



Diseño de una herramienta para el análisis del  
macroentorno en una Unidad Táctica del Ejército  
Nacional

**Jhon Agudelo Acuña**  
**Ramses Argote Tibabijo**  
**Jackson Ariza Galindo**

Trabajo de grado para optar al título profesional:  
**Especialización en Seguridad y Defensa Nacionales**

**Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”**  
Bogotá D.C., Colombia

TESDN 2018

041

Ej. 1

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TITULO DE ESPECIALISTA  
EN SEGURIDAD Y DEFENSA NACIONALES



**Diseño De Una Herramienta Para el Análisis del macroentorno en una  
Unidad Táctica del Ejército Nacional.**

Autores:

My. Agudelo Acuña Jhon  
My. Argote Tibabijo Ramses  
My. Ariza Galindo Jackson

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA  
CEM - 2018  
BOGOTÁ AGOSTO 2018

## RESUMEN

Su contenido, hace referencia al desarrollo de una matriz de análisis del entorno para una unidad táctica del Ejército Nacional a partir de un análisis exploratorio de la literatura documental existente sobre planeación estratégica y modelos administrativos y gerenciales debidamente probados y aplicados a las grandes corporaciones, considerando que el mercado al igual que la Defensa y la Seguridad Nacional, están afectados por una serie de variables del entorno de índole económica, política, social, medioambiental, tecnológica y legal, para alcanzar el éxito en la misión de las organizaciones, y el caso particular, de las operaciones militares. Los objetivos propuestos están relacionados con identificar las variables inherentes al planeamiento en torno a las unidades tácticas del Ejército nacional, los modelos de análisis y evaluación del macroentorno en las organizaciones en general, para luego, proponer una aplicación de análisis de las variables operacionales para un batallón enmarcadas en la sigla “PEMSITIM” (Politico, Económico, Militar, Social, Información, Tiempo, Infraestructura, Medio Ambiente), (MFRE 5-0 Proceso de Operaciones, Doctrina Damasco, 2017), como modelo militar, complementado con la misión, objetivos, estrategias, análisis interno y externo, resumen estratégico y táctico, indicadores para la correcta toma de decisiones con el fin de alcanzar el éxito en una operación militar.

Palabras Clave: Planeación estratégica, operaciones militares, PEMSITIM, DOFA, Modelos Gerenciales Estratégicos, PESTEL.

## ABSTRACT

Its content makes reference to development in analytical application matrix of the environment for a national army's from the exploratory analysis and current documental literature tactical unit about strategic planification and administrative and managerial models that have been approved and applicated in big corporations considering that the market as much as the defense and national security are affected by a series of variables such as economics, politics, society environmental, technological and legal to achieve the success in organization's mission specially in military operations. The presented objectives are related with identify the inherent variables around the army's tactical unit, the analysis's models and evaluation of the environment in organizations in general in order to propose an application of the specific analysis for a tactical unit which contains the PEMSITM as a military model, complementing the mission, objectives, strategies, internal and external analysis, strategic and tactical summary, indicators for decision making and achieving the success for a military operation

**Key Words:** Strategic planning, military operations, PEMSITM, DOFA, Strategic Management Models, PEST.

## INTRODUCCIÓN

Históricamente, la estrategia es un concepto eminentemente militar, cuyo origen se debe al maestro Sun Tzu en su libro el Arte de la Guerra, el cual fue retomado por la administración y la gerencia para ser aplicado a la planeación estratégica de las organizaciones que enfrentan mercado muy competitivo, donde para alcanzar el éxito y posicionamiento han surgido una serie de teorías, modelos y paradigmas relacionados con procesos de diagnóstico, análisis del entorno, direccionamiento estratégico, entre otros conceptos inherentes a las grandes organizaciones que interactúan a nivel nacional, internacional y global.

Considerando que el Ejército Nacional constituye una organización de carácter táctico-militar, que protege y garantiza la defensa y seguridad nacionales, y esta trabajando permanentemente en la búsqueda de la paz para la nación, la planeación estratégica de las organizaciones privadas, también aplica a las actividades militares, por lo tanto, es menester adoptar procesos de planeación, organización, dirección y control, es decir, un proceso administrativo de índole estratégico y táctico para las diferentes unidades militares que adelantan las tareas ofensivas, defensivas, estabilidad y apoyo de defensa a la autoridad civil como parte de la acción unificada (MFE 3-0 Operaciones, Doctrina Damasco, 2017).

Por lo anterior, el presente artículo de investigación cualitativa de revisión documental y de diseño de una herramienta para el análisis del macroentorno, enmarcado en el modelo PEMSITIM, está estructurado con base en los objetivos propuestos de ubicación de las variables requeridas para el análisis y evaluación de una unidad táctica del Ejército de Colombia, examinando los diferentes modelos, teorías y enfoques sobre planeación estratégica para el mundo de las organizaciones privadas las cuales generalmente están orientadas en la prestación de bienes y servicios, con destino al mercado local, regional, nacional e internacional. Con base en estos elementos, se planteó un tercer objetivo relacionado con el diseño de una aplicación que recoge matrices probadas en la empresa privada, para ser aplicadas en el planeamiento y conducción de las operaciones militares a lo largo y ancho del territorio nacional.

En primera instancia, se analiza los enfoques teóricos de la planeación estratégica, el diagnóstico y los procesos organizacionales, la definición del ambiente interno y externo y

el análisis de los diferentes indicadores para la toma de decisiones a nivel gerencial de las grandes corporaciones, que han permitido consolidar los diferentes modelos, teorías y paradigmas sobre el campo de la planeación estratégica.

