

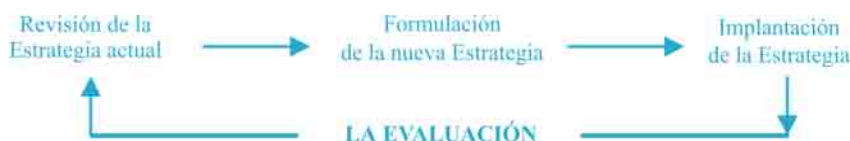
LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Armando Cruz Sánchez

Facultad de Gestión de la Ciencia, la Tecnología y el Medio Ambiente

Instituto Superior de Ciencias y Tecnología Nucleares

El proceso de Planeación Estratégica comprende cuatro fases:



La Evaluación abarca todo el proceso de planeación y se manifiesta desde el inicio de establecer la Estrategia. Es uno de los elementos cardinales de la Planeación Estratégica, quizás el menos tratado por la literatura, es inherente a cualquier proceso de planificación y contempla las funciones de control, regulación, retroalimentación y diagnóstico, puesto que la evaluación periódica permite detectar los problemas de la organización y reflejar su estado. La evaluación es un proceso, ya que se realiza de manera sistemática y contribuye a la transforma-

ción de la planificación, de la Organización y de sí misma.

Existen diferentes definiciones de Evaluación, el más generalizado es el que la vincula a la toma de decisiones: “La Evaluación de la Estrategia Empresarial es el proceso de recogida de información, que permite emitir un juicio de valor acerca de la gestión de la organización al considerar un conjunto de indicadores, variables y criterios dirigidos a la toma de decisiones, con el objetivo de mejorar la gestión empresarial y el propio proceso que se evalúa”. Al contener las funcio-

*nes de control, regulación y retroalimentación; permite que al **controlar** periódicamente el cumplimiento de los objetivos, se regula el proceso, es decir, se toman decisiones para garantizar lo planeado o se reajusta el objetivo que se considera inalcanzable en el año, debido a una contingencia imprevista o a una sobrevaloración en la planificación. Estos elementos retroalimentan todo el proceso y ayudan a emitir juicios de valores parciales que al final de la planeación permitirán la evaluación del resultado alcanzado.*

Los planes de acción se planifican anualmente mientras que la Estrategia Empresarial se establece para periodos de tres a cinco años, y la evaluación permite:

1. Comprobar el aporte de los distintos grupos y de cada miembro de la organización al logro de los fines globales.
2. Enjuiciar si los objetivos propuestos fueron optimistas o si fue posible ser más ambiciosos.
3. Establecer con más claridad los objetivos y estrategias del año próximo, según las tendencias observadas.
4. Conocer la efectividad del método de gestión empleado.

El proceso de planeación estratégica, controla el logro de los objetivos.



La Evaluación de la Estrategia Empresarial se sustenta en tres criterios: necesidad, efectividad y comparabilidad.

La necesidad, establece si el proceso de planificación responde a las necesidades de los clientes, de la organización y a las características del entorno.

La efectividad, establece lo logrado en relación con lo planificado y contiene los indicadores de eficacia y eficiencia. Por eficacia nos referimos a hacer lo que es correcto, mientras eficiencia refiere lo que es correcto hacer con los recursos necesarios.

La comparabilidad, es la comparación de los resultados alcanzados por nuestra organización y la competencia. También se comparan los resultados alcanzados por la Organización con respecto a los años anteriores. Existen tres tipos de evaluación: de inicio, proceso y la evaluación de salida:

La Evaluación de Inicio se realiza al formular la Estrategia y está dirigida a establecer si la formulación de ésta fue debidamente elaborada, es decir:

- Si se ajusta al modelo de dirección previsto.
- Si están debidamente elaborados los objetivos y la misión.
- Si están establecidos los indicadores de desempeño.

- Si existe correspondencia entre los objetivos y el plan de acción.

- Si está considerada la evaluación y es consecuente con los objetivos y el plan de acción.

- Si constituye un sistema la Estrategia elaborada.

- Si se garantizan los recursos para las tareas planificadas.

La Evaluación de Proceso regula las desviaciones con respecto a la planificación y controla que estas se muevan en el rango permisible. Para ello es necesario:

- Controlar el plan de acción, semanal, mensual o bimensual.

