998) requiere que las empresas traten de explicar con detalle las líneas de acción para buscar alcanzar la misión y la manera de hacerle el seguimiento. Acá inicia una tarea ardua para el equipo de planeación con el fin de buscar y reestructurar la visión del futuro ideal ante los cambios del mercado.

Serna (1997)establece dos grandes grupos en que se pueden clasificar las estrategias corporativas, en primer lugar se encuentran las estrategias ofensivas o de crecimiento en las cuales se busca la consolidación de una empresa en su mercado, en segundo lugar se encuentran las defensivas que buscan anticiparse a los problemas y evitar dificultades mayores que puedan afectar la organización

3.2.3.1Ofensivas o de Crecimiento

Concentración, por medio de esta se busca especializarse en producir, vender y comercializar un solo producto o servicio. Acá la organización busca concentrar todos sus esfuerzos en un único artículo (Serna, 1997), dado esto entonces se debe buscar la mayor productividad posible pues toda su de cadena productiva se desarrollara y especializada (Londono Ch & Enrique, 1997).

Diversificación Concéntrica, estas son aplicadas cuando la empresa busca diversificar su negocio ofreciendo productos adicionales al mercado relacionados que están relacionados con su actividad principal.

Diversificación de Conglomerado**,** estas son aplicadas cuando la empresa busca diversificar su negocio ofreciendo productos adicionales al mercado relacionados que no están relacionados con su actividad principal, de manera que incursiona en muchos casos en nuevos mercados. De alguna manera lo que se busca es entrar a nuevos negocios.

Por su lado Christensen & Montgomery (2011), Steinwasher (2007), Huerta et al. (2008) y David (2008) toman el tema de diversificación como relacionada y no relacionadausando los mismos criterios enunciados en los párrafos anteriores. Igualmente que Pitts & Hopkins (1982), Hill (1982) y Miller D. (2004) destacan la dificultad de optar por una de conglomerado, pues estarían entrando en nuevos mercados que no conoceny es mal difícil de controlar cuando se tienen muchos negocios.El gran beneficio que puede tener la estrategia de diversificación es el riesgo que asumen los accionistas, pues el riesgo se distribuye a medida que se diversifique(David, 2008)

Integración, Estas son usadas cuando se busca integraciones verticales o integraciones horizontales por medio de fusiones, adquisiciones, operaciones conjuntas, alianzas estratégicas.Autores como Tellez & Inoscencia (2011), Perez & Zorilla (2012) y David (2008) mencionan que dentro de las grandes ventajas es que pueden tener mayor contacto con sus proveedores y sus clientes, de manera que puedan responder oportunamente ante nuevas necesidades del mercado. De acuerdo a los planteamientos de David (2008), Hill & Jones (2005) y Thompson & Strickland (2003)las integraciones más destacadas seríanlas franquicias, las fusiones, las adquisiciones y las operaciones conjuntas**.**

3.1.3.2 Defensivas

Reducción, básicamente consiste en disminuir o reducir el tamaño de las operaciones, esto sucede principalmente cuando una empresa inicia un proceso de reducción de costos acompañado de reducción de personal. Posiblemente también se da esta estrategia cuando se busca mejorar eficiencias sacrificando la diversificación de operaciones por ende de productos (Serna, 1997).

Desinversión, se da cuando una empresa cierra o vende parte de su operación. Esto puede pasar cuando no se obtuvo un buen resultado en una estrategia de diversificación (Serna, 1997).

Liquidación, esto sucede cuando ya el negocio no está dando los resultados esperados por los accionistas y no hay posibilidades de vender la compañía.

Recuperación, sucede cuando luego de que las empresas estén a punto de hacer proceso de liquidación deciden implementar estrategias para alcanzar un punto de equilibrio y sostenerse en el mercado(Serna, 1997).

El tipo de estrategia que se formule por parte de la empresa, deberá responder a su situación particular que, metodológicamente, está guiada por la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), las estrategias de crecimiento son comunes, cuando se identifican oportunidades y fortalezas significativas como fruto del diagnóstico estratégico, mientras que cuando son dominantes las debilidades y las amenazas, la consecuencia natural suelen ser las estrategias de tipo defensivo.Sea cual sea el tipo de estrategia que se formule, las áreas de la compañía deberán plegarse a ella, y actuar en consecuencia, y para ello deben formular sus propias estrategias: las funcionales, que representan la forma en que actuarán los departamentos o áreas de la organización para dar cumplimiento a las decisiones de tipo corporativo que se han asumido.

Como se anunció con anterioridad, para esta investigación, la estrategia funcional de interés es la de operaciones y es a ella que se dedicará la siguiente sección.

3.2.4 Estrategia de Operaciones

Dentro del esquema de jerarquía estratégica, en tercer lugar se encuentran las estrategias funcionales donde se plantean esquemas detallados para poner en práctica la EC, allí se especifican como se utilizarán y aplicarán los recursos y habilidad de cada uno de los participantes de la compañía. La proposición de las estrategias funcionales busca el establecimiento de objetivos de corto plazo, la descripción de la tareas para lograr los objetivos y la creación de un ambiente adecuado para la puesta en marcha de estas(Salimian et al., 2012).

Dentro de las áreas funcionales autores como Chase et al. (2006) y Dominguez M. (1995), proponen el área de operaciones como un área que debe administrar todos los recursos de un sistema productivo, ya sea para la producción de bienes o para la prestación de un servicio. Como administrador de uno de los recursos más valiosos de la organización entonces se debe tener un proceso ordenado y claro que permita encaminar esta área a la consecución de los objetivos de la empresa para lo cual se deben tener estrategias operacionales que permitan llegar a este logro.

Dominguez M. (1995) define la EO como *"un plan de acción a largo plazo para el Subsistema de OP, en el que se recogen los objetivos a lograr y los cursos de acción, así como la asignación de recursos a los diferentes productos y funciones. Todo ello debe perseguir el logro de los objetivos globales de la empresa en el marco de su Estrategia Corporativa, constituyendo, además un patrón consistente para el desarrollo de las decisiones tácticas y operativas del Subsistema".*Diversos autores como Chase et al. (2006), David (2008), Goodstein et al. (1998) y Serna (1997) contemplan al igual que Dominguez M. (1995) y Sprague (2007) la EO o de fabricación como un plan de largo plazo donde se busca establecer políticas u planes que permitan cumplir los objetivos organizacionales. Miltenburg (2005) resalta que la EO ayuda a seguir una pauta clara y

lógica sobre el camino para lograr, en primer lugar efectividad, y en segundo lugar eficiencia. Por su parte Karree (2012) dentro de su enfoque de control estratégico plantea que las estrategias deben mantener en constante control para poder lograr la eficiencia esperada.

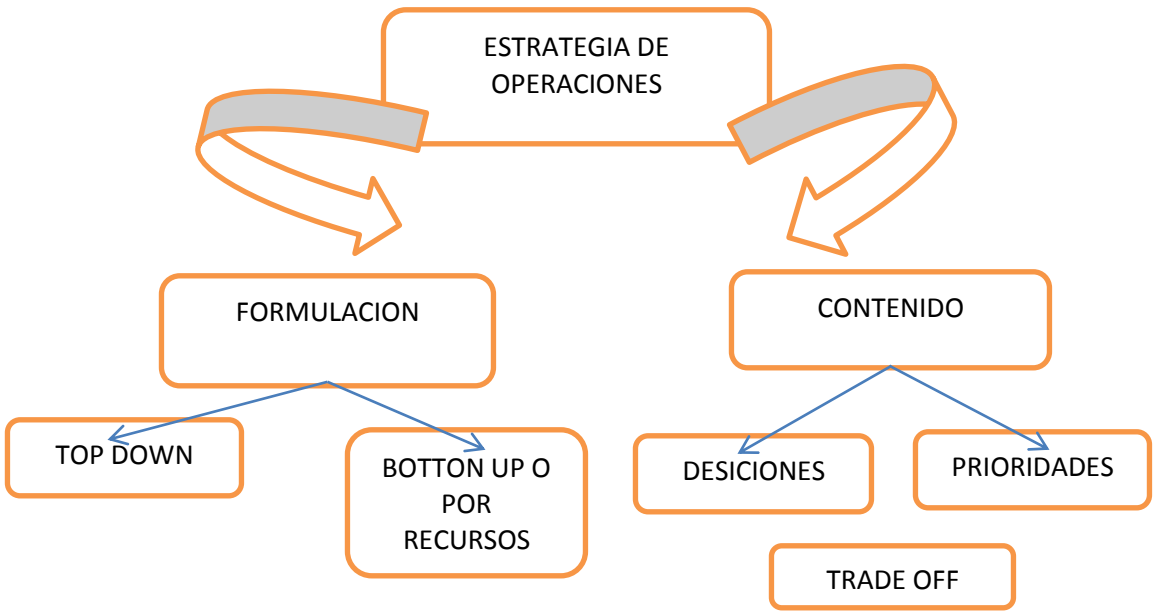
Como resultado de una buena formulación de la EO, Sarache et al. (2005) mencionan que estas EO deben contener características básicas de los objetivos corporativos, distribución de los recursos y la definición de resultados esperados en un largo plazo.

3.2.4.1Formulación e implementación de las estrategias para lograr los objetivos

De acuerdo a Sarache et al. (2005) y Dominguez M. (1995) la estrategia de operación se sustenta en dos grandes ramas, la formulación y su contenido, ver figura 2

.

Figura 2. Esquema EO



Fuente: Basado en Sarache et al. (2005) y Dominguez M. (1995)

3.2.4.2Contenido y elementos de la Estrategia de Operaciones

Sarache & Ibarra (2008) y Rytter et al. (2007) mencionan que el contenido de la EO tiene dos grandes categorías, las prioridades competitivas y las decisiones estratégicas, a su vez también las palancas operativas (Wheelwright, 1978)(Wheelwright, 1984) que orientan la gestión de las operaciones.

Prioridades Competitivas

Algunos autores comoMiltenburg (2005), Anderson et al. (1991) y Skynner (1974) abordan este tema con distintos nombres dentro de los cuales esta, Outputs de Fabricación, objetivos de producción, tareas de producción, metas de fabricación, pero en su definición son los objetivos o metas para las operaciones, los cuales son definidos por el mercado.

Miltenburg (2005) plantea 5 prioridades competitivas

a. **Costo,** hace referenciaal costos de fabricación.
b. **Calidad,** hace referencia el cumplimientode las especificaciones del cliente.
c. **Entrega,** hace referencia al plazo de entrega delos productos al cliente, la fiabilidad en la entrega, la velocidad de respuesta a los requerimientos del cliente y la velocidad en el procesamiento de los pedidos
d. **Flexibilidad,** es la capacidad de dar respuesta ante continuos cambios de agentes internos y externos que puedan afectar la capacidad operativa
e. **Innovación,** definida como la capacidad de introducir con agilidad nuevos productos o hacer cambios en los actuales

Autores como Leong et al. (1990) plantean la prioridad de **servicio**, donde está la habilidad para lograr un adecuado servicio postventa, brindar una buena atención al cliente, mecanismos facilitadores de compra, información preventa, tramitación de quejas y reclamos

Sarache & Ibarra (2008) mencionan q*ue los objetivos* pueden evolucionar en paralelo para distintos niveles de la organización y referencian a De Meyer et al. (1989) donde ilustra que el desarrollo y las mejoras de las prioridades se pueden hacer uno por una y plantea un modelo de cono arena, donde ordena como base la calidad .ver figura 3.

Figura 3. Modelo de Cono de arena

Fuente:(De Meyer et al., 1989)adaptado por(Sarache et al., 2005)

Este cono de arena define 4 estratos para poder lograr mejoras en las prioridades competitivas, en primer lugar se encuentra la búsqueda de la alta calidad la cual se convierte la base para soportar el resto de las prioridades. Igualmente De Meyer et al. (1989) resaltan que se debe buscar mejorar uno a uno los objetivos operaciones y no todos a la vez.

Decisiones Estratégicasy Palancas operativas

Domínguez M. (1995)planteaocho decisiones estratégicas las cuales define como producto, proceso, calidad, capacidad, distribución en planta, logística, personal y planificación y control de la producción; por su parte Miltenburg (2005)considera que existen seis palancas operacionales o también llamados Outputs de fabricación, costo,

calidad, rendimiento de producto, entrega, flexibilidad e innovación. Ambos autores resaltan que por medio de la intervención de cada uno de estos elementos las empresas pueden fijar planes o estrategias que le permitan decidir y tomar acciones encaminadas a cumplir los objetivos operaciones de la EO.

Dentro de los principios generales de las estrategias genéricas, corporativas y operacionales, las decisiones y palancas que generen variables diferenciadoras son las siguientes:

a. **Estrategia de Productos,** por medio de ésta se pretende buscar que se va a producir, determinado por un proceso de selección, definición y diseño. Dentro de la definición de esta variable se tendrán en cuenta los criterios de diversidad de productos y volumen de productos fabricados, pues de ellos dependerá la definición la definición de decisión estratégicas posteriores como proceso, instalaciones, calidad, personal, entre otras.

   Para Dixon & Duffey (1990) el proceso de diseño de un producto juega un papel muy importante en la competitividad de la empresa por lo siguiente

- Afecta directamente el costo, la calidad y el tiempo de entrega.
- Son la respuesta al requerimiento del mercado.
- La configuración productiva depende de este.
- El desempeño técnico de la empresa depende de este
- Se convierten en el resultado competitivo de la empresa

a. **Estrategia de proceso,** éste se encuentra directamente relacionado con el anterior y acá se debe responder el cómo producir, Dominguez M. (1995) menciona que acá se debe especificar como se desarrollaran tales actividades, guiando la elección y selección de tecnologías de la Organización y dictando el momento y las cantidades de recursos productivos a adquirir, así como la disponibilidad de éstos.

De acuerdo al planteamiento de Dominguez M. (1995) para el diseño del proceso de deben tener en cuenta los siguiente puntos

- La intensidad de capital a invertir en los equipos y personas.
- La flexibilidad para manejar muchos productos.
- El grado de integración con proveedores y clientes.
- El nivel de calidad del producto
- La naturaleza de la demanda en lo referente a su comportamiento
- El proceso de aprendizaje en su operación

La empresa debe seleccionar si opta por alta eficiencia o por alta flexibilidad, dependiendo de esto se puede regir bajo los siguientes sistemas productivos

- **Job Shop**, caracterizado por procesar muchos productos, pero uno o unos pocos a la vez con un flujo extremadamente variable
- **Flow Shop**, caracterizado por procesar muchos productos, pero volúmenes bajos, flujo variado según pautas
- **Flujo continuo**, caracterizado por procesar muchos productos de uno a pocos productos en volúmenes muy altos, flujo sin flexibilidad y continuo
- **Lineal acompañado de Maquinas**, caracterizado por procesar varios productos con altos volúmenes, flujo regular acompañado por la maquina
- **Lineal acompañado de Operario,** , caracterizado por procesar de varios a muchos productos en volúmenes medios, flujo regular acompañado por el operario

b. Estrategia de Capacidad, se debe dar respuesta al volumen a fabricar, como son decisiones que requieren de inversión, es importante tener presente la proyecciones comerciales sobre lo que se esa planeando, esto con el fin de disminuir la diferencia entre la decisión inicial de capacidad y las decisiones sucesivas.

La planificación y control de la capacidad se convierte entonces en un campo importante a estudiar(Chuang & Lin, 2012), pues de allí se pueden tomar

decisiones de expansión y contracción de las instalaciones de acuerdo a los planes y programas de producción estimados. Algunos de los objetivos para esta planificación son

- Tener capacidad adicional para cuando la demanda sea mayor a la esperada.
- Aumentar la flexibilidad en la respuesta a los clientes.
- Cumplir los pedidos de los clientes sin varias las especificaciones de los productos.

c. **Estrategia de distribución en planta,** se busca establecer la mejor opción en la distribución de cada uno de los componentes de proceso productivo, en muchos casos se requiere una redistribución dado que el diseño inicial no cumple con los objetivos básicos de manejar una unidad productiva, circulación mínima, mantener la seguridad y buscar la flexibilidad.