En segunda instancia, se hace un recorrido analítico presentando las particularidades de los diferentes modelos gerenciales y administrativos que han sido probados e implementados en las grandes organizaciones como el cuadro de mando integral, el modelo para la modernización de la gestión organizacional, el análisis del marco entorno PESTEL, la cadena de valor y diamante competitivo de Porter, el modelo de Kast y Rosenzweig, así como el cuadro de mando integral de Norton y Kaplan.

En tercera instancia, se presenta la descripción del modelo de análisis de las variables operacionales PEMSITIM, con sus variables y subvariables, que permiten analizar el ambiente externo de una Unidad Táctica Militar, referente importante para el diseño y construcción de la aplicación de un instrumento que permite cuantificar los diferentes indicadores y procesos necesarios a partir de la planeación estratégica que se implementa en las organizaciones, el cual constituye un anexo a este documento.

Finalmente, se presentan las diferentes conclusiones, derivadas del proceso investigativo para la consolidación de este artículo y su aplicativo como resultado práctico, una contribución para la toma de decisiones efectivas y que orienten el cumplimiento de la misión, en una Unidad Táctica del Ejército en Colombia.

## EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

El análisis estratégico del entorno obedece a un procedimiento formal para generar resultados articulados en la forma de un sistema integrado de decisiones; para ello, es conveniente descomponer los diferentes procesos en tareas claras y articuladas entre sí, asociadas a una secuencia racional de acuerdo a los recursos con que cuenta la entidad. (Hitt, Hoskisson, Flanklin, & Mascaró, 2007)

Este análisis se encuentra inmerso en la dirección estratégica que comúnmente se utiliza para hacer referencia a la planeación que llevan a cabo los gerentes en las empresas y su manera de encarar los entornos tanto a nivel interno como a nivel externo. David (2013), define la dirección estratégica como aquella que permite al gerente actuar con mayor certeza para que su organización sea más proactiva que reactiva a la hora de definir su futuro, a partir de la premisa de que toda organización tiene la capacidad de influir en las actividades a partir de conocer su posición y estado, es decir, no solo debe responder, sino planear con bases ciertas, en este sentido el análisis estratégico trae consigo muchos beneficios, abordando la empresa con un concepto sistémico y por lo tanto integral, lógico y racional. (David, Alba, Monserrat, Borneville, & Clua de la Torres, 2013)

El análisis estratégico se ha constituido en factor clave para la competitividad de las compañías y por ello un número cada vez mayor de empresas se apoya en éste; sin embargo, para que surta los efectos deseados es importante partir de un buen diagnóstico, pasar a una buena planeación, comunicación y terminar con su desarrollo. Punto definitivo en este sentido está en descentralizar el proceso, para incluir tanto a gerentes como a empleados, ya que es necesario que todo el equipo participe y trabaje con compromiso para obtener los objetivos planteados, aunque la toma de decisiones final, sea responsabilidad gerencial. (Porter M. , 2017)

Para Antonio Francés (2006), la adopción y puesta en práctica del análisis estratégico del entorno ofrece la oportunidad de anticiparse y responder a posibles amenazas del entorno, ya que cuando se planea se aclaran las oportunidades y se potencializan las fortalezas, pero

también se minimizan las debilidades y se pueden enfrentar mejor las amenazas. De igual manera, permite mejorar el desempeño de la gerencia e integra a los empleados alrededor de unos objetivos propuestos, suscitando una actitud proactiva. Si bien el proceso de planeación debe ser elaborado con anticipación, cuando la empresa no lo ha planteado puede ajustar uno emergente, en este caso la estrategia puede funcionar a corto plazo, pero lo ideal es que todas las empresas tengan una planeación establecida. (Francés & Indacochea, 2006)

A este respecto se cita que las empresas suelen contar con un conjunto de planes que responden a diferentes necesidades y están relacionados entre sí; éstos conforman un sistema y se identifican de acuerdo con un horizonte que puede variar en función de los objetivos y necesidades propias de cada empresa, los de corto plazo responden generalmente al periodo fiscal que es de un año, los de mediano plazo oscilan entre tres y siete años y los de largo plazo fluctúan entre diez y veinte años, pudiendo ser incluso más largos. También es importante agregar que los tipos de planeación difieren de acuerdo a diversos factores como el entorno, el tipo de compañía, la economía, las condiciones políticas y los propios cambios al interior de la empresa. (Porter M. , 2015)

El análisis estratégico debe tener en cuenta las siguientes pautas:

- Es conducida por la gerencia y a partir de ella, por todas las unidades.
- Establece un marco de referencia a toda la organización.
- Debe estar planteada para afrontar todos los niveles de la compañía.
- Contempla diferentes períodos.
- Su parámetro es la eficiencia.
- Es flexible y por lo tanto puede sufrir los cambios que se requieran.



## **La Planeación Estratégica**

Planear es, en esencia, decidir un curso de acción por anticipado. En el proceso de planeación lo que se pretende es examinar las condiciones del presente y del porvenir y medir la capacidad de respuesta de la compañía ante las características y expectativas del entorno externo y sobre la conducta futura de los mercados. (Sainz de Vicuña, 2015)

A partir de la importancia que ha cobrado la planeación en las organizaciones, y la cual cada día toma más auge dentro del marco de la economía globalizada, ha venido incorporando nuevas técnicas y nuevos recursos a fin de abarcar un proceso generalizado, que pueda servir tanto para un área, como para la organización en su conjunto y frente a su entorno. Dentro de las técnicas utilizadas para la planeación, dos conceptos se han venido involucrando: el pensamiento de lo corporativo y el elemento de la estrategia, tratando genéricamente la planeación corporativa, aunado a la planeación estratégica; ambos conceptos con un significado complementario. (Mejía, 2014)

Los objetivos que ha incorporado la planeación estratégica son en esencia:

- Establecer los objetivos a alcanzar.
- Fijar el curso que se ha de seguir.
- Medir la habilidad y capacidad de los recursos disponibles tanto físicos como humanos y financieros.
- Evaluar la factibilidad.
- Organizar y coordinar los diferentes planes, programas y tareas.
- Plantear las estrategias.
- Hacer el correspondiente feedback.