- Los resultados del control periódico se deben comparar con los objetivos jerarquizados y los indicadores de desempeño y dar un criterio valorativo de su comportamiento. Se puede hacer mensual, bimensual o trimestral.

- Ajustar los planes según los resultados que se van obteniendo, si fuere necesario. Se hace bimensual, trimestral o semestral.

- Adecuar la misión, la visión y los objetivos, a partir de los resultados de la evaluación. Se puede hacer semestral o anual.

- Corregir el diagnóstico de la organización a partir de los resultados de la evaluación.

- Variar las estrategias si fuere necesario.

La Evaluación de Salida tiene como objetivo establecer cuál fue el desempeño de la organización y la de sus miembros, se apoya en las dos anteriores y considera:

1. La comparación entre lo logrado y la planificación original y entre lo logrado y la adecuación hecha durante el proceso.
2. La comparación con respecto a los resultados de la competencia y los resultados históricos de la propia Organización.
3. La comparación se realiza según los indicadores establecidos y si se considera necesario puede hacerse sobre estándares aceptados.
4. Se realiza al concluir un año y cada tres o cinco años, si se declaran objetivos estratégicos en la planificación.

*Para que el proceso de evaluación sea efectivo, es necesario establecer **indicadores de desempeño** asociados a los objetivos negociados. Estos, se emplean para evaluar tanto el desempeño de la organización como a cada uno de sus miembros, departamentos o áreas. Cada miembro de la organización debe tener clara su contribución a los resultados finales mediante los indicadores correspondientes.*



Área	Aspecto	Indicadores
Servicio	<i>Plazo de entrega</i>	<ul style="list-style-type: none"> media de días de retraso en la entrega número de pedidos con retraso número de reclamaciones por plazo
	<i>Servicio de postventa</i>	<ul style="list-style-type: none"> media de días en solucionar un problema porcentaje de quejas resueltas
	<i>Flexibilidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> tamaño del lote amplitud de especificaciones requeridas
	<i>Seguimiento del cliente</i>	<ul style="list-style-type: none"> número de reuniones con clientes porcentaje de clientes encuestados
Expectativas de los clientes	<i>Satisfacción del cliente</i>	<ul style="list-style-type: none"> número de devoluciones por no adecuarse a lo que el cliente exigía número de ejecuciones de la garantía del servicio
	<i>Promoción de marca</i>	<ul style="list-style-type: none"> participación en el mercado costo de mantenimiento de marca
	<i>Fidelización</i>	<ul style="list-style-type: none"> antigüedad media de los clientes número de clientes perdidos frecuencia de la compra por cliente

Todo indicador de desempeño tiene tres elementos: **la cantidad o medida** la cual recoge la barrera mínima de desempeño, **la calidad** que especifica lo cualitativo de lo que se desea medir y **el tiempo** en que se alcanzará. Un conjunto de indicadores que podrían serles útiles se sugieren a continuación:

Indicadores que permiten evaluar requisitos en cuanto a producto y servicio y las expectativas de los clientes.

El proceso de evaluación contempla a la Autoevaluación como un elemento indispensable. Es el juicio valorativo que tiene cada individuo de su desempeño y de la organización en su conjunto. Algunos elementos a considerar en la evaluación de la Estrategia Empresarial son:

1. La evaluación de los objetivos considerando los indicadores de desempeño.
 2. El empleo de indicadores cuando se trate de objetivos cualitativos, para evaluarlos de forma indirecta.
 3. Definición del proceso de evaluación de manera tal, que sea relevante para la organización y sus miembros.
 4. La definición de desempeños mínimos para cada indicador.
 5. El uso de la evaluación para el mejoramiento de la gestión.
 6. El establecimiento de procedimientos de retroalimentación.
 7. La evaluación sistemática.
 8. La recompensa a quienes logren sobrepasar su desempeño.
 9. El aseguramiento de los indicadores, su conversión en práctica y el desarrollo de otros.
 10. La conversión de los logros en experiencias de aprendizaje significativo para la organización.
- A modo de conclusión podemos decir que la Evaluación de la Estrategia Empresarial es un proceso consustancial a esta, que se debe planificar desde su inicio y es un factor determinante para conocer el desempeño de la Organización y de sus miembros, ajustar las desviaciones del plan y trazar nuevas estrategias si fuera necesario. La evaluación se debe centrar en los objetivos de la Organización y se realiza a través de los indicadores de desempeño acordados. ●