Los factores que influyen en la selección de la distribución son de acuerdo a Dominguez M. (1995) y Papageorgiou (2012):

- Los materiales
- La maquinaria
- La mano de obra
- El movimiento
- Las esperas
- Los servicios auxiliares
- El edificio
- Los cambios

Las distribuciones en planta pueden ceñirse bajo la siguiente clasificación, cabe aclarar que la selección de estas depende de las decisiones que se han realizado previamente

- **Orientadas al producto**, cuando la producción es estandarizada y continua
- **Orientadas al proceso,** cuando son productos diversificados y los volúmenes de producción son variables
- **Por posición fija,** se produce bajo pedido con un volumen de producción bajo
- **Celdas de fabricación,** es un hibrido que sale de una distribución pro proceso y una distribución por producto, donde se agrupan los recursos en celdas para la fabricación de productos similares.

d. Estrategia de planificación y control, se debe determinar si se va a trabajar por un sistema de empuje (push) o por un sistema de arrastre (pull) con el primera se trabaja bajo planeación de la demanda buscando anticiparse a la llegada de los pedidos por medio del arrastre se planifica la producción solo bajo pedido.

Los autores Guide (2000), Slack, Chambers &Jhonston (2009), Maxwell et al.(1983), McFarlane & Bussmann (2000), Shipper & Bulfin (1997), están de acuerdo en que el proceso de planeación y programación se divida en tres etapas, la primera en donde se especifican la generalidad del plan, teniendo en cuenta la información del mercado para determinar el volumen a fabricar, la segunda consiste en planificar los requerimientos de materiales y capacidad de producción para llevar a cabo el plan general, y por último la ejecución.

e. Estrategia de personal, se basa en las políticas organizacionales sobre la gestión del recurso humano, de allí depende entonces decisión como (Miltenburg, 2005), (Milkovich & Boudreau, 1994), (Chiavenato et al., 1983):

- La cantidad de responsabilidades que se le asignaran a los empleados.
- El nivel de formación académico y la experiencia requerida para ocupar los cargos.
- Las promociones internar y las respectivas capacitaciones.
- Políticas de contratación y despidos.

- Evaluación de desempeño
- El ambiente físico
- El ambiente organizacional

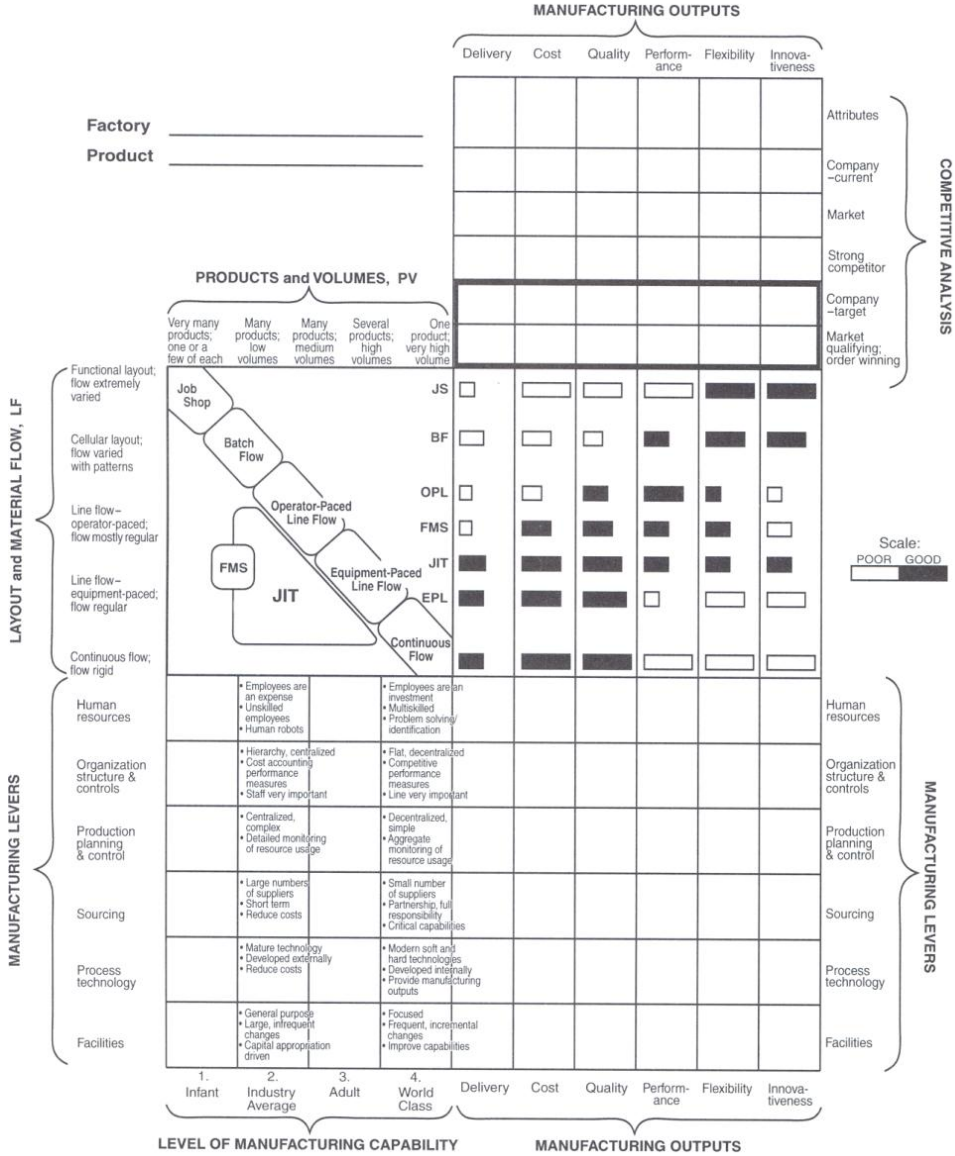
Dependiendo de algunas decisiones estratégicas el personal puede tener la característica de ser polivalente o especializado, de ellos dependería si esta buscado flexibilidad en los puestos de trabajo o especialización en las operaciones.

f. **Estrategia de calidad,** es necesario establecer unos requisitos de calidad, es decir, es necesario *diseñar el sistema decalidad:* su ámbito, las políticas que lo inspiran, los procedimientos de control y las exigencias a cumplir. De todos los aspectos de este sistema de calidad, los que definen su estructura general constituyen la Estrategia de Calidady sus efectos son a largo plazo; el control de calidad corresponde con aspectos tácticos y operativos.El propósito fundamental en la estrategia de calidad debe ser minimizar los defectos y las desviaciones (White, 1996)

Como combinación de las algunas palancas de fabricación, los sistemas productivos, las prioridades competitivas, los volúmenes de fabricación y la variedad de productos Miltenburg (2005)ilustra los caminos que debe tomar las EO ver figura 4.Este planteamiento hace referencia a las adaptaciones que debe tener el sistema de operaciones de acuerdo a los parámetros que tenga seleccionados la empresa, y de igual forma le da un panorama de las mejores posibilidades para desarrollarse, por ejemplo, ilustra cómo deben ser los sistemas productivos de acuerdo a las prioridades competitivas que tenga la empresa. A su vez permite visualizar la estrategia de manufactura como resumen de un mecanismo para estructurar un sistema de producción adecuado que analiza elnivel que se desea alcanzar en las prioridades competitivas y elajuste requerido en las denominadas palancas de fabricación o subsistemasde las cuales define seis: recursos humanos, estructura ycontroles, planeación y control de la producción, aprovisionamiento e instalaciones. En el caso de la

prioridad competitiva de costo, bajo una escala plateada por el autor de calificación de buna y mala, referencia como bueno que se trabaje bajo un sistema de producción entre flujo continuo y flujo lineal acompañado por operario, esto es dado a que bajo este esquema la empresa puede lograr aumentar sus volumen de producción para pocas referencias garantizando un flujo de producto regular. De igual manera para esta prioridad como se logra ver en la figura el impacto en las decisiones estratégicas, está dado dentro de la columna cercana al tipo de flujo.

Figura 4. Estrategia de Manufactura



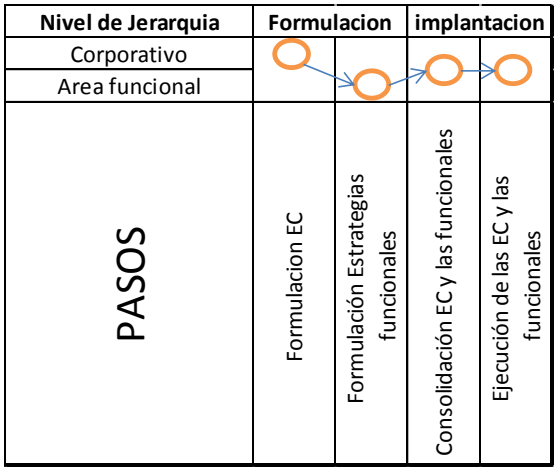
Fuente: tomado de Miltenburg (2005)

3.2.5 Alineación y Despliegue Estratégico

La alineación y la integración son los cimientos conceptuales para desarrollar los objetivos corporativos(Kaplan & Norton, 2004), Miltenburg (2005) por su lado define la jerarquización de las estrategias como un medio de poder entender la dependencia y la sinergia tanto en las áreas funcionales como las unidades de negocios. De allí entonces se logra identificar que de acuerdo a su jerarquía la EC o la estrategia de negocios seria lo que preside esta jerarquización con respecto a la EO. Teniendo en cuenta este concepto que lo comparte Chase et al. (2006) entonces la EO no puede diseñarse en vacío, pues debe vincularse verticalmente con los clientes y horizontalmente con todas la otra áreas de la empresa, por ende con la EC.

Para la integración de las estrategias (Miltenburg, 2005) define 6 pasos, dentro de cuales toma por aparte la estrategia de negocios y la estrategia corporativa, pues plantea la posibilidad de diferentes unidades de negocio en la corporación. Para efectos de este estudio se interpretara la estrategia de negocios dentro de la estrategia corporativa, para lo cual se resume en 4 pasos este planteamiento ver figura 5.

Figura 5: Proceso de Integración



Fuente: Adaptado de (Miltenburg, 2005)

Existe dos etapas que dependiendo del nivel de jerarquización se dan diferentes participaciones, en el caso de nivel corporativo se da un paso fundamental en donde no interviene el área funcional y es la formulación de la EC, de allí en adelante la participación de las áreas funcionales son fundamentales, pues allí se da la formulación de sus estrategias, la consolidación con la EC y la puesta en marcha en todos los niveles de la organización para ambas.

Martínez P. & Milla G. (2005) describen la herramienta de Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Scorecard (BSC) como un medio para describir y comunicar una estrategia de una forma ***coherente y clara,*** igualmente sirve como metodología de enlace entre la EC y su implementación, a su vez afirman que todos los miembros de la organización, las unidades de negocio y de apoyo estén alineados y vinculados a la EC de modo que el BSC se convierte en una herramienta para gestionar la estrategia. (Kaplan & Norton, 2000)Desarrollan el BSC para cumplir el objetivo de ***convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados*** a través de la alineación de los objetivos de las áreas estratégicas y funcionales.

El cuadro de mando integral fue diseñado entonces para mantener indicadores financieros, también llamados los indicadores ***tardíos***, y los indicadores ***anticipados***(Martin et al., 2012). Tardíos debido a que muestran resultados de acciones pasadas, que al tratar de corregir para obtener mejores resultados de rentabilidad se convierten en acciones de corto plazo, mientras que los anticipados buscan estar midiendo el día a día el desempeño de lo que se pretende para el futuro.

A diferencia del planteamiento realizado en la etapa de formulación estratégica de anteriores capítulos, Kaplan & Norton (2004) plantean un paso adicional que están entre la formulación de la estrategia y la evaluación de la estrategia, este es la construcción del mapa estratégico.

Mapa Estratégico

Es el conjunto deobjetivos estratégicos ordenados en cinco perspectivas, la relación causa efecto entre los objetivos, los indicadores, las metas, los responsables y los

proyectos que van a medir el desempeño de la organización(Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005).

El Balance Scorecard divide los ejes de análisis de la empresa en cuatro perspectivas donde se deben establecer en cada una, sus respectivos objetivos estratégicos que buscaran explicar el cómo va a conseguir la implementación de las estrategias planteadas

- **Perspectiva financiera,** describiendo los resultados tangibles en términos financieros, mediante indicadores tradicionales de finanzas. Algunos de los más conocidos son el incremento de la rentabilidad, reducción de la financiación con terceros, aumentar los ingresos, entre otros.

- **Perspectiva del cliente,** describiendo la proposición de valor que se le debe dar a los clientes objetivos. Algunos de los más conocidos están encaminados a mejorar la percepción de la marca por lo clientes, mejorar la entrega al cliente, fidelización de clientes, entre otros.

- **Perspectiva del proceso interno,** describiéndose que procesos tienen mayor influencia en la estrategia formulada, para ello los objetivos más comunes son, incremento de eficiencias de las áreas de apoyo, flexibilización de los procesos, mejorar la oferta de productos con nuevos diseños, reducción de gastos, entre otros.

- **Perspectiva de capacidades estratégicas,** identificándose que trabajos se deben realizar para apoyar los procesos de valor en los activos intangibles, capital humano estableciendo objetivos para el desarrollo de sus habilidades, capital de información estableciéndose objetivos de accesibilidad de la información y capital organizativo encaminado a brindar una estructura organizacional que permita implementar las estrategias (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005).

Para cada uno de los objetivos planteados se debe establecer indicadores que se convierten en la herramienta para determinar el cumplimiento de estos de manera que se permita comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados. Estos resultados esperados llamados metas deben ser retadores, asequibles y gestionables

Dentro de las descripciones Kaplan y Norton (2000) referencian que el despliegue estratégico de arriba hacia abajo, compartiendo el criterio de jerarquización estratégica mencionado enel capítulode formulación estratégica. Como base para la construcción de la herramienta de alineación estratégica se tomara como referencia el despliegue estratégico de arriba hacia abajo planteado por estos autores y a su vezlasistematización que realizan en la elaboración del mapa estratégico.

Otra referencia en una metodología de articulación estratégicaque es expuesta por Yan (2010) define las variables que va a aplicar mediante un modelo de calificación desarrollado en encuestas realizas a empresas pequeñas de China:

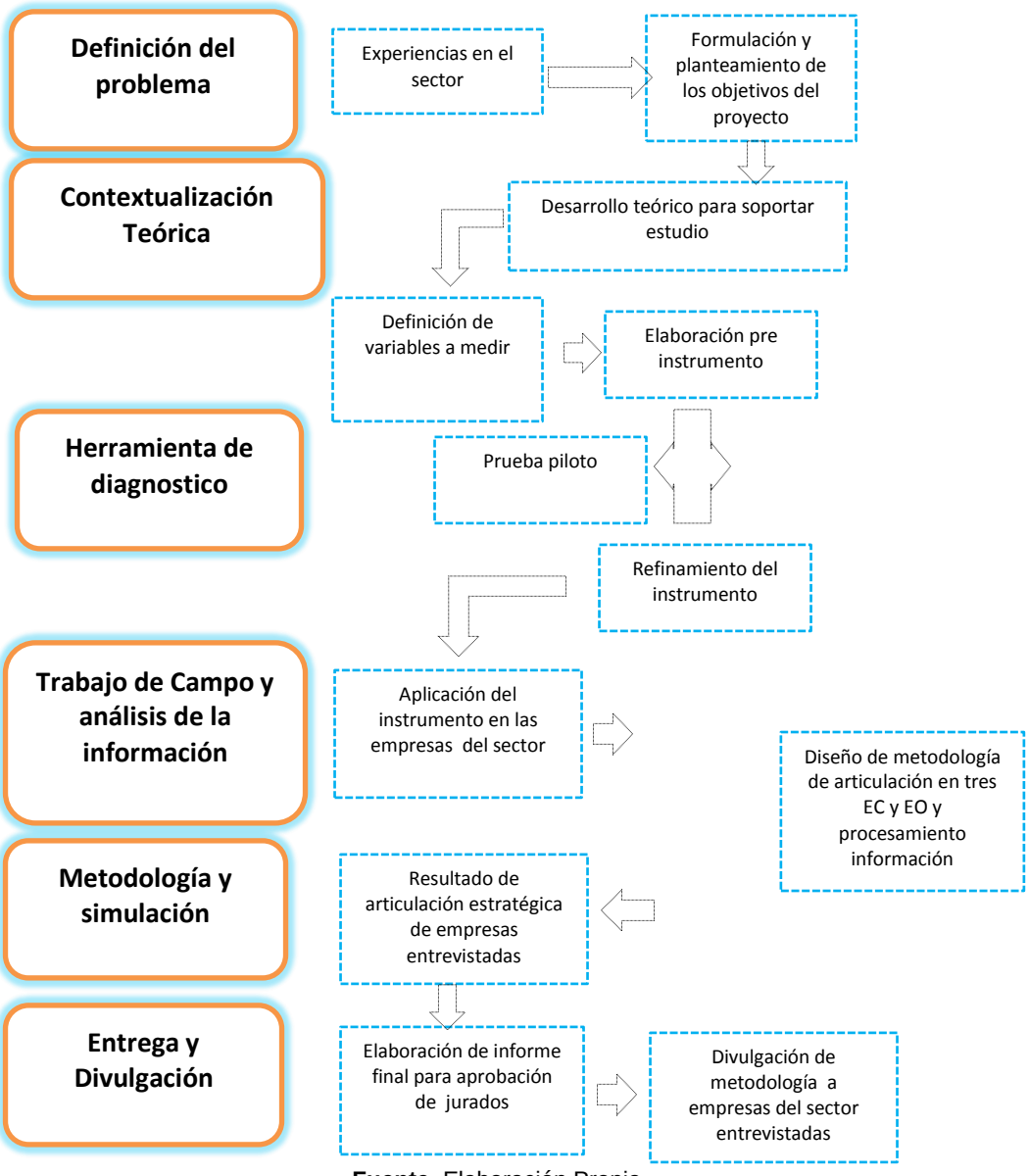
- Costo: evaluando el costo de materiales, de personal, administración de las operaciones y de las actividades
- Diferenciación, evaluando el desarrollo de la marca, el cumplimiento de los requisitos de calidad de los clientes, diferencia en los precios y las soluciones que se le están brindando a los clientes
- Innovación, evaluando el desarrollo tecnológico y la innovación en la administración y las finanzas
- Alianzas, evaluando los procesos subcontratados, la cooperación con proveedores y la cooperación de las universidades

Por su lado, la metodología propuesta por Yan (2010) permite hacer una división en estrategias y prioridades competitivas para hacer una calificación del desempeño de cada una de estas dentro de las organizaciones, empleando variables de medición y comparación que permiten detallar con ayuda de un contraste teórico el nivel de alineación estratégico. Con este aporte metodológico se logran definir algunas variables y mediciones dentro del estudio realizado en las empresas metalmecánicas de Manizales

4. Marco Metodológico

Consecuentemente a los objetivos planteados en este trabajo, este se ejecuta bajo las etapas ilustradas en la figura 6.