La planeación estratégica se ha convertido en un instrumento muy útil, aun para compañías muy pequeñas, en las cuales, a veces por su propio tamaño se cree de manera errónea que puede ser administrada o gestionada de manera informal, hecho que trae consigo muchas consecuencias que a largo plazo e incluso a mediano plazo, no son las esperadas por sus dueños. Si bien la planeación es un factor de vital importancia en la organización, el

diagnóstico es la forma o manera de llevar a la realidad la planeación estratégica, mediante una definición de planes y acciones claras emanados de éste para cumplir propósitos definidos. (Kaplan & Norton, 2004)

Para que estas acciones surjan el efecto deseado es necesario cumplir con las etapas básicas que se detallan a continuación. (Sainz de Vicuña, 2015)

- Análisis de la situación.
- Diagnóstico de la situación.
- Definición de Estrategias.

La planeación estratégica surte las siguientes etapas y sub-etapas

- Análisis de la situación
  - fase I: metas
  - fase II: estado actual
- Diagnóstico
  - fase III: diagnóstico estratégico
- Estrategias
  - fase IV: elección de estrategias con base en el diagnóstico
  - fase V: implantación de estrategias

El análisis de la situación comprende en primer lugar las metas propuestas para la organización, alineadas en primer lugar con la identidad corporativa: misión, visión,

valores; diferenciar las unidades que interactúan en la compañía; por último, se establece el esquema del plan estratégico. (Godinez & Hernández, 2014)

La segunda parte del plan engloba un análisis de la situación actual, aquí es necesario hacer un estudio tanto de sus aspectos internos, como de su entorno, incluyendo todos aquellos factores que puedan tener incidencia en el desarrollo de los objetivos propuestos por la compañía.

Posterior viene la etapa denominada diagnóstico, la cual es muy importante porque ésta determinará y guiará el desarrollo y la escogencia e implantación de las posibles estrategias, es necesario considerar que si el diagnóstico no se encuentra bien hecho, tal vez el resultado de la implementación del plan sea confuso o no arroje los resultados deseados. El diagnóstico es una conclusión de la segunda fase y supone la identificación de los puntos fuertes o débiles de la empresa y también la identificación de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno. (Valdés, 2009)

La implementación de las estrategias es el último paso a seguir y comprende el diseño y los planes de acción, se puede plantear a partir de la matriz de planeación o la matriz de la gran estrategia en la cual se debe identificar el responsable, tarea, tiempo, recursos e impacto. Sin embargo, el plan estratégico no garantiza el éxito total para una compañía, éste depende de muchos factores, no obstante, es una herramienta que servirá para corregir el rumbo y sin duda su implantación será de gran ayuda para mejorar las condiciones de competitividad. (Porter M. , 2015)

Las estrategias surgen a partir del diagnóstico elaborado y el tipo de empresa, pero en general pueden ser corporativas, competitivas, operativas, una mezcla de cada una o bien pueden estar dentro de alguno de los ámbitos de crecimiento, genéricas, intensivas, conservadora, defensivas u ofensivas. Es necesario que a la hora de implantar la estrategia esta tenga las siguientes características

- La estrategia debe tener en cuenta los recursos
- Debe presentar consistencia entre la misión, visión, políticas y metas de la compañía
- Debe crear o mantener ventajas competitivas

- Debe presentar una respuesta que sea adaptable al entorno y medio donde se desenvuelva la organización

Escoger las que más se adecuen a la situación es el paso a seguir después del diagnóstico, por lo cual es importante que el planteamiento y síntesis de éste sea el más aproximado a la realidad. (Porter M. , 2015)

El plan resultante contiene entonces los objetivos que se buscan y la manera de llegar a ellos, puede a su vez contener tareas o líneas de acción que deben ser desarrolladas en un término inferior a un año y que son necesarios dentro del plan, en la actualidad y debido a los cambios del mercado, la proyección de la planeación se hace para un periodo de 1 a un máximo de 5 años. (Muñiz, 2010)

### **La estrategia organizacional**

La estrategia dentro de la organización se define como aquella que se puede precisar de una manera explícita a través de un curso de acción a seguir, para alcanzar un propósito definido, pero se aplica de muchas formas de acuerdo a los objetivos propios de la compañía. El autor señala que es preciso que dentro de la estrategia se contemple medir la conducta resultante y posterior a esto realizar el feed back, sea que se haya presentado un resultado positivo o negativo. (Porter M. , 2009)

La estrategia empresarial es lo que hace que todo el conjunto de la empresa represente más que la suma de sus partes, esta definición la brinda Porter (2009, P.177) para referirse a la importancia de la estrategia en la empresa. Sin embargo, Porter enfatiza en la necesidad de diferenciar la estrategia de la eficacia operativa, aunque las dos son muy importantes para cualquier compañía, suelen confundirse. La eficacia operativa es aquella que diferencia una empresa de otra que preste los mismos servicios o venda el mismo tipo de productos, consiste en realizar las mismas actividades utilizando mejor sus recursos. Por su lado, el posicionamiento estratégico realiza las mismas o similares actividades de manera diferente a como lo hace su competencia, para crear una verdadera diferenciación, o lo que se

denomina como valor agregado. Estos dos conceptos deben formar parte de la estrategia en la empresa, el administrador, gerente o presidente es la persona que cuenta con la visión de la totalidad en la empresa y por lo tanto debe fijarse como meta que la compañía a su cargo englobe estos dos conceptos como parte de su estrategia corporativa. Porter (2009, p. 71).

Por otro lado, la estrategia, de acuerdo a Martínez (2013), se identifica como el patrón de respuesta de la organización a su ambiente y entorno, la estrategia considera todos los recursos empresariales: humanos, financieros, materiales y técnicos; frente a los riesgos que puedan convertirse en amenazas para la compañía. Este concepto incluye todo tipo de organizaciones, incluso aquellas que se sientan seguras y cuyos administradores reaccionen y decidan de manera oportuna. También es importante considerar que el planteamiento de las estrategias que surgen del análisis del entorno en la compañía requiere por parte del administrador liderazgo, proactividad, reacción, eficiencia, estudio juicioso de la industria, el mercado y las políticas gubernamentales, y un profundo conocimiento de la estructura de la empresa, además de las propias competencias organizacionales. (Martínez, 2013)

El concepto de estrategia y su ejecución no es estática, y con seguridad siempre seguirá cambiando para adaptarse a los entornos de un mercado flexible y global, de tal manera que una de las principales características es que sea flexible y que pueda ser modificada a fin de ajustarla cada vez que sea requerido. (Rico, 2012)

Las principales consideraciones para analizar el entorno son

- Conocer las Oportunidades.
- Determinar las amenazas.
- Establecer los Objetivos.
- Evaluar los cursos de Acción.
- Estudiar y seleccionar las estrategias.
- Cuantificar numéricamente los planes a través del presupuesto.
- Evaluar los resultados.

De acuerdo a lo expuesto, para una organización, es de vital importancia a fin de sobrevivir, anticiparse, y crecer, que el administrador como gestor y gerenciar de procesos

decida en qué momento y cómo realizar un análisis del entorno como medio para que la compañía bajo su mando pueda responder de manera satisfactoria a las amenazas, fortalezca sus capacidades y minimice sus debilidades a través de diversas estrategias.

### **El diagnóstico organizacional**

En toda organización uno de los principales aspectos es su rendimiento, entendido desde los ángulos que confluyen para llevar a la empresa por un sendero seguro dentro de su mercado. Por un lado, la correcta toma de decisiones acerca de los aspectos relacionados con su mercado: producto, precio, rentabilidad, plaza, competencia, canales, por otro lado, la capacidad de orientar sus capacidades internas hacia lograr la eficiencia de sus propios procesos internos en lo administrativo y de manejo financiero. Estos dos aspectos deben ser complementados y equilibrados entre sí, dado que la administración de una compañía ha sido vista como una estructuración técnica y sistémica de diverso tipo de relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades que la conforman con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. No obstante, el diagnóstico no solo depende de sus aspectos internos, sino que en gran medida se encuentra influenciado por elementos de orden externo, sobre los cuales no puede influir, pero que debe considerar. Visto de esta manera, una de las más eficaces herramientas para lograr el rendimiento empresarial de manera sistémica, donde se reúnan los dos aspectos es la realización del diagnóstico. (Vidal, 2014)

Se ha descrito que el diagnóstico empresarial es como un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente y la deseada o modelo, el saldo de estas dos es lo que se llama diagnóstico. Por lo tanto, reseña la autora, el proceso diagnóstico es en sí mismo un medio, no un fin, no obstante, es el camino para conseguirlo y permite una observación general para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de la organización.

En este mismo sentido se expresa Amaya (2005) refiriendo que el diagnóstico es un insumo básico para la planeación, en donde se reconoce la existencia de un entorno cambiante y una propia y particular situación interna, en consecuencia, el diagnóstico es un componente de la dirección y planeación que sirve para la toma de decisiones e involucra los fines de

productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento en cualquier organización. El autor señala, que para lograr un objetivo derivado del diagnóstico, es necesario que éste incluya todas las áreas e involucre a todo el personal de la compañía, lo anterior a menos que se encuentre un determinado problema en un área específica. Igualmente importante es que en primer lugar los empresarios verifiquen la existencia de una identidad corporativa que establezca hacia dónde quiere ir la organización y con base en ésta alinear las estrategias. (Amaya, 2010)

El diagnóstico empresarial debe cumplir con unos principios que garanticen mayores probabilidades de efectividad, estos son

Todo exceso de información es desinformación. la autora explica que el diagnóstico debe ser tratado de manera sistémica pero racionalmente, dado que los excesos de información que no obedezcan directamente al objetivo pueden desviar, enlentecer o dispersar la realidad del diagnóstico.

El diagnóstico es situacional y particular. Toda organización, aunque se encuentre ubicada dentro de un entorno en el cual influyen variables generales al mercado, tiene su propia historia y se mueve en un entorno próximo particular que responde a variables socio-económicas, geográficas, políticas y legales propias del medio donde se desenvuelva, por ello no basta con tener en cuenta elementos de competitividad, mercadotecnia, tecnología, sino que también es conveniente analizar sus particularidades, historia y trayectoria.

Por lo tanto, se reitera que el diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es un insumo a partir del cual se procede al diseño del plan estratégico que más se ajuste a cada compañía. (Vidal, 2014)

El diagnóstico en la compañía, por lo tanto, debe ser coherente, integrado y coordinado entre todos los empleados de la organización y todas las unidades que la componen, de su correcta ejecución se pasa a considerar el plan estratégico que debe seguir la compañía y que debe provenir de un serio compromiso desde la gerencia, a partir de su identidad corporativa, esto es, su misión, visión, valores, e incluye también: objetivos y metas, reglas y políticas, procedimientos, programas, presupuestos. Al respecto refiere el autor, el diagnóstico es vital para establecer lo que la organización quiere lograr en el futuro,

definiendo resultados claves y las estrategias, políticas, programas, procedimientos y tareas para alcanzarlos. (Rodríguez, 2010)