Figura 6: Etapas del Proyecto



Fuente. Elaboración Propia

La contextualización teóricapermitió realizar el diseño de un instrumento donde se incluyeran las variables más relevantes para hacer el diagnóstico en empresas del sector estudiado, este instrumento (verlo en anexo 1.) que fue una elaboración propia permite obtener información para un respectiva calificación de articulación estratégica.

Se buscó mediante la ejecución del instrumento y la metodología de articulación un análisis de casos, buscando un contraste teórico entre las diversas variables que influyen en esta articulación.

La población de estudio son las empresas productoras pequeñas y medianas de Manizales que hayan renovado su certificado mercantil desde el 2012 del sector metalmecánico clasificadas con el grupo 25 de acuerdo al código CIIU revisión 4.0(DANE, 2012), cuya descripción es la Fabricación de productos elaborados de metal, exceptuando maquinaria y equipo.La fuente de información empresarial es la Cámara de Comercio de Caldas donde registra un total de 13 empresas, como se logra ver en la tabla 2. Igualmente entonces se encuentra que dentro de la población 9 (69%) de ellas son empresas pequeñas y 4 (31%) medianas, ver tabla 3.

Tabla 2: Empresas por clasificación de tamaño y CIIU Ver.4

NOMBRE COMERCIANTE	CLASIFICACION	CIIU Ver 4
LOPEZ GONZALEZ ANDRES FELIPE	PEQUEÑA	**2511**
INDUSTRIAS FERMAR LTDA	PEQUEÑA	2599
TROQUELADOS E INYECTADOS S.A.	PEQUEÑA	2591
TALLER INDUSTRIAL SERVIACERO S.A.S	PEQUEÑA	2592
E.M.E ESTRUCTURAS METALICAS S.A.	PEQUEÑA	2511
RESORTES MANIZALES LIMITADA	PEQUEÑA	2599
FORZA PRODUCTOS INDUSTRIALES	PEQUEÑA	2599
FABRICACIONES Y MONTAJES	PEQUEÑA	2511
DIAJOR LIMITADA	PEQUEÑA	2593
INALCO LTDA	MEDIANA	2511
REHAU S.A.S	MEDIANA	2511
CONACERO INGENIERIA S.A.S.	MEDIANA	2511
INDUMA S C A	MEDIANA	2599

Fuente: Elaboración propia basado enla Cámara de Comercio de Manizales (2013)

Tabla 3: Población objeto de estudio

TAMAÑO	CANTIDAD	%
Pequeña	9	69%
Mediana	4	31%
TOTAL	13	100%

Fuente: Elaboración propia basado en la Cámara de Comercio de Manizales (2013)

Para las tres empresas estudiadas dentro del documento, estas se encontraran con el nombre de empresa A, B y C, esto por solicitud de éstas al no querer que se publicaran sus nombres

4.1.1 Variables y medidas utilizadas

En la tabla 4 se encuentra las variables a analizar en el estudio e igualmente en el anexo 1 se podrá observar en mayor detalle que preguntas se realizaron para la valoración de estas; dentro de la clasificación se encuentran dimensionadas dependiendo de la estrategia que se esté tratando, para lo cual se divide en tres grandes grupo

a. **Estrategia Genérica,** donde se hace un sondeo que servirá de guía o de orientación en la jerarquización estratégica.

b. **Estrategia Corporativa,** se encuentra variables que abordarán el tema desde su definición inicial en lo referente a la misión, visión y objetivos corporativos, hasta la selección de las estrategias a implementar.

c. **Estrategia de Operaciones**, por medio de las variables de esta dimensión se buscara la medición del alineamiento estratégico al cual se hace referencia en este estudio

Tabla 4: Variables de estudio

DIMENSION	VARIABLE	CODIFICACION	DESCRPCION
ESTRATEGIA GENERICA	ESTRATEGIA GENERICA DESARROLLADA	EG Liderazgo en Costos	Se indica cual estrategia corporativa tiene desarrollada la empresa
		EG Diferenciación	
		EG Enfoque	
ESTRATEGIA CORPORATIVA	ESTADO DE LA MISION	No definida	Estado de desarrollo de la misión en la empresa
		Definida	
		Definida y la conoce la organización	
	ESTADO DE LA VISION	No Definida	Estado de desarrollo de la visión en la empresa
		Definida	
		Definida y la conoce la organización	
	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	Objetivo 1	Lista de objetivos organizacionales
		Objetivo 2	
		Objetivo 3	
	PARTICIPACION ACTORES EN FORMULACION DE MISION, VISION Y OBJETIVOS	Asesores	Se califica de 1 a 5 el grado de participación de los actores descritos en la formulación de la misión, la visión y los objetivos organizacionales, siendo 1 la menor calificación
		Junta directiva	
		Directivos	
		Jefes	
		Otros	
	ESTRATEGIAS OFENSIVAS O DE CRECIMIENTO	Concentración	Selección de una de las estrategias ofensivas si la lleva a cabo
		Diversificación concéntrica	
		Diversificación de conglomerado	
		Integración	
	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	Reducción	Selección de una de las estrategias defensivas si la lleva a cabo
		Desinversión	
		Liquidación	
		Recuperación	
	OTRAS	Otras Estrategias	Selección de otra estrategia corporativa no descrita
ESTRATEGIA DE OPERACIONES	ESTADO DE LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES	No definida	Estado de desarrollo de la estrategia de operaciones en la empresa
		Definida	
		Definida y la conoce la organización	
	OBJETIVOS DE LA ESTRATGIA DE OPERACIONES	Objetivo 1	Lista de objetivos de operaciones
		Objetivo 2	
		Objetivo 3	
	PARTICIPACION	Asesores	Se califica de 1 a 5 el

	ACTORES EN FORMULACION DE ESTRATEGIA DE OPERACIONES	Junta directiva	grado de participación de los actores descritos en la formulación la estrategia de operaciones, siendo 1 la menor calificación
		Directivos	
		Jefes	
		Otros	
	CONTRIBUCION DE LOS OBJETIVOS OP A LA EO	Contribución	Se califica de 1 a 5 el grado de contribución de los objetivos operacionales a la estrategia de operaciones, siendo 1 la menor calificación
	PRIORIDADES COMPETITIVAS	Costo	Jerarquización de las prioridades competitivas de la empresa en el desarrollo de sus operaciones como respuesta del mercado, se ordena de 1 a 6 donde 1 es la más importante
		Calidad	
		Flexibilidad	
		Innovación	
		Entrega	
		Servicio	
	DESEMPEÑO DE PRIORIDADES COMPETITIVAS	Costo	Desempeño de la empresa en las prioridades competitivas con respecto al principal competidor, se dan 5 niveles de desempeño a calificar
		Calidad	
		Flexibilidad	
		Innovación	
		Entrega	
		Servicio	
	TAREAS PARA TENER PRIORIDADES COMPETITIVAS	Tarea 1 de prioridad 1	Dos tareas realizadas para las primeras 3 prioridades jerarquizadas
		Tarea 2 de prioridad 1	
		Tarea 1 de prioridad 2	
		Tarea 2 de prioridad 2	
		Tarea 1 de prioridad 3	
		Tarea 2 de prioridad 3	
	CORRESPONDENCIA ENTRE PRIORIDADES Y OBJETIVOS	Correspondencia	Se califica de 1 a 5 el grado de correspondencia entre las prioridades competitivas y los objetivos OP, siendo 1 la menor calificación
	PALANCAS OPERACIONALES	Equipo Ingeniería y Diseño para Producto	Se califica de 1 a 5 el grado implementación de cada práctica, siendo 1 la menor calificación
		Diseño producto cumple necesidades de mercado	
		Varios productos	

		Productos estándares	
		La capacidad de la planta permite aumentar producción	
		Subcontratación para aumentar producción	
		Plan de calidad	
		Se emplean técnicas estadísticas para calidad	
		Calificación y capacidad es la indicada	
		Personal puede participar y actuar	
		Selección personal como fortaleza	
		Personal trabaja motivado y empoderado	
		Personal especializado	
		Estructura organizacional ajustada	
		Controles adecuados para garantizar calidad	
		Sistemas de información integrados	
		Sinergia y coordinación entre las áreas	
		Cultura y Clima propicia bienestar	
		Pocas materias primas	
		Se tiene influencia sobre proveedores	
		Costo materia prima bajo	
		Se hace planeación de materiales	
		Se tiene buena relación con proveedores	
		Hay stock de materias primas y productos terminados	
		Se hacen pronósticos de la demanda	
		Programación por largos periodos por anticipado	
		Se cumplen los tiempos de entrega	
		Hay tiempos estándares de los procesos	
		Controles adecuados de stocks	
		La eficiencia del sistema productivo es alta	
		Tiempos de alistamiento y cambios son bajos	
		Se tienen equipos especializados y automatizados	
		La empresa es líder en tecnología	
		Se logran economías de escala	
		Se hacen estudios de procesos	

		Instalaciones adecuadas	
		La localización de la planta es estratégica	
		Las áreas son ordenadas	
		El layout es el más indicado	
	SISTEMA PRODUCTIVO	Job Shop	Seleccionar los tipos de sistemas productivos que tiene en la empresa
		Flow Shop	
		Flujo continuo	
		Lineal acompañado de maquinas	
		Lineal acompañado de operarios	
		Otra	
	DISTRIBUCION EN PLANTA	Orientadas al producto	Seleccionar los tipos de distribución en planta de producción
		Orientadas al proceso	
		Por posición fija	
		Celdas de Fabricación	
		Otra	
	SISTEMA PRODUCTIVO Y DISTRIBUCION EN PLANTA RESPONDE A PRIORIDADES	Respuesta	Se califica de 1 a 5 el grado en que responde el sistema productivo y la distribución en planta a las prioridades competitivas
	HERRAMIENTAS DE GESTION	JIT	Selecciones el grado de implementación de las herramientas de gestión de operación. Se dan tres escalas
		TQM	
		TPM	
		TOC	
		Cinco S	
		Kaizen	
		SMED	
		Otra	

Fuente: Elaboración propia

5. Propuesta y resultados de la metodología articulación

Los pilares de la propuesta se basan en relaciones lógicas encontradas entre las diversas estrategias, las prioridades competitivas, las decisiones estratégicas y las palancas operacionales, los pasos en su elaboración son los siguientes con sus respectivos resultados. Estas relaciones lógicas hacen un contraste entre las definiciones y características definidas para cada variable.

5.1 Contraste Estrategias Genéricas con Estrategias Corporativas

Esta es la primera parte de la metodología, consiste en hacer un contraste entre las EG y EC, para ello se basa en las características propias de cada estrategia definidas dentro del marco referencial. Cada uno de los casos que sale de cruzar cada una de ellas sale como resultado en resumen una A, B, C, D, entre otras, esto se logra ver en la tabla 5.

Estas relaciones entre las estrategias se llamarán dentro del documento ***relaciones lógicas.*** Como resultado del contraste entre la estrategia genérica de Liderazgo en costos y Concentración da una relación lógica que aplica, esto significa que de acuerdo a las características de cada una las estrategias estas son compatibles.

En el caso del resultado A, las características que ayudan a definir***aplica***son las siguientes:

- Estrategias Genérica (EG) Liderazgo en costos
  - Se busca obtención de productos al menor costo posible
  - Alta inversión de capital buscando eficiencia en producción (economías de escala)
  - No hay flexibilidad en las operaciones
  - Número limitado de referencias
  - Alta participación en el mercado

- Productos elaborados con estándares
- Tecnología e instalaciones modernas

- Estrategia Corporativa (EC) Concentración que está dentro de la categoría de estrategias ofensivas y crecimiento :
  - Se busca especializarse en producir, vender y comercializar un solo producto servicio
  - Se busca la mayor productividad posible
  - Cadena productiva desarrollada y especializada

Como se logra observar en las características propias de cada estrategia hay compatibilidad en ellas, ambas buscar mayor productividad, tienen desarrollada cadenas productivas y especializadas lo que da origen a que no se pueda tener flexibilidad en las operaciones.

En el caso del resultado C, las características que ayudan a definir ***noaplica*** son las siguientes:

- Estrategias Genérica (EG) Liderazgo en costos se presentan el caso A

- Estrategia Corporativa (EC) Diversificación de conglomerado que está dentro de la categoría de estrategias ofensivas y crecimiento:

  - Se busca diversificar el negocio ofreciendo varios productos
  - Se busca incursionar en nuevos mercados para hacer nuevos negocios

Como se logra observar, las características de la EC no son compatibles con las características de la EG, su característica de muchos productos está en contrariedad con la de pocos productos definida en la EG.

Para todas las relaciones lógicas que salen de este contraste que esta desde la A hasta X se realiza un análisis de cada una de sus características las cuales están apoyadas y definidas dentro del marco referencial

Tabla 5: Contraste EG Vs EC

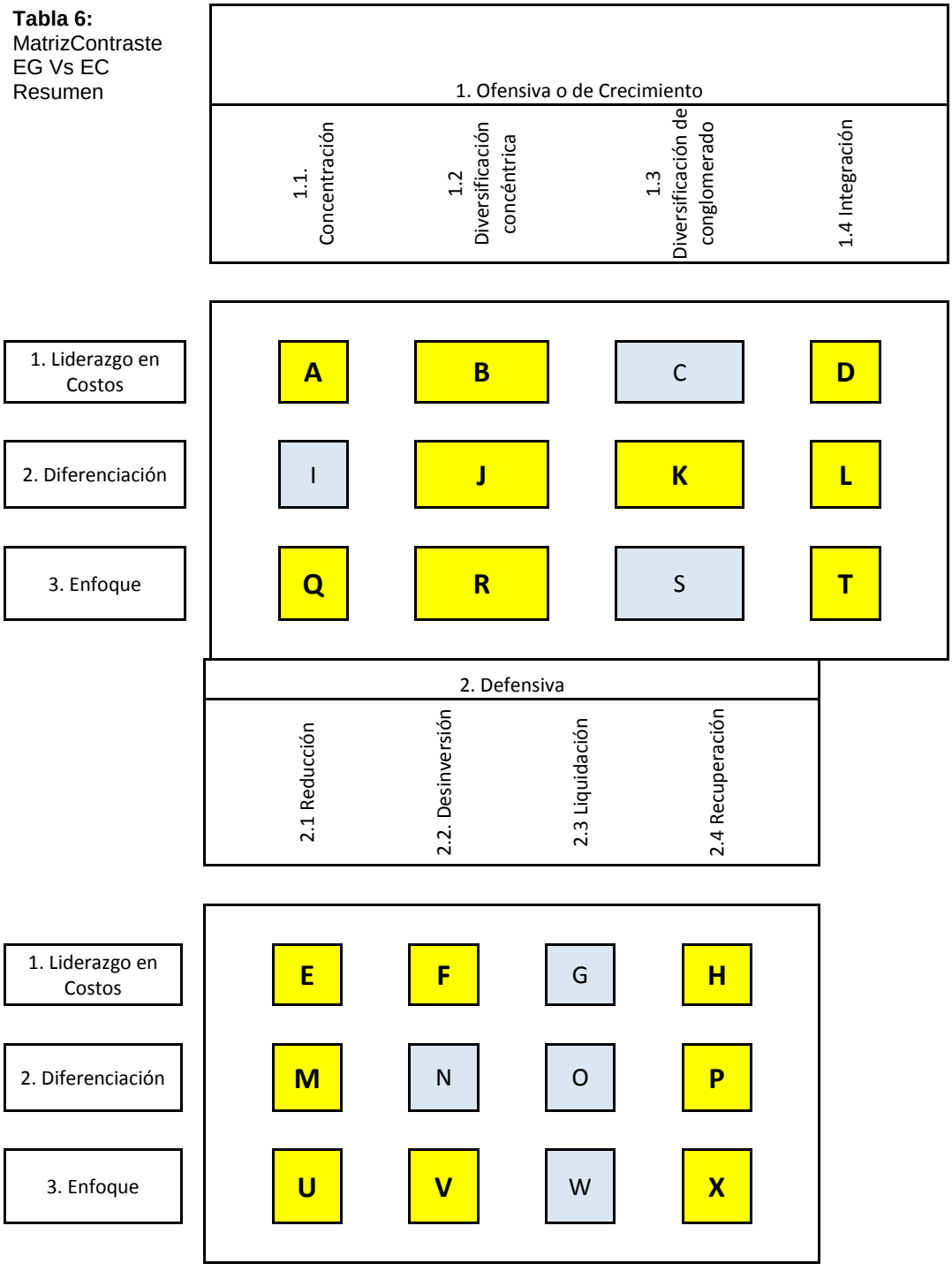
	Cruce Información	Aplica	no aplica
A	GE 1. Liderazgo en Costos CO 1.1. Concentración	**X**	
B	GE 1. Liderazgo en Costos CO 1.2 Diversificación concéntrica	**X**	
C	GE 1. Liderazgo en Costos CO 1.3 Diversificación de conglomerado		**X**
D	GE 1. Liderazgo en Costos CO 1.4 Integración	**X**	
E	GE 1. Liderazgo en Costos CO 2.1 Reducción	**X**	
F	GE 1. Liderazgo en Costos CO 2.2. Desinversión	**X**	
G	GE 1. Liderazgo en Costos CO 2.3 Liquidación		**X**
H	GE 1. Liderazgo en Costos CO 2.4 Recuperación	**X**	
I	GE 2. Diferenciación CO 1.1. Concentración		**X**
J	GE 2. Diferenciación CO 1.2 Diversificación concéntrica	**X**	
K	GE 2. Diferenciación CO 1.3 Diversificación de conglomerado	**X**	
L	GE 2. Diferenciación CO 1.4 Integración	**X**	
M	GE 2. Diferenciación CO 2.1 Reducción	**X**	

N	GE 2. Diferenciación CO 2.2. Desinversión		X
O	GE 2. Diferenciación CO 2.3 Liquidación		X
P	GE 2. Diferenciación CO 2.4 Recuperación	X	
Q	GE 3. Enfoque CO 1.1. Concentración	X	
R	GE 3. Enfoque CO 1.2 Diversificación concéntrica	X	
S	GE 3. Enfoque CO 1.3 Diversificación de conglomerado		X
T	GE 3. Enfoque CO 1.4 Integración	X	
U	GE 3. Enfoque CO 2.1 Reducción	X	
V	GE 3. Enfoque CO 2.2. Desinversión	X	
W	GE 3. Enfoque CO 2.3 Liquidación		X
X	GE 3. Enfoque CO 2.4 Recuperación	X	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 6 se logra ver el resumen de este contraste en los cruces identificados, resaltándose las que aplican (guardan relación lógica). Para la interpretación de cada relación se realiza un cruce dentro de la matriz, por ejemplo en el caso de la relación lógica J se da una relación entre la EG Diferenciación y la EC de Diversificación concéntrica

Tabla 6:
MatrizContraste EG Vs EC Resumen



Fuente: Elaboración propia

El cruce de estrategias que estén dentro de la categoría no aplica no dan la opción de continuar con el siguiente cruce de información, pues de aquí se parte de la adopción de la jerarquización de las estrategias, en caso de quedar dentro de esta categoría se recomienda hacer de nuevo una revisión dentro el proceso de formulación estratégico; dado esto, la organización no está siendo congruente con sus propósitos a largo plazo, indicando una desarticulación estratégica.

5.2 Cruce entre Relación Lógica, Prioridades competitivas y Decisiones estratégicas

Se realiza el cruce entre **Relación Lógica** y las categorías o divisiones de prioridades competitivas y decisiones estratégicasque son parte del contenido de la EO.Esto se realiza conservando el mismo criterio de comparación derelaciones lógicas.

Dependiendo de la comparación entre lo que dice la teoría y la realidad (por medio de la entrevista) cada empresa puede obtener diferente calificación (ver tablas de la 6 hasta la 10) de acuerdo a los siguientes criterios:

- **Prioridades competitivas:**Al comparar la relación lógica con las prioridades, ***tres*** de estas prioridades son las más sobresalientes desde el punto de vista teórico por reunir características equivalentes con las EG y EC, por cada coincidencia con una prioridad,***se obtiene 1 punto***, por lo cual se obtiene ***máximo 3 puntos.***Por medio del instrumento de recolección de información Anexo 1. con la pregunta 18, se puede hacer la comparación con lo real de cada empresa. Las prioridades competitivas seleccionadas para este cruce, son las que Sarache, et.Al. (2005), señalaron como de mayor relevancia para el sector metalmecánico, mediante una investigación adelantada con empresas pequeñas y medianas de este sector, en Caldas.

- **Producto:** Al comparar la relación lógica con la estrategia de producto, una opción de estas es la más sobresaliente desde el punto de vista teórico por reunir

características equivalentes con las EG y EC, si esta coincide con la realidad ***se obtiene 1 punto.*** Por medio del instrumento de recolección de información Anexo 1. con la pregunta 20, se puede hacer la comparación con lo real de cada empresa

- **Proceso:** Al comparar la relación lógica con la estrategia de proceso, dos opcionesson las que sobresalen desde el punto de vista teórico por reunir características equivalentes con las EG y EC, si esta coincide con la realidad en por lo menos una opción ***se obtiene 1 punto.*** Por medio del instrumento de recolección de información Anexo 1. con la pregunta 20, se puede hacer la comparación con lo real de cada empresa

- **Capacidad:**Al comparar la relación lógica con la estrategia de capacidad, una opción de estas es la más sobresaliente desde el punto de vista teóricopor reunir características equivalentes con las EG y EC, si esta coincide con la realidad ***se obtiene 1 punto***. Por medio del instrumento de recolección de información Anexo 1. con la pregunta 20, se puede hacer la comparación con lo real de cada empresa

- **Distribución en planta:** Al comparar la relación lógica con la estrategia de distribución en planta, dos opciones son las que sobresalen desde el punto de vista teóricopor reunir características equivalentes con las EG y EC, si esta coincide con la realidad en por lo menos una opción ***se obtiene 1 punto.*** Por medio del instrumento de recolección de información Anexo 1. con la pregunta 21 b, se puede hacer la comparación con lo real de cada empresa

- **Planificación y control:** Al comparar la relación lógica con la estrategia de planificación y control, una opción de estas es la más sobresaliente desde el punto de vista teóricopor reunir características equivalentes con las EG y EC, si esta coincide con la realidad ***se obtiene 1 punto.*** Por medio del instrumento de recolección de información Anexo 1. con la pregunta 20, se puede hacer la comparación con lo real de cada empresa

- **Personal:** Al comparar la relación lógica con la estrategia de personal, una opción de estas es la más sobresaliente desde el punto de vista teóricopor reunir características equivalentes con las EG y EC, si esta coincide con la realidad ***se obtiene 1 punto***. Por medio del instrumento de recolección de información Anexo 1. con la pregunta 20, se puede hacer la comparación con lo real de cada empresa

- **Calidad:** Al comparar la relación lógica con la estrategia de personal, una opción de estas es la más sobresaliente desde el punto de vista teóricopor reunir características equivalentes con las EG y EC, si esta coincide con la realidad ***se obtiene 1 punto***. Por medio del instrumento de recolección de información Anexo 1. con la pregunta 20, se puede hacer la comparación con lo real de cada empresa

El máximo de puntos que se puede obtener en esta metodología ***es de 10*** dado que la sumatoria de los posibles puntos a obtener dentro de cada relación es este valor. El porcentaje de articulación sale de realizar una operación de división entre el puntaje obtenido y el puntaje máximo posible. Este puntaje se convierte entonces en el indicador de articulación estratégica para las empresas evaluadas

A continuación se presenta desde la tabla 7 a la 11 cada una de las relaciones lógicas en contraste con las prioridades competitivas y las decisiones estratégicas, presentando por medio de matrices de relación cada una de estas variables. Dentro de las columnas se encuentran las relaciones lógicas que dieron como resultado ***aplica*** dentro del ejercicio anterior, además de una columna de observación que indica cómo se realiza la identificación de la relación y una columna adicional indicando el puntaje máximo a obtener o en su defecto dentro del ejercicio práctico el resultado obtenido. Dentro de las filas se encuentran dos grupos que salen de la definición realizada dentro del marco referencial y teórico, en primer lugar se encuentran las prioridades competitivas y en segundo lugar las decisiones estratégicas.

Tabla 7: Matrizrelación lógica A B D

			A	B	D	OBSERVACION	MAYOR PUNTAJE
PRIORIDADES COMPETITIVAS		COSTO	X	X	X	SE SELECCIONA LAS TRES PRIORIDADES MAS RELEVANTES	3
		CALIDAD	X	X			
		FLEXIBILIDAD		X	X		
		INNOVACION					
		ENTREGA	X				
		SERVICIO			X		
DECISIONES ESTRATEGICAS	PRODUCTO	UN SOLO PRODUCTO	X			SE IDENTIFICA CON UNA X LA CANTIDAD DE PRODUCTO (S)	1
		POCOS PRODUCTOS		X	X		
		MUCHOS PRODUCTOS					
	PROCESO	JOB SHOP				SE IDENTIFICA CON UNA X LA CONFIGURACION PRODUCTIVAS ADECUADA	1
		FLOW SHOP		X	X		
		FLUJO CONTINUO	X				
		LINEAL ACOMPAÑADO POR MAQUINAS	X				
		LINEAL ACOMPAÑADO POR OPERARIOS		X	X		
	CAPACIDAD	VOLUMEN ALTO	X			SE IDENTIFICA CON UNA X EL VOLUMEN MANEJADO	1
		VOLUMEN MEDIO		X	X		
		VOLUMEN BAJO					
	DISTRIBUCION EN PLANTA	ORIENTADA AL PRODUCTO	X	X	X	SE IDENTIFICA CON UNA X LA DISTRIBUCION DE PLANTA ADECUADA	1
		ORIENTADA AL PROCESO					
		POSICION FIJA					
		CELDAS FABRICACION	X	X	X		
	PLANIFICACION Y CONTROL	PUSH	X	X	X	SE IDENTIFICA CON UNA X LA PLANIFICACION MAS RECOMENDADA	1
		PULL					
	PERSONAL	ESPECIALIZADO	X	X	X	SE IDENTIFICA CON UNA X EL PERSONAL MAS RECOMENDADO	1
		POLIVALENTE					
	CALIDAD	PLAN CALIDAD	X	X	X	SE IDENTIFICA CON UNA X SI SE NECESITA PLAN DE CALIDAD	1
							10

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Matrizrelación lógica E F H J

			E	F	H	J	OBSERVACION	MAYOR PUNTAJE
PRIORIDADES COMPETITIVAS		COSTO	X	X	X		SE SELECCIONA LAS TRES PRIORIDADES MAS RELEVANTES	3
		CALIDAD	X	X	X	X		
		FLEXIBILIDAD			X	X		
		INNOVACION				X		
		ENTREGA	X	X				
		SERVICIO						
DECISIONES ESTRATEGICAS	PRODUCTO	UN SOLO PRODUCTO					SE IDENTIFICA CON UNA X LA CANTIDAD DE PRODUCTO (S)	1
		POCOS PRODUCTOS	X	X	X	X		
		MUCHOS PRODUCTOS						
	PROCESO	JOB SHOP				X	SE IDENTIFICA CON UNA X LA CONFIGURACION PRODUCTIVAS ADECUADA	1
		FLOW SHOP	X	X	X	X		
		FLUJO CONTINUO						
		LINEAL ACOMPAÑADO POR MAQUINAS						
		LINEAL ACOMPAÑADO POR OPERARIOS	X	X	X			
	CAPACIDAD	VOLUMEN ALTO					SE IDENTIFICA CON UNA X EL VOLUMEN MANEJADO	1
		VOLUMEN MEDIO	X	X	X	X		
		VOLUMEN BAJO						
	DISTRIBUCION EN PLANTA	ORIENTADA AL PRODUCTO	X	X	X		SE IDENTIFICA CON UNA X LA DISTRIBUCION DE PLANTA ADECUADA	1
		ORIENTADA AL PROCESO				X		
		POSICION FIJA				X		
		CELDAS FABRICACION	X	X	X			
	PLANIFICACION Y CONTROL	PUSH	X	X	X		SE IDENTIFICA CON UNA X LA PLANIFICACION MAS RECOMENDADA	1
		PULL				X		
	PERSONAL	ESPECIALIZADO					SE IDENTIFICA CON UNA X EL PERSONAL MAS RECOMENDADO	1
		POLIVALENTE	X	X	X	X		
	CALIDAD	PLAN CALIDAD	X	X	X	X	SE IDENTIFICA CON UNA X SI SE NECESITA PLAN DE CALIDAD	1
								10

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Matrizrelación lógica K L M P

			K	L	M	P	OBSERVACION	MAYOR PUNTAJE
PRIORIDADES COMPETITIVAS		COSTO					SE SELECCIONA LAS TRES PRIORIDADES MAS RELEVANTES	3
		CALIDAD	X					
		FLEXIBILIDAD	X	X	X	X		
		INNOVACION	X	X	X	X		
		ENTREGA			X	X		
		SERVICIO		X				
DECISIONES ESTRATEGICAS	PRODUCTO	UN SOLO PRODUCTO					SE IDENTIFICA CON UNA X LA CANTIDAD DE PRODUCTO (S)	1
		POCOS PRODUCTOS			X	X		
		MUCHOS PRODUCTOS	X	X				
	PROCESO	JOB SHOP	X	X	X	X	SE IDENTIFICA CON UNA X LA CONFIGURACION PRODUCTIVAS ADECUADA	1
		FLOW SHOP	X	X	X	X		
		FLUJO CONTINUO						
		LINEAL ACOMPAÑADO POR MAQUINAS						
		LINEAL ACOMPAÑADO POR OPERARIOS						
	CAPACIDAD	VOLUMEN ALTO					SE IDENTIFICA CON UNA X EL VOLUMEN MANEJADO	1
		VOLUMEN MEDIO	X	X				
		VOLUMEN BAJO			X	X		
	DISTRIBUCION EN PLANTA	ORIENTADA AL PRODUCTO					SE IDENTIFICA CON UNA X LA DISTRIBUCION DE PLANTA ADECUADA	1
		ORIENTADA AL PROCESO	X	X	X	X		
		POSICION FIJA			X	X		
		CELDAS FABRICACION	X					
	PLANIFICACION Y CONTROL	PUSH					SE IDENTIFICA CON UNA X LA PLANIFICACION MAS RECOMENDADA	1
		PULL	X	X	X	X		
	PERSONAL	ESPECIALIZADO					SE IDENTIFICA CON UNA X EL PERSONAL MAS RECOMENDADO	1
		POLIVALENTE	X	X	X	X		
	CALIDAD	PLAN CALIDAD	X	X	X	X	SE IDENTIFICA CON UNA X SI SE NECESITA PLAN DE CALIDAD	1
								10