### **Ubicación del diagnóstico externo dentro de la planeación estratégica**

El diagnóstico estratégico externo es el punto que debe tratarse inmediatamente después de plantear los requerimientos de la propia compañía, dado que es considerado como el punto estratégico donde la empresa puede centrar una estrategia coherente que le permita optimizar sus posibilidades de éxito. De la elaboración de éste desprenderán las amenazas y también las oportunidades, factores claves para la propia supervivencia de la empresa. Después de considerar las necesidades y el diagnóstico estratégico externo, se pasa a plantear el diagnóstico estratégico interno de la empresa, que servirá para exponer las fortalezas frente a compañías de la misma línea o del sector, pero que también saca a la luz las debilidades, que pueden llegar a ser punto de quiebre del negocio si no son atendidas a tiempo. De allí la importancia del orden de elaboración y ejecución del diagnóstico, que suele representarse a través de la conocida matriz DOFA. (Speth & Martín, 2016)

### **La composición del entorno**

El entorno se encuentra constituido por factores sobre los cuales una empresa no tiene ninguna influencia directa, pero debe tratar de blindarse para minimizar las consecuencias directas, está compuesto por diferentes sub-entornos, cuyo análisis depende de la actividad analizada. Los entornos se dividen en: (Amo Baraybar, 2011)

El entorno político. En este contexto, la empresa puede ejercer muy pocas coerciones; en caso contrario, un cambio de régimen o política puede generar sensibles cambios en el sector estudiado e incluso en la generalidad de la economía.

El entorno económico. Las decisiones tomadas en este campo afectan a casi la totalidad de los sectores; es conveniente entonces observar con cuidado sus perspectivas. Por lo tanto, es indispensable mantenerse informado de aspectos micro y macro económicos para conocer la situación del país.



El entorno jurídico. Éste, a menudo le impone a las empresas condiciones que son adicionales al giro de la compañía en términos de normas de obligatorio cumplimiento.

El entorno sociológico. Muestra cómo los valores, las costumbres de vida y de consumo de los individuos en donde se venden los productos de la empresa pueden ser objeto de evolución y cambio, pero en los cuales puede influir la innovación.

El entorno tecnológico. Corresponde a la tecnología que actualmente se emplea en determinada actividad, y a tecnologías provenientes de otras actividades capaces de alterar el sector estudiado. Por tanto es conveniente mantenerse enterado y, en lo posible contar con la tecnología necesaria para producir el bien correspondiente al giro a fin de evitar ser superado por la competencia.

El entorno internacional. Concentra el estudio de las perspectivas y los peligros que ofrecen países a los que se piensa ingresar en materia de estabilidad política, nivel de desarrollo, economía, consumo, indicadores económicos, normatividad, requisitos, y todos aquellos que a nivel nacional también se consideran dentro del entorno económico y político.

El entorno ecológico. Debe ser objeto de un profundo análisis en actividades relacionadas con el turismo, minería o agricultura. En algunas actividades el país puede contar con una serie de restricciones, normas u observaciones que permiten o no la producción o comercialización de un producto, también han influido estableciendo tendencias y ciclos que facilitan u obstaculizan la actividad en ciertos sectores. (Amo Baraybar, 2011)

### **Etapas de elaboración del diagnóstico**

La elaboración del diagnóstico debe ser planeada y revisada de manera tal que permita cumplir los objetivos para los cuales fue propuesto, se ha propuesto la división del diagnóstico en tres momentos, considerados a continuación:

Fase I: En esta primera parte se plantea una situación general que permita retomar las ideas más importantes para el desarrollo del diagnóstico para saber cuál es el estado actual de la compañía, para ello se dividirá el diagnóstico en análisis interno y externo. Dentro del análisis interno se considerarán las diferentes áreas de la compañía, partiendo de su análisis organizacional, aspecto que debe encontrarse correctamente definido, a fin de que todos los

colaboradores de la compañía viren hacia la misma dirección, partiendo de los propósitos, visión y misión, para posteriormente analizar su estructura y línea e igualmente las necesidades y requerimientos propios de la compañía. (Sainz de Vicuña, 2015)

El análisis continúa con la valoración de cómo se encuentra la compañía en sus diferentes unidades de la organización: producción, comercial, administrativa y financiera, teniendo en cuenta sus recursos y capacidades. Dentro de este proceso, es necesario considerar cuáles son las fuentes de recursos y su planificación financiera. Igualmente es importante conocer su proceso operativo, a fin de plantear estrategias que permitan obtener una productividad eficiente, entendiendo ésta como la relación entre la producción alcanzada y los recursos utilizados para conseguirla (Sainz de Vicuña, 2015)

Por su parte, el análisis externo contemplará aquellas variables que influyen o pueden influir en la compañía, pero sobre las cuales ésta no tiene injerencia, dentro de estas se analizará el comportamiento del mercado, el entorno político, social y legal y las fuerzas competitivas.

En la fase II se procederá a la ponderación de los factores obtenidos y definidos en la primera fase, utilizando para ello el análisis matricial, a través de las matrices: DOFA, PESTEL, IFAS, EFAS y matriz de contrastación para saber cuál es la posición de la compañía. (Sainz de Vicuña, 2015)

La fase III consiste en la propuesta de las estrategias, éstas dependerán de los resultados arrojados en la primera y segunda fase, para culminar con la gran matriz de Plan de Acción. (Sainz de Vicuña, 2015)

A partir del establecimiento del plan de mejoramiento, el éxito dependerá de la correcta ejecución, pueden sin embargo surgir algunas variaciones, ello dependerá del tipo de compañía, su situación actual y los objetivos fijados, no obstante, es imprescindible que el plan propuesto cuente con compromiso, coherencia, cohesión, sinergia, presupuesto y comunicación para que surta efecto.