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Matrizrelación lógica Q R T

			Q	R	T	OBSERVACION	MAYOR PUNTAJE
PRIORIDADES COMPETITIVAS		COSTO				SE SELECCIONA LAS TRES PRIORIDADES MAS RELEVANTES	3
		CALIDAD					
		FLEXIBILIDAD	X	X	X		
		INNOVACION	X	X	X		
		ENTREGA					
		SERVICIO	X	X	X		
DECISIONES ESTRATEGICAS	PRODUCTO	UN SOLO PRODUCTO				SE IDENTIFICA CON UNA X LA CANTIDAD DE PRODUCTO (S)	1
		POCOS PRODUCTOS	X	X	X		
		MUCHOS PRODUCTOS			X		
	PROCESO	JOB SHOP	X	X	X	SE IDENTIFICA CON UNA X LA CONFIGURACION PRODUCTIVAS ADECUADA	1
		FLOW SHOP	X	X	X		
		FLUJO CONTINUO					
		LINEAL ACOMPAÑADO POR MAQUINAS					
		LINEAL ACOMPAÑADO POR OPERARIOS					
	CAPACIDAD	VOLUMEN ALTO				SE IDENTIFICA CON UNA X EL VOLUMEN MANEJADO	1
		VOLUMEN MEDIO		X	X		
		VOLUMEN BAJO	X				
	DISTRIBUCION EN PLANTA	ORIENTADA AL PRODUCTO				SE IDENTIFICA CON UNA X LA DISTRIBUCION DE PLANTA ADECUADA	1
		ORIENTADA AL PROCESO	X	X	X		
		POSICION FIJA	X				
		CELDAS FABRICACION		X	X		
	PLANIFICACION Y CONTROL	PUSH				SE IDENTIFICA CON UNA X LA PLANIFICACION MAS RECOMENDADA	1
		PULL	X	X	X		
	PERSONAL	ESPECIALIZADO				SE IDENTIFICA CON UNA X EL PERSONAL MAS RECOMENDADO	1
		POLIVALENTE	X	X	X		
	CALIDAD	PLAN CALIDAD	X	X	X	SE IDENTIFICA CON UNA X SI SE NECESITA PLAN DE CALIDAD	1
							10

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Matrizrelación lógica U V X

			U	V	X	OBSERVACION	MAYOR PUNTAJE
PRIORIDADES COMPETITIVAS		COSTO				SE SELECCIONA LAS TRES PRIORIDADES MAS RELEVANTES	3
		CALIDAD		X			
		FLEXIBILIDAD	X		X		
		INNOVACION	X		X		
		ENTREGA		X			
		SERVICIO	X	X	X		
DECISIONES ESTRATEGICAS	PRODUCTO	UN SOLO PRODUCTO				SE IDENTIFICA CON UNA X LA CANTIDAD DE PRODUCTO (S)	1
		POCOS PRODUCTOS	X		X		
		MUCHOS PRODUCTOS					
	PROCESO	JOB SHOP	X	X	X	SE IDENTIFICA CON UNA X LA CONFIGURACION PRODUCTIVAS ADECUADA	1
		FLOW SHOP	X	X	X		
		FLUJO CONTINUO					
		LINEAL ACOMPAÑADO POR MAQUINAS					
		LINEAL ACOMPAÑADO POR OPERARIOS					
	CAPACIDAD	VOLUMEN ALTO				SE IDENTIFICA CON UNA X EL VOLUMEN MANEJADO	1
		VOLUMEN MEDIO					
		VOLUMEN BAJO	X	X	X		
	DISTRIBUCION EN PLANTA	ORIENTADA AL PRODUCTO				SE IDENTIFICA CON UNA X LA DISTRIBUCION DE PLANTA ADECUADA	1
		ORIENTADA AL PROCESO	X	X	X		
		POSICION FIJA	X	X	X		
		CELDAS FABRICACION					
	PLANIFICACION Y CONTROL	PUSH				SE IDENTIFICA CON UNA X LA PLANIFICACION MAS RECOMENDADA	1
		PULL	X	X	X		
	PERSONAL	ESPECIALIZADO				SE IDENTIFICA CON UNA X EL PERSONAL MAS RECOMENDADO	1
		POLIVALENTE	X	X	X		
	CALIDAD	PLAN CALIDAD	X	X	X	SE IDENTIFICA CON UNA X SI SE NECESITA PLAN DE CALIDAD	1
							10

Fuente: Elaboración propia

Para la revisión del resultado de la articulación estratégica de las empresas, se propone la tabla 12 como resumen de la valoración, de allí vendría el plan de mejoramiento en el cual se debe buscar una mejorarcalificación. Dentro de la tabla se encuentra la fila Tamaño donde se debe indicar el tamaño de la organización estudiada, a continuación se debe colocar la EG y EC con el fin de ver si guardan relación lógica, en el caso de que sea lógica esta relación se colocan los resultados obtenidos en cada una de las dos categorías de prioridades competitivas y decisiones estratégicas. La sumatoria de la anterior valoración da como resultado del punta real obtenido y al dividir este valor por el puntaje mayor posible a obtener da como resultado el porcentaje de articulación de la organización convirtiéndose en el indicador.

Tabla 12: Resumen valoración

	EMPRESA
TAMAÑO	
Estrategia Genérica	
Estrategia Corporativa	
Relación Lógica	
Aplica Relación Lógica?	
Prioridad Competitiva	
Producto	
Proceso	
Capacidad	
Distribución en Planta	
Planificación y control	
Personal	
Calidad	
PUNTAJE REAL	
PUNTAJE MAYOR	10
% ARTICULACION (indicador)	

Fuente: Elaboración propia

Por medio del diligenciamiento de la tabla 13 se puede emprender un plan de mejoramiento, pues se identifican las oportunidades para cada elemento evaluado, esto sucede para cuando la calificación de cada elemento es menor al máximo. Se debe tener en cuenta lo siguiente:

- En la columna Relación Lógica se deben colocar las características correspondientes al cruce de EG y EC
- En la columna puntaje máximo se encuentra la valoración máxima que puede tener cada variable a evaluar
- En la columna Empresa se debe identificar la realidad obtenida mediante la entrevistas a las empresas por medio del instrumento de recolección de información
- Los valores de Puntaje Real se obtiene bajo la definición descrita en la sección anterior
- Se tiene oportunidad de mejora en la articulación estratégica si al calcular la diferencia entre el puntaje máximo y el puntaje real da un resultado superior a cero, se tendrá dentro de esta columna simplemente una señal de alerta que le indicara si hay oportunidades, para lo cual se debe pasar a las observaciones donde se describirán cuáles de ellas con.

Tabla 13. Resultado oportunidad de mejora

				RELACIÓN LÓGICA	PUNTAJE MÁXIMO	EMPRESA	PUNTAJE REAL	OBSERVACION
PRIORIDADES COMPETITIVAS		COSTO			3			SE SELECCIONA LAS TRES PRIORIDADES MAS RELEVANTES
		CALIDAD						
		FLEXIBILIDAD						
		INNOVACION						
		ENTREGA						
		SERVICIO						
DECISIONES ESTRATEGICAS	PRODUCTO	UN SOLO PRODUCTO			1			SE IDENTIFICA CON UNA X LA CANTIDAD DE PRODUCTO (S)
		POCOS PRODUCTOS						
		MUCHOS PRODUCTOS						
	PROCESO	JOB SHOP			1			SE IDENTIFICA CON UNA X LA CONFIGURACION PRODUCTIVA ADECUADA
		FLOW SHOP						
		FLUJO CONTINUO						
		LINEAL ACOMPAÑADO POR MAQUINAS						
		LINEAL ACOMPAÑADO POR OPERARIOS						
	CAPACIDAD	VOLUMEN ALTO			1			SE IDENTIFICA CON UNA X EL VOLUMEN MANEJADO
		VOLUMEN MEDIO						
		VOLUMEN BAJO						
	DISTRIBUCION EN PLANTA	ORIENTADA AL PRODUCTO			1			SE IDENTIFICA CON UNA X LA DISTRIBUCION DE PLANTA ADECUADA
		ORIENTADA AL PROCESO						
		POSICION FIJA						
		CELDAS FABRICACION						
	PLANIFICACION Y CONTROL	PUSH			1			SE IDENTIFICA CON UNA X LA PLANIFICACION MAS RECOMENDADA
		PULL						
	PERSONAL	ESPECIALIZADO			1			SE IDENTIFICA CON UNA X EL PERSONAL MAS RECOMENDADO
		POLIVALENTE						
	CALIDAD	PLAN CALIDAD			1			SE IDENTIFICA CON UNA X SI SE NECESITA PLAN DE CALIDAD
					10		0	

Fuente: Elaboración propia

5.3 La herramienta como evaluación de desempeño y supervisión de nuevos planteamientos

Como se describió anteriormente el último paso y uno de los más importantes dentro de la administración estratégica, es la evaluación de desempeño y la supervisión de nuevos planteamientos, para ellos se propone incluir la herramienta metodológica propuesta para participar en este proceso.

Con ayuda de la herramienta al obtener el resultado del porcentaje de articulación el cual se convierte en un ***indicador*** y al haberla realizado pasa a paso, se da la oportunidad de corregir o mejorar la articulación estratégica, buscando encontrar las relaciones lógicas presentadas dentro de esta. Las relaciones deben iniciar desde la búsqueda de la compatibilidad entre las EC y EG que son la base para la definición de las prioridades y decisiones estratégicas que harán parte de la EO.De igual manera la herramienta se presenta como una metodología que tiene como objetivo responder a un análisis estratégico bajo el planteamiento de top-dow, resaltando los diferentes niveles estratégicos. Al aprovechar la oportunidad de mejorar o corregir la articulación estratégica dependiendo del resultado del indicador, se debe obtener un mejor resultado de este,al adoptar las prioridades competitivas y las decisiones estratégicas más acordes a la definición de su EG y EC.

5.4 Contextualización y resultados de las empresas

Se realiza estudio en 3 empresas del sector ya descrito, para lo cual se siguen los pasos descritos en la sección 5.1. Con el fin de conservar la confidencialidad de las empresas se enunciaran como Empresa A, Empresa B y Empresa C

El resumen de los resultados en el indicador de articulación para las tres empresas se puede ver en la tabla 14

Tabla 14: Resumen **r**esultado empresas A B C

	EMPRESA		
	A	**B**	**C**
TAMAÑO	PEQUEÑA	PEQUEÑA	MEDIANA
Estrategia Genérica	Diferenciación	Liderazgo en Costos	Liderazgo en Costos
Estrategia Corporativa	Concentración	Recuperación	Diversificación Concéntrica
Relación Lógica	I	H	B
Aplica Lógica 1	No aplica	Aplica	Aplica
Prioridad Competitiva		2	1
Producto		0	0
Proceso		1	0
Capacidad		1	1
Distribución en Planta		0	1
Planificación y control		0	1
Personal		0	0
Calidad		0	0
PUNTAJE REAL		4	4
PUNTAJE MAYOR		10	10
% ARTICULACION (Indicador)		**40%**	**40%**

Fuente: Elaboración propia

- ***Empresa A***

Empresa que inició sus operaciones en el año 1996y de acuerdo a la clasificación CIIU Ver 4. se encuentra dentro del grupo 2599 *fabricación de otros productos elaborados de metal*,y que de acuerdo al tamaño de la organización está dentro de la categoría pequeña se ha caracterizado por ofrecer dentro de su portafolio de productos piezas con procesos de forja y mecanizado. La empresa no cuenta con sucursal, por lo que la atención de su mercado, que tiene alcance nacional, está centrada en Manizales.

La empresa tiene establecida la estrategia de diferenciación como su estrategia genérica, dado que está encaminada a que el producto que ofrece debe ser percibido como único para justificar un precio superior, por otra lado define como su estrategia corporativa como una estrategia de concentración (relación lógica C) optando por concentrarse y crecer en un solo producto o servicio limitando su mercando a cliente en específico.

Dentro de este contraste entre las estrategias y en términos de la metodología definida en este documento, la empresa no tiene alineación entre su estrategia genérica y su estrategia corporativa pues no está brindando un servicio o un producto exclusivo que busque un precio superior y lealtad sobre los consumidores. Dadas está características y confrontando con la EC de Concentración donde se debe buscar aumentar productividad, el objeto de ambas estrategiasno da concordancia de modo que la prueba lógica entre las relación de ambas estrategias arroja un resultado de No Aplica.

El planteamiento de su visión en la organización la cual busca ser una empresa diferenciadora, ofreciendo productos con altos estándares de calidad,no concuerda con el presente y los negocios que tienen planteados, pues se la empresa siendo enfocada en atender las necesidades de un solo cliente con productos estándares dentro de procesos productivos que permitan entregar altos volúmenes de producción.

De acuerdo al grado de importancia que le da a las prioridades competitivas, resalta que el costo como el más relevante, ya que para ser competitivos en este mercado deben tener la capacidad de lograr bajos costos y ofrecer un precio de venta igualmente bajo. En caso que la empresa logre diferenciarse de acuerdo a lo que define para su EG esta entrará a un mercado menos competitivo en costo y más de generación de valor en el producto o servicio a prestar, dado esto su sistema de producción y configuración productiva le prestara un buen apoyo al estar en un flujo de posición fija con la ayuda de un sistema que le permita manejar muchos productos en volúmenes bajos

Otras características de la organización como las siguientes permiten confirmar el poco alineamiento entre las estrategias ya comentadas

- Califica el nivel de desempeño de las prioridades competitivas en un nivel intermedio, sin tener un buen desempeño en las prioridades de innovación, flexibilidad y servicio
- Planificación de la producción tipo push, de manera que no planifica su gestión operativa basados en pedidos en firme, originando esto un alto nivel de inventario en muchas referencias.
- No tiene un equipo de ingeniería para el diseño y desarrollo de productos, que de acuerdo a su EG de diferenciación debe buscar la entrega entregar con características que le permitan ser percibidos como únicos.
- No se emplean técnicas estadísticas para el control de los productos no conformes y las desviaciones con respecto a los estándares, esto dado a que maneja referencias no estándares que le permita manejar repetitividad en las variables a medir, sumado la ausencia de apoyo técnico para esta labor.
- No se cuenta con sistemas de información integrados generando reproceso en la información de entrada y salida de la organización, se

debe buscar centralizar información dadas las cantidades de productos que realizan.

- No se tienen definidas claramente las políticas para el manejo y administración de inventarios, que al manejar michas referencias le pueden restar oportunidad para responder a las necesidades de los clientes, sumado a esto le quita la capacidad de hacer planeación en la asignación de los recursos de la empresa.
- No hay tiempos estándares para los procesos lo que dificulta la definición de la capacidad productiva y la respuesta oportuna ante los requerimientos de los clientes.
- Las instalaciones no son ordenas y no se puede identificar claramente las diferentes área y secciones, corroborando el manejo inadecuado en la planeación de sus inventarios.
- Se tiene el plan de calidad de producto y proceso, que de acuerdo a lo mencionado anteriormente, este no suple la necesidad de tener información oportuna para tomar correctivos en caso de fallas en el proceso.
- La orientación de la empresa es atender un solo cliente principal, lo que contradice su EG de diferenciación, pues está limitando su capacidad productiva en la dependencia de las necesidades de un cliente principal.

El detalle permite observar que la empresa debe hacer una reformulación de su proceso estratégico, pues se ve una confusión a lo largo de la organización en la interpretación de los objetivos a largo plazo planteado por los directivos. Según lo mencionan con respecto a sus competidores, la empresa se destaca por manejar un buen costo, por lo cual debería ganar provecho de ello y no concentrase en un solo cliente y buscar una estrategia corporativa de diversificación, lográndose ver como una relación lógica J o K.

Con ayuda de la herramienta de alineación propuesta, la empresa debería trabajar en lo siguiente para ajustar las variables a sus estrategias definidas

- Darle mayor importancia a la prioridad de innovación, asignando recursos que permitan explotar la prioridad de flexibilidad , tanto para sus procesos como para sus productos
- Desarrollar nuevos clientes con la ayuda de la flexibilidad de sus procesos
- Implementar una distribución de planta que le permita dar una secuenciación de procesos cruzados que permitan que el producto fluya por lotes de fabricación

- ***Empresa B***

  Empresa que inició sus operaciones en el año 1999 y de acuerdo a la clasificación CIIU Ver 4. se encuentra dentro del grupo 2511 *fabricación de productos metálicos para uso estructural*, y que de acuerdo al tamaño de la organización está dentro de la categoría pequeña, se ha caracterizado por ofrecer dentro de su portafolio de productos piezas con procesos corte y soldadura y mecanizados. Dentro de su mercado destaca que oferta sus productos soloa nivel local sin tener sucursales.

  La empresa tiene establecida la estrategia de liderazgo en costos como su estrategia genérica, dado que está encaminada a ofrecer productos estándares y hay muchos competidores que ofrecen productos sustitutos, por otra lado define como su estrategia corporativa como una estrategia defensiva de recuperación (relación lógica H) optando por buscar la manera de implementar estrategias que le permitan no llegar al punto de la liquidación de la sociedad. Dado esto la empresa está buscando alcanzar su punto de equilibrio para poderse sostener en el mercado. En su indicador de articulación se encuentra un resultado del 40%

  En el planteamiento de su visión se logra detallar que no tienen claro cuál es el horizonte de la empresa, pues están buscando lograr este equilibrio definiendo solo tareas de corto plazo, esto sin lugar a duda y sumándole que no tienen establecidos objetivos organizaciones se convierte en un foco de oportunidades académicas para apoyar esta industria.

De acuerdo al grado de importancia que le da a las prioridades competitivas, resalta que el costo como el más relevante, ya que para ser competitivos en este mercado deben tener la capacidad de lograr bajos costos y ofrecer un precio de venta igualmente bajo. Para lograr esta prioridad la empresa debe establecer dentro de su configuración del sistema productivo un flujo lineal donde se esté acompañado por maquinas que permitan manejar productos con altos volúmenes y flujos de producción continuos. Para ello debe buscar una estrategia de mercado que le permita tener productos estándares de modo que pueda aumentar sus eficiencias operativas, ya que al estar en la EG mencionado debe obtener sus productos a un menor costo buscando economías de escala.

Otras características de la organización obtenidas mediante la entrevista son las siguientes

- Definen a nivel general un nivel satisfactorio de sus prioridades competitivas, logrando una mejor calificación el costos que es una de las principales para la EG definida, solo califica al prioridad de innovación como ineficiente lo que se contradice con la relación que hace de tener personal de ingeniería en diseño y desarrollo de productos
- Tiene la capacidad suficiente para atender los pedidos de los cliente
- Los empleados son especializados, esta da origen a tener costos de mano de obra superiores que no sean necesarios para los productos que se ofertan, debe buscar flexibilizar la mano de obra para obtener mayor polivalencia de esta.
- Se tiene pocas materias primas pero se requieren en gran volumen, esto ayuda a hacer una planeación de materiales con la posibilidad de tener poder de negociación con proveedores y establecer políticas de manejo de materiales e inventarios.
- Las instalaciones son adecuadas y ordenadas para el cumplimiento de los requerimiento de los productos, lográndose identificar las zonas de almacenamiento de materiales y de operaciones

En la tabla 15 se logra ver en detalle la comparación de lasvariables y el puntaje real como resultado de esta, así como las recomendaciones con el objetivo de alcanzar una mayor articulación.

Tabla 15: Resultado oportunidad de mejora empresa B

			B	PUNTAJE MÁXIMO	EMPRESA B	PUNTAJE REAL	OBSERVACION
PRIORIDADES COMPETITIVAS		COSTO	X	3	X	2	SE DEBE BUSCAR UNA MAYOR IMPORTANCIA DE LA PRIORIDAD DE FLEXIBILIDAD, PUES DEBE APROVECHAR LA FORTALEZA DE SU PROCESO PRODUCTIVO PARA PODER LLEGARLE A OTRO CLIENTES.
		CALIDAD	X		X		
		FLEXIBILIDAD	X				
		INNOVACION					
		ENTREGA			X		
		SERVICIO					
DECISIONES ESTRATEGICAS	PRODUCTO	UN SOLO PRODUCTO		1		0	VER LA POSIBILIDAD DE TENER MENOS PRODUCTOS PARA GANAR PRODUCTIVIDAD EN SUS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y PRODUCTIVOS.
		POCOS PRODUCTOS	X				
		MUCHOS PRODUCTOS			X		
	PROCESO	JOB SHOP		1		1	
		FLOW SHOP	X		X		
		FLUJO CONTINUO					
		LINEAL ACOMPAÑADO POR MAQUINAS					
		LINEAL ACOMPAÑADO POR OPERARIOS	X				
	CAPACIDAD	VOLUMEN ALTO		1		1	
		VOLUMEN MEDIO	X		X		
		VOLUMEN BAJO					
	DISTRIBUCION EN PLANTA	ORIENTADA AL PRODUCTO	X	1		0	AL TENER UNA ESTRATGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS DEBE BUSCAR UNA DISTRIBUCION EN PLANTA QUE LE PERMITA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD, YA SEA MEDIANTE CELDAS DE FABRICACION U ORIENTADOS AL PRODUCTO
		ORIENTADA AL PROCESO					
		POSICION FIJA			X		
		CELDAS FABRICACION	X				
	PLANIFICACION Y CONTROL	PUSH		1	X	0	AL TENER PRODUCTOS ESTANDARES DEBERIA BASAR SU PLANEACION DE PRODUCCION BAJO LAS PROYECCIONES COMERCIALES, LOGRANDO TENER UNA MEJOR OPORTUNIDAD DE ENTREGA PARA LOS CLIENTES
		PULL	X				
	PERSONAL	ESPECIALIZADO		1	X	0	SE RECOMIENDA MANEJAR UN PLAN DE CAPACITACION QUE LE PERMITA ESPECIALIZAR SU PERSONAL EN BUSCADA DE UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD
		POLIVALENTE	X				
	CALIDAD	PLAN CALIDAD	X	1		0	ELABORAR UN PLAN DE CALIDAD QUE PERMITA HACER ELCONTROL DEL CUMPLIMINTO DE LOS REQUISITOS DEL CLIENTE Y DE LOS PROCESOS
				10		4	

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las oportunidades que más se resalta estaque la empresa tiene muchas referencias de productos que nos son estándares en su diseño, que no tienen plan de calidad y que su capacidad solo le permite manejar un volumen medio comparado con sus competidores. Estas características son contradictorias con la definición de la EG de la empresa, lo que por ende permite establecer poca alineación estratégica, y se logra confirmar con el 40% de puntaje obtenido en la calificación.

Logrando la empresa una mayor flexibilidad dentro de su proceso de modo que logre tener y trabajar productivamente pocos productos a la vez, mediante una distribución en planta de posición fija, la empresa tendría una mejor alienación entre sus prioridades y decisiones estratégicas con la EG y EC definida. Además debe buscar trabajar bajo un sistema de planeación de producción tipo pull que le garantice producir bajo las pocas referencias solo lo que le está pidiendo el mercado. Logrando esto la empresa podría pasar a una calificación de su indicador en por lo menos el 70%. Ver tabla 16.

Tabla 16: Ajuste con oportunidad mejora empresa B

			■	PUNTAJE MÁXIMO	EMPRESA B	PUNTAJE REAL	OBSERVACIÓN
PRIORIDADES COMPETITIVAS		COSTO	X	3	X	3	AJUSTÁNDOSE A LO SUGERIDO
		CALIDAD	X		X		
		FLEXIBILIDAD	X		X		
		INNOVACION					
		ENTREGA					
		SERVICIO					
DECISIONES ESTRATEGICAS	PRODUCTO	UN SOLO PRODUCTO		1		1	AJUSTÁNDOSE A LO SUGERIDO
		POCOS PRODUCTOS	X		X		
		MUCHOS PRODUCTOS					
	PROCESO	JOB SHOP		1		1	
		FLOW SHOP	X		X		
		FLUJO CONTINUO					
		LINEAL ACOMPAÑADO POR MAQUINAS					
		LINEAL ACOMPAÑADO POR OPERARIOS	X				
	CAPACIDAD	VOLUMEN ALTO		1		1	
		VOLUMEN MEDIO	X		X		
		VOLUMEN BAJO					
	DISTRIBUCION EN PLANTA	ORIENTADA AL PRODUCTO	X	1	X	1	AJUSTÁNDOSE A LO SUGERIDO
		ORIENTADA AL PROCESO					
		POSICION FIJA					
		CELDAS FABRICACION	X				
	PLANIFICACION Y CONTROL	PUSH		1		1	AJUSTÁNDOSE A LO SUGERIDO
		PULL	X		X		
	PERSONAL	ESPECIALIZADO		1	X	0	
		POLIVALENTE	X				
	CALIDAD	PLAN CALIDAD	X	1		0	
				10		8	

Fuente: Elaboración propia

- ***Empresa C***

Empresa que inició sus operaciones en el año 1982 y de acuerdo a la clasificación CIIU Ver 4. se encuentra dentro del grupo 2599 *fabricación de otros productos elaborados de metal*, y que de acuerdo al tamaño de la organización está dentro de la categoría mediana, se ha caracterizado por ofrecer dentro de su portafolio de productos piezas con procesos corte, troquelado, soldadura y mecanizados. Dentro de su mercado destaca que oferta sus productos solo a nivel nacional sin tener sucursales.

La empresa tiene establecida la estrategia de liderazgo en costos como su estrategia genérica, dado que está encaminada a ofrecer productos a ajos costos con respecto a su competencia, por otro lado define como su estrategia corporativa como una estrategia ofensiva de diversificación concéntrica (relación lógica B) optando por complementar su negocio con productos relacionados con su actividad principal.La empresa establece dentro de su visión metas de diversificación que no van acorde a las tareas que están ejecutando sus directivos, esto dado que están buscando entregar pocas referencias que sean estándares en sus líneas de producción. En su indicador de articulación se encuentra un resultado del 40%.

De acuerdo al grado de importancia que le da a las prioridades competitivas, no resalta que el costo como el más relevante, lo cual indica que las decisiones estratégicas están desenfocadas y no le prestan el adecuado apoyo a la EO para lograr una alineación clara. Desde el punto de vista del sistema de producción y la distribución en planta en donde trabaja bajo un flujo continuo y orienta a los productos logra apoyar la EG y EC al tener productos estándares con poca flexibilidad. La comparación de cada una de las variables se puede ver en la tabla 17

Al entrar en el detalle de la entrevista hacia esta empresa, se logra destacar lo siguiente

- Califican el nivel de desempeño de las prioridades en un nivel muy satisfactorio, pero estas no guardan relación con la estrategia de Liderazgo en costos pues están dándole mayor importancia a las prioridades de una estrategia de Diferenciación
- No tiene un equipo de ingeniería que le permita estandarizar los productos, estandarización de proceso y estandarización de materiales, lo cual debe buscar para aumentar productividad y obtener menores cotos de fabricación
- No se tiene plan de calidad para el producto y los procesos, originando reproceso y desorden interno en el manejo de materiales para productos no conformes, convirtiendo en un centro acumulador de costos de no calidad
- Los empleados son especializados, lo que se convierte contradictorio con el tipo de formación que se requiere para una EG de liderazgo en costos
- No se tienen definidas claramente las políticas para el manejo y administración de inventarios, que al manejar michas referencias le pueden restar oportunidad para responder a las necesidades de los clientes, sumado a esto le quita la capacidad de hacer planeación en la asignación de los recursos de la empresa.
- No hay tiempos estándares para los procesos lo que dificulta la definición de la capacidad productiva y la respuesta oportuna ante los requerimientos de los clientes.

Tabla 17: Resultado oportunidad de mejora empresa C

			D	PUNTAJE MÁXIMO	EMPRESA C	PUNTAJE REAL	OBSERVACION
PRIORIDADES COMPETITIVAS		COSTO	X	3		1	SE DEBE BUSCAR UNA MAYOR IMPORTANCIA DE LA PRIORIDAD COSTO, PUES AL DEFINIR LA EG DE LIDERAZGO EN COSTOS TODA SU ORGANIZACIÓN DEBE ENFOCARSE EN ESTA. ADICIONAL MEJORAR LA FLEXIBILIDAD PARA LOGRAR LA EC DE DIVERSIFICACION
		CALIDAD	X		X		
		FLEXIBILIDAD	X				
		INNOVACION					
		ENTREGA			X		
		SERVICIO			X		
DECISIONES ESTRATEGICAS	PRODUCTO	UN SOLO PRODUCTO		1		0	LA EMPRESA SE DEBE CENTRAR EN LA PRODUCCION DE POCOS PRODUCTOS PARA LOGRAR LA EG PROPUESTA
		POCOS PRODUCTOS	X				
		MUCHOS PRODUCTOS			X		
	PROCESO	JOB SHOP		1		0	AL BUSCAR UNA EC DE DIVERSIFICACION LA EMPRESA DEBE BUSCAR UN FLUJO DE PROCESO QUE LE PERMITA PRODUCIR VARIOS PRODUCTOS A LA VEZ, CON EL FIN DE TENER LA OPROTUNIDAD DE PRODUCIR VARIOS ARTICULOS ALA VEZ
		FLOW SHOP	X				
		FLUJO CONTINUO			X		
		LINEAL ACOMPAÑADO POR MAQUINAS					
		LINEAL ACOMPAÑADO POR OPERARIOS	X				
	CAPACIDAD	VOLUMEN ALTO		1		1	
		VOLUMEN MEDIO	X		X		
		VOLUMEN BAJO					
	DISTRIBUCION EN PLANTA	ORIENTADA AL PRODUCTO	X	1	X	1	
		ORIENTADA AL PROCESO					
		POSICION FIJA					
		CELDAS FABRICACION	X				
	PLANIFICACION Y CONTRO	PUSH	X	1	X	1	
		PULL					
	PERSONAL	ESPECIALIZADO	X	1		0	SE RECOMIENDA MANEJAR UN PLAN DE CAPACITACION QUE LE PERMITA ESPECIALIZAR SU PERSONAL EN BUSCADA DE UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD
		POLIVALENTE			X		
	CALIDAD	PLAN CALIDAD	X	1		0	ELABORAR UN PLAN DE CALIDAD QUE PERMITA HACER EL CONTROL DEL CUMPLIMINTO DE LOS REQUISITOS DEL CLIENTE Y DE LOS PROCESOS
				10		4	

Fuente: Elaboración propia

La empresa puede ajustar su flexibilidad operativa para poder trabajar con pocos productos mediante una distribución en planta tipo Flow Shop, y si a su vez logra tener dentro de las principales prioridades competitivas el costo, la empresa ajustara en gran medida su EG y EC. Estos cambios permitirían pasar la calificación de su indicador del 40% a por lo menos el 80%. Ver tabla 18

Tabla 18: Ajuste con oportunidad mejora empresa C

			D	PUNTAJE MÁXIMO	EMPRESA C	PUNTAJE REAL	OBSERVACION
PRIORIDADES COMPETITIVAS		COSTO	x	3	x	3	AJUSTÁNDOSE A LO SUGERIDO
		CALIDAD	x		x		
		FLEXIBILIDAD	x		x		
		INNOVACION					
		ENTREGA					
		SERVICIO					
DECISIONES ESTRATEGICAS	PRODUCTO	UN SOLO PRODUCTO		1		1	AJUSTÁNDOSE A LO SUGERIDO
		POCOS PRODUCTOS	x		x		
		MUCHOS PRODUCTOS					
	PROCESO	JOB SHOP		1		1	
		FLOW SHOP	x		x		
		FLUJO CONTINUO					
		LINEAL ACOMPAÑADO POR MAQUINAS					
		LINEAL ACOMPAÑADO POR OPERARIOS	x				
	CAPACIDAD	VOLUMEN ALTO		1		1	
		VOLUMEN MEDIO	x		x		
		VOLUMEN BAJO					
	DISTRIBUCION EN PLANTA	ORIENTADA AL PRODUCTO	x	1	x	1	AJUSTÁNDOSE A LO SUGERIDO
		ORIENTADA AL PROCESO					
		POSICION FIJA					
		CELDAS FABRICACION	x				
	PLANIFICACION Y CONTRO	PUSH	x	1	x	1	AJUSTÁNDOSE A LO SUGERIDO
		PULL					
	PERSONAL	ESPECIALIZADO	x	1	x	1	
		POLIVALENTE					
	CALIDAD	PLAN CALIDAD	x	1		0	
				10		9	

Fuente: Elaboración propia

Como resultado al realizar la valoración del nivel de articulación estratégica para las tres empresas, se encuentra la oportunidad que con ayuda de la herramienta metodología presentada, se realicen las relaciones lógicas de acuerdo a las particularidades de cada de una de estas empresas mejorando así esta alineación. De igual forma se presentan las mejores alternativas para el desempeño de las prioridades competitivas y decisiones estratégicas de acuerdo al planteamiento de cada una de las empresas en su EG y EC.