## **El Análisis DOFA**

La matriz DOFA, es una herramienta de análisis de vulnerabilidad que deriva del diagnóstico interno y externo, y, se utiliza para determinar el desempeño de la organización y, aunque esta herramienta es muy importante dado que ofrece un panorama global de la organización, su real ventaja es que a partir de su planteamiento es posible aportar a la planeación estratégica que lleve a la compañía a que se anticipen o atenúen las amenazas del entorno, se trabaje sobre sus aspectos débiles, se potencien las fortalezas y se le dé un verdadero provecho a las oportunidades. El fruto es un plan de trabajo ligado a todo nivel en la compañía, de tal manera que todas las operaciones y compromisos se integren para que todos los esfuerzos de la empresa viren en un solo sentido. Visto de esta manera, llegar solo al planteamiento del análisis DOFA implica detenerse a mitad de camino, lo que no permite alternativas posibles, o estrategias definidas. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012)

La matriz DOFA se divide en dos cuadrantes principales que destacan sus aspectos internos que corresponden a las fortalezas y debilidades al interior de la empresa y los externos, que hacen referencia a oportunidades y amenazas de entorno en el que se desenvuelve la compañía. Dados estos criterios comúnmente la matriz se presenta como un cuadrado dividido en cuatro partes, donde se exponen los aspectos externos e internos.

Para diligenciar la matriz se comienza con grupos de trabajo que usualmente buscan identificar aspectos claves dentro de toda la estructura de la organización en las diferentes áreas como: estructura organizacional, producción, mercadeo, ventas, administración, finanzas, políticas, lineamientos, logística. De otro lado, se encuentran otro grupo de consultores o bien delegados de gerencia que identifican componentes externos como: políticas, impuestos, gravámenes, aspectos ambientales, economía exterior, permisos, trámites, tendencia de compras, tecnología de producción, y todos aquellos considerados trascendentales de acuerdo al giro mismo del negocio. (Speth & Martín, 2016)

A fin de determinar la elaboración de la matriz DOFA, conviene clarificar sus componentes o aspectos que se relacionan con los diferentes cuadrantes. Las oportunidades y amenazas se refieren a situaciones favorables o desfavorables para la compañía, que provienen de los

cambios que se dan en el medio; aquí es importante incluir los nuevos escenarios que pueden presentarse, pero también los que influyen y ya están presentes.

Para contar con la mayor certeza posible con respecto a las oportunidades y amenazas es conveniente:

- Explorar el entorno para precisar los cambios más representativos que se han venido presentando y sobre los cuales la empresa puede tomar alguna acción, o bien en los que puede o debe blindarse para minimizar el impacto.
- Establecer qué probabilidad existe de que ocurran los cambios ya valorados
- Identificar las oportunidades o amenazas que pueden llegar si se materializan los cambios
- Valorar el impacto de las amenazas y debilidades y a su vez la influencia de aspectos favorables para aprovechar los cambios del entorno

Con respecto a las debilidades, estas pueden orientarse hacia aspectos como disminución en la participación del mercado, declive del porcentaje de crecimiento, obstáculos para prestar servicios, base muy limitada de clientes, mercado en decadencia, baja calidad del producto, dificultad para penetrar el mercado. Cuando las compañías logran encontrar soluciones certeras a las amenazas, éstas se convierten en grandes oportunidades, en consecuencia, se debe considerar por parte de la gerencia que las oportunidades que son consideradas de gran impacto a largo plazo serán las que se reconozcan como una fortaleza básica de la compañía. (Speth & Martín, 2016)

Por su parte las oportunidades se deben establecer comenzando con un examen constante, sistemático y crítico de aspectos sobre los cuales la compañía tenga ventajas como sus activos, ventajas competitivas del producto, cambios en el portafolio frente a variaciones en los estilos de vida de los consumidores o bien en cambios de las necesidades de los clientes, incursión de nuevas tecnologías en la compañía, mejoras en el proceso de atención al cliente, valor agregado en la prestación del servicio, u otras que puedan ser significativas. (Speth & Martín, 2016)

Para que el plan de acción aporte a la planeación estratégica, el análisis DOFA generalmente es vinculado con otras matrices complementarias como el perfil de amenazas y oportunidades (POAM), el análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (PESTEL), perfil competitivo (PC), el perfil de capacidades y fortalezas externas (PCE) e internas (PCI), además de lo anterior, lo ideal es que este análisis confluya en una matriz TOWS, FODA o de impacto cruzado que permita abordar los aspectos positivos para enfrentar los negativos por cada cuadrante, ello servirá además, para saber cuáles son las oportunidades más importantes para sacar el mejor provecho de ellas, cómo superar las debilidades para lograr los objetivos propuestos y de qué manera utilizar a favor sus fortalezas. Sin embargo, es importante anotar que no siempre las fortalezas conducen a una ventaja, pero las oportunidades sí pueden por sí mismas hacer que la compañía tome ventaja en el mercado. (Muñiz, 2010)

Cuando el análisis DOFA confluye en el análisis TOWS o FODA, es posible plantear diverso tipo de estrategias de acuerdo al cuadrante y al propósito resultado del diagnóstico, de esta manera se pueden plantear estrategias ofensivas, defensivas, de supervivencia y de reorientación, que reúnen aspectos de su capacidad interna, capacidad externa y factores de entorno, cruzándolas para potenciar sus fortalezas, aprovechar sus oportunidades, corregir sus debilidades y afrontar de la mejor manera los riesgos del entorno. (Valdés, 2009)

Estrategias ofensivas (FO): Si la probabilidad de ocurrencia y la capacidad de respuesta son altas. Tratan de obtener el máximo provecho de una situación favorable del entorno, para controlar las amenazas.

Estrategias defensivas (FA): Si la probabilidad es baja y la capacidad es alta. Pretenden dar respuestas a situaciones del entorno no favorables apoyándose para ello en puntos fuertes.

Estrategias de reorientación (DO): Si la probabilidad es alta y la capacidad es baja. Tratan de aprovechar una situación positiva del entorno para corregir carencias o debilidades. La compañía es vulnerable, se debe examinar si es viable la solución o si lo mejor sea desistir de algún producto en particular o una línea en general; las estrategias implican fortalecer o desistir.

Estrategias de supervivencia (DA). Se debe evaluar solo factores clave para la organización. Estas están destinadas a eludir los efectos que las situaciones del entorno puedan tener sobre aspectos internos.

Frente a la ponderación de matrices como la MEFI y la MEFE derivadas del análisis DOFA, los aspectos considerados como claves para la compañía se deben calificar de acuerdo al impacto que tengan entre: alto impacto, impacto medio o bajo impacto. (Valdés, 2009)

### **Valoración y ponderación de las matrices de diagnóstico**

A fin de que este proceso sea lo más ajustado posible se debe tener en cuenta en el proceso de valoración cuáles aspectos son calificados de alto, medio o bajo impacto. Para que una debilidad o amenaza, sea catalogada como alto impacto tiene que tratarse de un riesgo tan alto que incluso pueda llevar al fracaso; por el contrario, cuando se valoran las fortalezas y las oportunidades, la evaluación de alto impacto recae sobre eventos que de ocurrir traerán como consecuencia directa efectos positivos en alto grado para el proyecto; los de impacto medio, son aquellos cuya naturaleza será de impacto moderado, pudiendo afectar negativa o positivamente, pero de su ocurrencia no depende la ejecución del proyecto, además si la empresa posee los recursos necesarios los puede solventar. Cuando se trata de valoraciones de bajo impacto, se refieren generalmente a aspectos que si bien no entorpecen sí pueden hacer más lentos los procesos o área, pero de ninguna manera constituyen motivos de éxito o causas del fracaso. (Godínez & Hernández, 2014)

Davis (20013, p. 150), describe la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) como aquella que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa, proporcionando una base para identificar y evaluar las relaciones entre éstas. Sin embargo y debido a que cada organización es particular en sí misma, los juicios y elementos para validarla dependen de su situación particular. Para que tanto la matriz MEFI como la matriz MEFE, sean herramientas que permitan tomar las decisiones con mayor acierto, Davis propone las siguientes consideraciones (David, Alba, Monserrat, Borneville, & Clua de la Torres, 2013)

1. Enumerar los factores clave identificados en la compañía, incluyendo para la matriz interna, tanto fortalezas como debilidades.
2. Asignar un valor a cada factor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Este valor asignado indica la importancia que cada uno de estos factores tienen para el éxito de la compañía, sin importar si se trata de una fortaleza o una debilidad, fortaleza o amenaza, sin embargo, los factores considerados como aquellos que producen mayores efectos deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.
3. De igual manera y a fin de hacer una ponderación definitiva que permita valorar la posición de la compañía, es necesario asignar una calificación que indique si un determinado factor representa una debilidad mayor, una debilidad menor, una oportunidad mayor o una oportunidad menor. De acuerdo a Davis (2013), estas calificaciones de evaluación para la matriz MEFI y para la MEFÉ, son los siguientes
  - Oportunidad mayor = 4
  - Oportunidad menor = 3
  - Amenaza menor = 2
  - Amenaza mayor = 1
4. Las fortalezas y oportunidades deben tener una calificación de 4 o 3 y las debilidades o amenazas de 1 o 2. Tales calificaciones deben ser ponderadas de acuerdo al tipo de negocio y por lo tanto, de manera independiente para cada empresa.
5. Los valores a los que se hizo referencia en el paso 2, hacen referencia a la empresa; mientras que las calificaciones del paso 4 se refieren a la industria.
6. A partir de las anteriores valoraciones, se debe multiplicar cada factor entre sí, para determinar un valor ponderado en cada variable. Posteriormente se sumarán los valores ponderados para hallar la posición de la empresa.

Anota Davis que, sin importar el tipo de factores ni su cantidad, el puntaje del valor total oscilará entre 1 a 4, siendo el promedio 2.5. Cuando el puntaje se encuentre por debajo de este promedio, indica que la compañía es débil internamente; cuando es superior a este promedio muestra lo contrario. Para la matriz MEFÉ, si el promedio es superior a 2.5

muestra que la compañía trata de responder a las exigencias externas, cuando el promedio es cercano a 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria, pero si el promedio ponderado es de 1.0 o por debajo de 2.5, indica que las estrategias de la empresa no están potenciando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (David, Alba, Monserrat, Borneville, & Clua de la Torres, 2013)

## **MODELOS DE DIAGNÓSTICO PARA EL ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL MACROENTORNO EN LAS ORGANIZACIONES**

Un modelo organizacional de diagnóstico es en sí mismo la fotografía de una situación concreta en un espacio de tiempo; se consideran mecanismos para diagnosticar a partir de la interpretación de una compañía como un sistema creciente, cambiante y adaptativo. Para llegar al diagnóstico de manera asertiva se debe plantear un análisis interno y externo como requisito para la toma de decisiones; en consecuencia, siempre en las compañías se elaboran los dos estados: tanto el interno como el externo, dado que de nada sirve cambiar o modificar el uno si el otro sigue igual. Dentro de este contexto, es fundamental que la compañía cuente con la capacidad crítica y certera para auto monitorearse de manera frecuente, cuando la organización cuenta con esta herramienta ha dado un gran paso para lograr una gestión adecuada y plantear las estrategias necesarias para reaccionar en el momento oportuno. De acuerdo a la finalidad, al tipo de compañía y a los objetivos planteados, existen multiplicidad de modelos de diagnóstico, de allí que si bien la gran mayoría son de uso general, se adaptan a cada empresa. (David, Alba, Monserrat, Borneville, & Clua de la Torres, 2013)