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

A lo largo del presente documento se han dejado consignadas conclusiones gracias al contraste de los diferentes autores citados, pero en particular luego del desarrollo de la herramienta metodología se concluye lo siguiente

- La alineación estratégica en las empresas, es resultado de un sistema que trabaja en sinergia, y que considera en su planteamiento y estructuración los tres niveles de la planeación estratégica, representados en las estrategias genéricas, corporativas y funcionales. Al abordar éstos dos últimos niveles al inicio en este estudio e iniciar la propuesta metodológica, se logró identificar que no se podía dejar de lado la estrategia que gobiernalos demás niveles de decisión: la estrategia genérica, pues al tratar de explicar con detalle la misión, la visión y la EO no se puede olvidar la orientación a largo plazo que tiene la compañía.

- Los estudios de caso de las tres empresas permiten evidenciar el valor de la metodología propuesta, tanto en las fases de diagnóstico del nivel de articulación estratégica, como en la presentación de alternativas para mejorar la articulación. A nivel general para las tres empresas se logra ver que la definición de sus prioridades competitivas y las estrategias de decisión que han tomado como base para la definición de sus estrategias de operaciones no están acorde al planteamiento de las estrategias que la gobiernan, sus estrategias genéricas y corporativas

- La aproximación teórica sobre metodologías de alineación estratégica permitió identificar algunas herramientas de diagnóstico estratégico de las cuales se tomó el planteamiento sistemático, la definición de variables y la jerarquización estratégica,de esta manera se definen los pasos desarrollados dentro de la propuesta metodológica como base en su categorización y calificación del desempeño de las variables estudiadas. Estas metodologías que abordan algunas de las variables incluidas en

este estudio, concuerdan con la importancia de fortalecer estratégicamente a las organizaciones para estar en mercados competitivos que exigen día a día la productividad de las organizaciones

- Se resalta el grado de responsabilidad que tiene las empresas pequeñas y medianas en el desarrollo económico y social de la región en la adopción de una correcta articulación estratégica que permita obtener resultados positivos dentro de la competitividad de la ciudad. Gran parte de estas industrias locales de sector tienen como clientes grandes industrias que podrían desarrollar a sus proveedores en no solo temas operativos si no estratégicos. El grado de articulación de las empresas estudiadas pequeñas y medianas no supera una calificación del 50% en su indicador, lo cual indica que bajo esta responsabilidad directa, las empresas se deben comprometerse en buscar una mejor alineación estratégica para poder ser competitivos en un mercado que cada vez más globalizado.

- Queda como resultado la definición de una metodología que permite valorar el grado de articulación estratégica en las empresas en términos de porcentajes como indicador, esto se logra gracias a relaciones lógicas entre las variables que se sistematizaron de acuerdo a los aportes de los autores referenciados en lo largo de todo el documento. Esta metodología a su vez permite identificar gráficamente oportunidades de mejora en cada una de las variables estudiadas, esto se realiza gracias a la búsqueda de una herramienta que fuese sistemática y de fácil comprensión para los lectores

6.2 Recomendaciones

De acuerdo a la construcción del marco teórico, la metodología propuesta y los resultados obtenidos en las empresas estudiadas, se recomienda lo siguiente:

- Fortalecimiento académico en los procesos de planeación estratégica que permitan un acercamiento asertivo entre universidad y empresa, con el propósito de masificar las ayuda en asesorías y consultorías para aquellas empresas que no cuenten con recursos suficientes para contratar este servicio.

- Aplicación y mejoramiento de la metodología propuesta con ayuda de otros casos reales, que de acuerdo a su diseño se presta para todas las empresas manufactureras, independientemente del sector que se esté estudiando.

- Se debe buscar un acompañamiento de las entidades gubernamentales en estudios que permitan conocer información actualizada sobre el sector metalmecánico de la ciudad de Manizales. Además estas entidades deberían buscar mecanismos para mejorar la relación entre entidades educativas y las empresas, con el fin de que se puedan compartir tanto las experiencias académicas como las practicas

- La herramienta permite que se continúen haciendo valoraciones de articulación estratégica, no solo en el sector metalmecánico, lo cual podría ayudar que mediante una muestra representativa se pueda inferir sobre sobre la población estudiada y tener una validación estadística del estudio con respectiva caracterización industrial.

A. Instrumento Recolección de Información

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
SEDE MANIZALES

TRABAJO DE GRADO. PROPUESTA METODOLOGICA DE ALINEACIÓN ENTRE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA Y LAS ESTRATEGIAS OPERACIONALES EN EMPRESAS MANUFACTURERAS METALMECÁNICAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EN LA CIUDAD DE MANIZALES, DEPARTAMENTO DE CALDAS

I. INFORMACIÓN GENERAL

1. Razón Social de la empresa: _____
2. E-Mail: _____
3. Años en que inicio operaciones:_____
4. Persona que responde la encuesta:_____
5. Cargo:_____
6. Principal(es) producto(s) o líneas de productos:
_____

7. A continuación, marque con una equis (X) donde corresponda:

Carácter de la empresa: Multinacional ( ) Nacional ( )	**¿La empresa tiene sucursales?** SI ( ) NO ( ) **En caso afirmativo, ¿Es esta la sucursal principal o casa matriz?** SI ( ) NO ( )
La empresa compite en mercados: Nacionales ( ) Internacionales ( )	

8. A continuación se enuncian las estrategias genéricas, por favor identifique con una (X) en cual se desenvuelve su organización

Estrategia	Cuál ?	Descripción general de la estrategia
Liderazgo en costos	( )	Encaminada a obtener los productos o servicios a menor costo que la competencia siendo el líder
Diferenciación	( )	Encaminada a que el producto o servicio debe ser percibido como único para justificar un precio superior.
Enfoque	( )	Encaminada a enfocar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado, es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o gustos de un determinado grupo de consumidores.

II. ESTRATEGIA CORPORATIVA

9. En cuanto a la misión de la empresa identifique en una de las casillas con una X su estado

Estado	No está definida	Definida	Definida y la conoce toda la organización
Cuál?	( )	( )	( )

10. En cuanto a la visión de la empresa, identifique en una de las casillas con una X su estado

Estado	No está definida	Definida	Definida y la conoce toda la organización
Cuál?	( )	( )	( )

11. Cuáles son los objetivos Organizacionales

12. Califique de 1 a 5 el grado de participación de los siguientes actores en la formulación de la misión, la visión y objetivos organizacionales, califique 1 en caso de haber tenido muy poca participación 5 la mayor participación. En caso de no haber participado coloque N/A

Participantes	Asesores	Junta Directiva	Directivos	Jefes	Otros, cuáles?	
Calificación	( )	( )	( )	( )	( )	( )

13. A continuación se relacionan algunos los tipos de estrategias corporativas. Por favor identifique con una (X) en cuales se desenvuelve su organización

Clasificación	Estrategia	Descripción	Cuál?
Ofensivas o de crecimiento	Concentración	Se opta por concentrarse y crecer en un solo producto o servicio	( )
	Diversificación concéntrica	Cuando se decide complementar su negocio con productos o servicios relacionados con la actividad principal	( )
	Diversificación de conglomerado	Cuando se decide complementar su negocio con productos o servicios no relacionados con la actividad principal	( )
	Integración	Fusiones, Adquisiciones, Operaciones conjuntas	( )
Defensivas	Reducción	Reducción de operaciones para mejorar productividad	( )
	Desinversión	Cuando vende o cierra operaciones o actividades	( )
	Liquidación	Vender o disponer de los recursos de la empresa para otras inversiones	( )
	Recuperación	Cuando se busca suspender el declive y colocar la empresa en condiciones de punto de equilibrio	( )
Otra		Describa brevemente	( )

III. ESTRATEGIA DE OPERACIONES

14. En cuanto a estrategia de operaciones, identifique en una de las casillas con una X su estado

Estado	No está definida	Definida	Definida y la conoce toda la organización
Cuál?	( )	( )	( )

15. Cuáles son los objetivos Operacionales

16. Califique de 1 a 5 el grado de participación de los siguientes actores en la formulación de los planes estratégicos operacionales, califique 1 en caso de haber tenido muy poca participación 5 la mayor participación. En caso de no haber participado coloque N/A

Participantes	**Asesores**	**Junta Directiva**	**Directivos**	**Jefes**	**Otros, cuáles?**	
Calificación	( )	( )	( )	( )	( )	( )

17. Considera que los objetivos planteados y los planes definidos en la estrategia de operaciones contribuyen con la los objetivos generales de la compañía? Califique en la escala de 1 a 5 identificando con una X, siendo 5 la mejor calificación y 1 la menor calificación.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

18. Prioridades Competitivas

a. A continuación usted encontrará 7 prioridades competitivas que puede tener la empresa en el desarrollo de sus operaciones. Por favor ordénelas de 1 a 7 de acuerdo a la importancia que cada prioridad tiene para la empresa según el mercado en el que se desempeña, donde 1 es la más importante.

Prioridad competitiva	**Orden de prioridad**	**Descripción general de la prioridad**
Costo		Capacidad de la empresa para lograr bajos costos y ofrecer un precio de venta igualmente bajo
Calidad		Capacidad para ofrecer productos con las mejores características técnicas, de desempeño, fiabilidad y durabilidad que satisfagan adecuadamente los requisitos del mercado
Flexibilidad		Capacidad de la empresa para responder rentablemente a cambios en los niveles de producción (aumento o disminución) y productos con múltiples características / opciones
Innovación		Habilidad para introducir cambios al diseño de producto / proceso e introducción de nuevos productos innovadores/diferenciadores
Entrega		Habilidad de la empresa para lograr tiempos de entrega rápidos, entregar en cantidades indicadas, facilitar la realización de los pedidos y brindar al cliente la posibilidad de realizar seguimiento fácilmente al estado de su pedido
Servicio		Habilidad para lograr un adecuado servicio postventa, brindar una buena atención al cliente, mecanismos facilitadores de compra, información preventa, tramitación

		de quejas y reclamos

b. Por favor califique en escala de 1 a 5 el nivel de desempeño actual de su empresa en cada una de las prioridades competitivas anteriormente descritas, con respecto al principal(es) competidor(es) del mercado, donde 1 es muy deficiente y 5 muy alto desempeño (marque con una X).

Nivel de desempeño	Muy deficiente	Deficiente	Nivel Intermedio	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
Prioridad	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Costo					
Calidad					
Flexibilidad					
Innovación					
Entrega					
Servicio					

19. Mencione por lo menos dos tareas que ejecutan en la empresa para las tres primeras prioridades ordenas en el punto 18.a.

Prioridad 1: _____

i. _____
ii. _____

Prioridad 2: _____

i. _____
ii. _____

Prioridad 3: _____

i. _____
ii. _____

20. Considera que hay correspondencia entre las prioridades competitivas y los objetivos operacionales, Califique en la escala de 1 a 5 identificando con una X, siendo 5 la mejor calificación y 1 la menor calificación.

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

21. Palancas de Operacionales

a. A continuación usted encontrará una serie de subsistemas que apoyan la función de operaciones/producción, con algunas prácticas expresadas en términos de afirmación. Por favor califique de 1 a 5 de acuerdo el grado de implementación de cadapráctica, siendo 5 la mejor calificación y 1 la menor calificación

Dimensión	**Descripción general de la prioridad**	**Valoración**
Producto	Se tiene un equipo de ingeniería para el diseño y desarrollo de productos	
	El diseño de producto cumple as necesidades del mercado que se atienden	
	Se tienen varios productos que son fabricados que conforman el portafolio	
	El producto hace parte de un diseño estándar y se tienen documentados	
Capacidad	El diseño de la capacidad de la planta permite aumentar el volumen de producción	
	Se hacen subcontratación por que no se tiene capacidad en la planta de la empresa	
Calidad	Se tiene plan de calidad de producto escrito que permite estandarizar la medición de las variables de desempeño del producto	
	Se emplean técnicas estadísticas para minimizar lo los defectos y desviaciones del producto y el proceso	
Recursos Humanos	La calificación y capacidades del personal actual es la más indicada para desarrollar su quehacer de la mejor manera	
	El personal tiene la oportunidad de participar y aportar a la solución de problemas y el mejoramiento continuo	
	La selección de personal es una fortaleza y garantiza la entrada de los mejores talentos a la empresa de acuerdo a las necesidades	
	El personal trabaja totalmente motivado y empoderado con su quehacer	
	Los empleados son especializados, pero con relativa flexibilidad para el aprendizaje y el desempeño	
Estructura y controles de la organización	La estructura organizacional se ajusta adecuadamente a las necesidades de operación	
	Se tienen los controles adecuados para garantizar la calidad que busca la empresa	
	Se cuenta con sistemas informáticos que integra la información de las diferentes áreas	

	organizacionales efectivamente	
	Existe una buena sinergia y coordinación entre los diferentes departamentos/secciones que componen la empresa	
	La cultura y clima organizacional propicia el bienestar y el mejor desempeño del personal	
Fuentes de Aprovisionamiento	Se tienen pocas materias primas pero se requieren en gran volumen	
	La empresa tiene una buena influencia sobre sus proveedores	
	El costo de la materia prima es bajo con respecto a la competencia y cumple con las especificaciones	
	La información sobre los requerimientos de materias primas, cantidades y fechas de entrega se conoce por anticipado y se gestiona oportunamente	
	Se tiene relaciones con los proveedores basados en confianza, desarrollo mutuo y en el largo plazo	
	Se tienen definidas claramente políticas para el manejo y administración de los inventarios	
Planificación y control de la producción	Normalmente existen stocks de materias primas y productos terminados suficientes para satisfacer la demanda	
	Se realizan pronósticos para la planeación de la producción	
	Los programas de producción se planifican para largos periodos por anticipado	
	Se cumple oportunamente con los plazos de entrega pactados con el cliente	
	Se tienen tiempos estandarizados para las diferentes actividades del proceso	
	Los controles empleados para el stock de materia prima/insumos y producto terminado son efectivos	
	La eficiencia del sistema productivo es muy alta	
	Los tiempos de alistamiento para cambio de producto/referencia en la producción son bajos	
Tecnología de procesos	Se tienen equipos especializados y altamente automatizados para la producción	
	Con respecto a la competencia, la empresa es líder tecnológicamente	
	Se utilizan técnicas adecuadas y efectivas para el control de calidad durante el proceso	
	La estructura de proceso permite proveer grandes volúmenes de producción y generar economías de escala	
	Se estudia sistemáticamente la mejor manera de realizar el trabajo, la secuencia de	

	operaciones y la interacción hombre/maquina/material/herramienta/transporte	
Localización y distribución en planta	Las instalaciones son bastantes adecuadas para el cumplimiento de las actividades que se requiere el proceso, a nivel de espacio y dotación	
	La localización de la planta a nivel ciudad/región es estratégica y apropiada para satisfacer adecuadamente el mercado, logrando los menores costos logísticos posibles, tanta para el abastecimiento como para la distribución	
	Las instalaciones son bastante ordenadas y se puede identificar fácilmente las diferentes áreas y secciones	
	El layout de las instalaciones es el más indicado y facilita los recorridos de material de manera fluida, rápida y sin pérdida de tiempo	

22. Configuración del sistema de productivo distribución en planta

a. A continuación se relacionan diferentes configuraciones del sistema productivo, por favor identifique con una X los implementados en su planta de producción

Sistema	**Cuál ?**	**Descripción general del sistema**
Job shop	( )	Muchos productos, pero uno o unos pocos a la vez, flujo extremadamente variable
Flow Shop	( )	Muchos productos, pero volúmenes bajos, flujo variado según pautas
Flujo continuo	( )	De uno a pocos productos en volúmenes muy altos, flujo sin flexibilidad y continuo
Lineal acompañado de Maquinas	( )	Varios productos con altos volúmenes, flujo regular acompañado por la maquina
Lineal acompañado de Operario	( )	Varios a muchos productos en volúmenes medios, flujo regular acompañado por el operario
Otro	( )	Describa brevemente

b. A continuación se relacionan diferentes distribuciones de planta, por favor identifique con una X las implementados en su planta de producción

Distribución	Cuál ?	Descripción general de la distribución
Orientadas al producto	( )	Cuando la producción es estandarizada y continua
Orientadas al proceso	( )	Cuando son productos diversificados y los volúmenes de producción son variables
Por posición fija	( )	Se produce bajo pedido con un volumen de producción bajo
Celdas de fabricación	( )	Es un hibrido que sale de una distribución pro proceso y una distribución por producto, donde se agrupan los recursos en celdas para la fabricación de productos similares.
Otra	( )	Describa brevemente

23. Considera que su sistema de producción y distribución en planta responde a las prioridades competitivas señaladas. Califique en la escala de 1 a 5 identificando con una X, siendo 5 la mejor calificación y 1 la menor calificación.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

24. A continuación se relacionan algunas herramientas para buenas prácticas en la gestión de operación. Identifique con una X el grado de implementación

Enfoque / filosofía de gestión	No se Utiliza	Parcialmente implementado	Totalmente Implementado
Justo a Tiempo (JIT)			
Calidad Total (TQM)			
Mantenimiento Productivo Total (TPM)			
Teoría de restricciones (TOC)			
Cinco S			
Kaizen			
SMED			

Otras:			

Si desea hacer algún comentario (información adicional, aclaración, opinión, etc.), por favor menciónelo:

Muchas gracias por su valiosa atención,

DIANA MARIA CARDENAS

Tutora Trabajo de Grado

Profesora Asociada Universidad Nacional de Colombia

Ph. D En Ciencias Técnicas

SEBASTIAN RESTREPO SUAREZ

Estudiante de MBA Administración perfil Profesional

Ingeniero Industrial Universidad Nacional de Colombia

Bibliografía

7. Bibliografía

Amaya, J. (2005). *Planeación y Estrategia* (Vol. Primera). Bucaramanga, Colombia: Sic.

Anderson et al. (1991). Operation Strategy. *International Journal of Operations Management*, 1-26.

Aoki, K. (2008). Transferring Japanese-Kaisen-activities to overseas plants in China. *International Journal of Operations & Production Management*, 518-539.

Azone, G., & Norci, D. (1998). Identifying effective PMSSS for the deployment of "green" manufacturing strategies. *International Journal of Operations & Production Management*, 308-335.

Bakri et al. (2013). Total Productive Manintenance: Competing or Complementary to other Iniciatives? *Applied Mechanics and Materials*, 472-476.

Barad, M., & Gien, D. (2001). Linking improveent models to manufacturing strategies-a methodology for SMEs and other enterprises. *International Journal of Production Research*, 1076-1095.

Barnes, D. (2001). Research methods for the empirical investigation of the process of formation of operations strategy. *International Journal of operatios & Production Management*, 1076-1095.

Barraza, M., & Dávila, J. (2013). Encontrando al Kaisen: un análisis teórico de la mejora continua. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León*, 285-311.

Boyer et al. (2005). Operations strategy research in the POMS iournal. *Internation Journal of Operations & Production Management*, 442-449.

Boyer, K. (1998). Longitudinal linkages between intended and realized operations strategies. *Interntaion Journal of Production Management*, 356-373.

Boyo-Moriones, A., & Cerio, J. (2010). 5s use in manufacturing plants. *International Journal o Quality & Reliabity Management*, 217-230.

Brown, S., Squire, B., & Blackmon, K. (2007). The contribution of manuafcaturing strategy involvement and aligment to world-class manufacturing performance. *Internation Journal of Operations & Production Management*, 282-302.

Camara de Comercio de Manizales. (5 de Abril de 2013). Empresas de CIIU Vr4 25 pequeñas y medianas. Manizales, Colombia: Camara de Comercio de Manizales.

Chase et al., R. (2006). *Administración de Operaciones, produccion y cadenas de suministro.* Punta Santa Fe, Edit Mc Graw Hill.

Chiavenato et al. (1983). Administracion de recursos humanos. DF México, México: Mc Graw Hill.

Child, J. (1972). rganizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 1-22.

Christensen, H. K., & Montgomery, C. A. (2011). Corporate economic performance: Diversification strategy versus market structure. *Strategic Management*, 327-343.

Chuang, S., & Lin, H. (2012). Permormance Implication of Knowledge Management: Cpability and Competitive Srategy. *Sixth international Conference*, 939-942.

Conca, F., & Molina, H. (1998). *La administración de las operaciones y la competitividad.*Alicate: Instituto d ecultura Juan Gil Albert.

Corbett, C., & Wassenhove, L. (1993). Trade offs? Why trade offs? competence and competitiveness in manufacturing strategy. *California Management Review*, 107-122.

Da Silveira, G., & Sousa, R. (2010). Paradigms of choice in manufacturing strategy, exploring performance relation ship of fit, best practices, and capability-based approaches. *Internation Journal of Operations & Production Management*, 1219-1245.

Da Silveria, G., & Slack , N. (2001). Explonding the trade-off concept. *Internation Journal of Operations & Production Management*, 949-964.

DANE. (2011). *DANE.* Recuperado el 13 de Marzo de 2013, de www.dane.gov.co

DANE. (2012). *Clasificacón Insdustrial Internacional Uniforme.* Bogota: DANE.

Dangayach, G., & Deshmukh, S. (2001). Manufacturing Strategy. Literature review and some issues. *Internation Journal of Operations & Production Management*, 884-932.

David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica.*DF México, México: Decimoprimera.

De la Fuente Aragon et al. (2012). Operations Optimization using SMED technique in a can manufacturer. *IndustrEngineering and a can manufacturer*, 1534-1541.

De Meyer et al. (1989). Flexibility: the next competitive battle. *Strategic Management Journal*, 135-144.

de Meyer, A., & Wittenberg Cox, A. (1994). *Nuevo enfoque de la funcion de producción.*Folio.

Dixon, J., & Duffey, M. (1990). The neglec of engineering design. *California Management*, Winter.

Dominguez Machuca, J., Garcia, S., Dominguez, M., & Ruiz Alvarez, M. (2001). *Dirección de operaciones, aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios.* Madrid: Mc Graw Hill.

Dominguez, M. e. (1995). *Dirección de Operaciones, Aspectos estraégicos en la producción y los servicios.* Madrid: Mc Graw Hill.

Fred R, D. (1992). *La Gerencia Estratégica.* Ohio, Estados Unidos: Legis.

Gaither, N., & Frazier, G. (1999). Administración de producción y operaciones. México: Thompson.

Gapp et al. (2008). Implementing 5s within a Japanese context: an integrated management systems. *Management Decision*, 565-579.

George, B., & Shouri, P. (2012). Performance measurement frame work development in manufacturing industries by the aplication of theory ok contraints. *International Journal*.

Gomez M C, M. L. (2005). *Evaluzacion de los sistemas productivos y de la función logistica en las Pyme´s Metalmecánicas pertenecientes al subsector 28 de la ciudad de Manizales.* Manizales: Universidad Nacional.

Goodstein et al. (1998). Planeación Estratégica Aplicada. Santafé de Bogota DC, Colombia: Mc Graw Hill.

Goul FJ et al. (1992). Investigación de operaciones en la ciencia administrativa. DF México: PHH.

Guide, V. (2000). Production planning and control for remanufacturing: industry practice and research needs. *Journal of Operations Management*, 467-483.

Hay, E. (2003). *Justo a Tiempo: la tecnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva.* Bogota: Norma.

Hernandez et al, .. (1991). *Metodología de la inventigación.* DF México: Mc Graw Hill.

Hill, C., & Jones, G. (2005). *Administración Estratégica, un enfoque integrado* (Vol. Octavo). México DF, México: Mc Graw Hill.

Hiller Federick et al. (2010). Introduccion a la investigación de operaciones. DF México, México: Mc Graw Hill.

Hitt el al. (2008). *Administracion Estrategica, Competitividad y Globalización Conceptos y Casos* (Vol. Septima). México, DF, México: Thomson.

Ho et al. (1995). The japanese 5-s practice and TQM traning. *Training for Quality*, 19-24.

Hoskisson, R., & Hill, M. (1990). Antecedents and performance outcomes of diversification. *Journal of management*, 461-509.

Huerta et al. (2008). Las estrategias corporativas y los resultados empresariales. *Cuadernos de Administracion*, 61-79.

Ibarra, S., Sarache C, W., & Suarez, M. (2004). La estrategia de produccion: una aproximacion al nuevo paradigma de investigacion en manufactura. *Revista universidad de EAFIT*, 65-77.

Ibrahim, S. E. (2010). An alternative methodology for formulating an operations strategy: Case. *Review Management Decision*, 868-893.

Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice* (Vol. Primera). California, Estados Unidos: SAGE.

Jiménez G, P. (13 de Mayo de 2012). *Asopymes de Colombia*. Recuperado el 15 de Abril de 2013, de http://asopymescolombia.org/blog/la-importancia-de-las-pymes/

Kang et al. (2012). Aligning organizational control practices with comptitive outsourcing performance. *Journal of Business Research*, 1195-1201.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratéicos, Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles.* Barcelona: Harvard Business School.

Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Aligment, Cómo alinear la organización a la estrategia a traves de Balanced Scorecard.*España: Harvard Business School.

Karree, C. K. (2012). *Engenieering production control estrategic.* Berlin: Springer.

kennet J., A., H W, A. S., & Rachlin, R. (1987). *Biblioteca de Administración Estratégica Tomo II* (Vol. Tomo II). DF México, México: Mc Graw Hill.

Kobayashi et al. (2008). Business improvement strategy ou useful tool? *Total Quality Management*, 245-262.

Kot, S., & Grondyes, K. (2013). Total productive Manintenance in Enterprise Operations Support Processes. *Applied Mechanics and Materials*, 324-331.

Lefcovich, M. (2009). *TPM manteniemiento productivo tota: un paso más hacia la excelencia empresarial.*Bogota: El Cid.

Leong et al. (1990). Research in the process and content of manufacturing strategy. *Omega International of management Science*, 109-122.

Li et al. (2012). Location strategy of logistics distribution centers based on hierarchical genetic algorithm. *Aplication Research of computers*, 1-16.

Londono Ch, L., & Enrique, C. (1997). ¿El ocaso de la planeación estratégica? *Universidad Eafit*, 51-61.

Luebbe, R., & Finch, B. (1992). Theory of contrains linear programing: a comparison. *The internationa Journal of Production*, 1471-1478.

Mabin, V., & Balderstone, S. (2003). The performance of theory of contraints methodology; analysis and discussion of successful TOC applications. *International Journal of Operations & Production Management*, 568-595.

Martin et al. (2012). Anatomy of paradox: managment practice and organizational structure. *Journal of environmenal economics and management*, 208-223.

Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a traves del cuadro de mando integral.*España: Diaz Santos.

Maxwell et al. (1983). A modeling framewrk for planning and control of production in discrete parte manufacturing and assembly systems. *Interfaces*, 92-104.

McFarlane, D., & Bussmann, S. (2000). Development in holinic production planning and control. *production Planning & Control*, 522-536.

Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). Dirección y administración de recuersos humanos: un enfoque de estrategia. *Addison-qesley Iberoamericana*.

Miller, D. (2004). Firms technological resources and the performance effects on diversification. *Journal of Management*, 1097-1119.

Miller, S. S. (1983). Cómo facilitar la labor de los directores de fabrica. *Harvard Business Review*, 28-34.

Miltenburg, J. (2005). *Manufacturing Strategy* (Vol. Segunda). New York, United States of America: Productivity Press.

Papageorgiou, L. (2012). *Multiobjetive optiisation of production, distribution and capacity planning of global supplu chains in the process indutry.*Omega.

Pardo, I. (2005). *Management Estratégico* (Vol. Primera). Madrid, España: Esic.

Perez, J., & Zorilla, M. (2012). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH).* Recuperado el 15 de 04 de 2013, de http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_ComOrga/Dolores_Nava

Pitts, R., & Hopkins, H. (1982). Firm diversity: Conceptualization and measurement. *Academy of Management Review*, 620-629.

Poveda Ramos Gabriel, El desarrollo industrial frente a la reestructuración, Fedemetal Sena, 2007.

Portafolio. (4 de 3 de 2013). *www.portafolio.co.* Recuperado el 3 de 5 de 2013, de http://www.portafolio.co/economia/aumento-del-salario-minimo-2013-3?page=7

Porter, M. (1991). *Estrategias competitivas genéricas, estratégia competitiva.* Rio de Janeiro: Campus.

Porter, M. E. (Marzo-Abril de 1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2003). The compeitive adventage of corporate philantropy. En *Harvard Business Reviw on corporate responsability* (págs. 27-64). Boston, Estaos Unidos: Harvard Business School Press.

Prado, J. (2000). *El proceso de mejora continua en la empresa.* Bogota: Piramide.

Prajogo, D., & Olhager, J. (2012). Supply chain integration and performance: the effects of long-term relationships, information technology and sharing, and logist integration. *International Journal of Production Econimics*, 514-522.

Rytter et al. (2007). Conceptualizing operationes strategy processes. *International Journal Operations & management*, 1093-1114.

Sacristian, F. (2001). *Manteniemiento Productivo Total (TPM): proceso de implemenatcion y desarrollo.* DF México: FC.

Salimian et al. (2012). Aligment in the oganization´s strategy window (concentration on business stratgy and operations strategy). *African Journal of Business Management*, 12016-12022.

Sarache Castro, W., Cardenas, D., Giraldo, J., & Parra, J. (2007). Procedimiento para evaluar la estratégia de manufactura: aplicaciones en la indutria metalmecanica. *Cuadernos de Administración*, 103-123.

Sarache et al. (2005). Procediimiento para la definición y jerarquización de prioridades compeitivas de fabricación. *Cuadernos de Administración*, 84-91.

Sarache, W., & Ibarra, S. (2008). Dirección de la producción: su papel estratégico en la competitividad empresarial. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Serna, H. (1997). *Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión, Teoría y Metodología* (Vol. Quinta). Bogóta, Colombia: 3 R.

Shingo, S. (1985). *A revolution in manufacturing: the SMED system.* Productivity Pr.

Shipper, D., & Bulfin, R. (1997). Production: planning, cotrol and integration. New York: Mac Graw Hill.

Skinner, W. (julio-agosto de 1969). Manufacturing-Missing Link in Corporate Srategy. *Harvard Business Review*, 136-145.

Skinner, W. (May-June de 1974). The focused factory. *Harvard Business Review*, 113-121.

Skinner, W. (1992). *Missing the links in manufacturing strategy.* London: Voss C.A.

Slack, N., Chambers, S., & Jhonston, R. (2009). *Administracion de Producao.* Atlas.

Sprague, L. G. (2007). Evolution of the field of operations management. *Journal of Operation Management*, 219-238.

Steinwascher, W. (2007). Propiedad, Gobierno corporativo y las estrategias de divresificacion. *Munich University*, num 11599.

Tarjizán, J. (2008). *Fundamentos de Estrategia Empresarial.* (Primera, Ed.) Ciudad de México, México: Alfaomega.

Tellez, T., & Inoscencia, B. (2011). *MOdelo de cadena de valor para el desarrollo rural.* España.

Thompson, A., & Strickland. (2003). *Administracion Estratégica, textos y casos* (Vol. DecimoTercera). México DF, México: Mc Graw Hill.

Thompson, A., & Strickland. (2003). Administración Estratégica, textos y casos. México, DF, México: Mc Graw Hill.

Vernon, H., & Wortzel, L. (1997). *Strategic Management* (Vol. Tercera). Harvard Busines, United States: 3E.

Wheelwright, S. C. (1978). Reflecting corporate strategy in manufacturing decisions. *Business Horizons*, 57-66.

Wheelwright, S. C. (1984). Manufacturing strategy:defining the missing link. *strategic Management Journal*, 77-91.

White, G. (1996). A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing. *International Journal of Operations & Production Management*, 42-61.

www.revisoresytributarios.com. (s.f.). Recuperado el 3 de 5 de 2013, de http://www.revisoresytributarios.com/v3/cifras/uvt.html

Yan, S. (2010). competitive strategy and business environmente: the cas of small enterprises in China. *Asian Social Science*, 64-71.

Zaheer et al. (2012). Distance whithout direction: restoring credibility to a much construct. *Journal of International Bussines Studies*, 18-27.