### **El Cuadro de Mando Integral -CMI-**

En la década de los años 80, se brindaba particular importancia en las medidas contables y financieras de las empresas, se pensaba que esas eran las áreas medulares de las compañías



para que tuvieran éxito. A comienzos del siguiente decenio, se empezó a reconocer la empresa como un sistema integrado, considerando que no era suficiente con la correcta administración contable y financiera para asegurar el logro de los mejores resultados. A esta última conclusión llegaron David Norton y Robert Kaplan hacia 1992, dos conocidos asesores empresariales y profesores universitarios, que habían ideado un tablero de mando para las compañías en donde incluían lo que denominaron perspectivas, para cada una de las áreas, estas son: finanzas, mercados o clientes, procesos internos y formación y crecimiento. La idea de estos dos profesores era que estas cuatro perspectivas representan la visión equilibrada para cualquier compañía y que al crear medidas para cada una de estas perspectivas se brindaría la importancia a la empresa como un sistema sin pasar por alto ningún aspecto relevante. Sin embargo, Norton y Kaplan aclaran que el Cuadro de Mando Integral es solo un modelo y que cada empresa debe adaptarlo a sus propias necesidades a partir del modelo propuesto. (Martínez & Milla, 2012)

El cuadro de mando integral es descrito como un proceso que permite traducir los objetivos estratégicos de una compañía en resultados, ya que la utilización del cuadro permite a la dirección de la empresa centrar su atención en aquello que considera más importante para conseguir los resultados que persigue. El cuadro de mando integral es entonces un sistema de comunicación, de información y principalmente de formación. Esta herramienta mide de una manera eficaz si se están cumpliendo los resultados esperados, igualmente provee la visión necesaria para saber cómo debe llevarse la empresa por el camino más seguro a partir de una serie de herramientas que dimensionan la empresa de manera global. (Kaplan, Niven, & Ganzinelli, 2003)

La aplicación correcta de las herramientas de CMI, busca el equilibrio entre cuatro perspectivas que engloban el quehacer de toda empresa: objetivos, indicadores e intereses, a fin de conseguir accionistas satisfechos, clientes fidelizados, procesos eficientes y efectivos y un recurso humano preparado y motivado. Para lograrlo los objetivos deben estar vinculados entre sí por una relación de causa-efecto de las diferentes perspectivas que maneja el cuadro de mando integral, estas parten de las bases y son básicamente cuatro: Perspectiva financiera, perspectiva interna, perspectiva aprendizaje, perspectiva cliente. (Amo Baraybar, 2011)

Una de las principales herramientas del CMI, es la planificación estratégica, entendida como el conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos propuestos. Estos elementos incluyen normas, medidas, sistemas y procesos. Básicamente el proceso de planeación estratégica debe contestar las siguientes preguntas: quiénes somos; cuál es nuestro negocio; dónde estamos ahora; hacia dónde nos dirigimos; cómo hacer para llegar allí. Para responder estas preguntas se parte del examen de misión, visión, valores y objetivos, es decir, la identidad corporativa. Para dar contestación a la segunda pregunta se utiliza el diagnóstico interno que incluye aspectos como: recursos humanos con los cuales se cuenta, producto que se fabrica, vende o servicio que se presta, la financiación, instalaciones, organización, logística. La pregunta hacia donde se dirige la organización incluye todos aquellos factores externos que influyen de una u otra manera en la compañía, estos deben ser plasmados como amenazas y oportunidades. (Amo Baraybar, 2011)

### **Modelo de Modernización de la gestión Organizacional –MMGO-**

El modelo MMGO, es una herramienta diseñada por la Universidad EAN a fin de coadyuvar a la empresa en su objetivo por ser más competitiva. Para ello, esta herramienta utiliza una clasificación por cuartiles 0-25 para cada una de las áreas de la compañía, identificados así: I: Iniciando; D: desarrollándose o M: Madurando. En el primer cuartil indica que se cuenta con el nivel del conocimiento de procesos y herramientas para hacer del producto o servicio más competitivo, sin embargo, no se implementa, lo que implica que no se documenta o registra ni se hace seguimiento, es el estadio administrativo más básico. En el segundo cuartil  $25 < \text{ó} = 50$ , se implementan algunas herramientas, se siguen los procesos de manera irregular. En el tercer cuartil se entiende que la compañía se encuentra en la ruta correcta, se siguen y aplican todos los procedimientos, el nivel administrativo es bueno y solo debe fortalecerse. La compañía que se encuentra en el último cuartil es la ideal, es una empresa madura que genera valor constante, cumple con todos sus procesos de manera eficaz, se conoce muy bien el mercado y arroja todos los resultados deseados. (Empresa de Administración de Negocios -EAN-, 2015)

## **Análisis Macroentorno PESTEL**

La planeación estratégica matricial es descrita por Davis (2013), quién expone que se trata de una gran herramienta para condensar la información pertinente y poder plasmarla a fin de realizar el diagnóstico empresarial. Davis describe que principalmente existen dos factores: internos y externos. Los segundos son recogidos por la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) o matriz de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales PESTEL, como aquella que resume y evalúa las principales Amenazas y Oportunidades presentes en el entorno de la compañía. Los factores internos son aquellas fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa, o matriz (MEFI) matriz de evaluación de los factores internos o IFAS, herramientas que proporcionan una base para identificar y evaluar la situación real de la compañía tanto a nivel internos, como externo. Sin embargo, anota Davis, debido a que cada organización es particular en sí misma, los juicios y elementos dependen de su situación particular. (David, Alba, Monserrat, Borneville, & Clua de la Torres, 2013)

Para Muñiz & Monfort (2010) la empresa es una unidad dinámica, por lo tanto, muchos factores influyen en su competitividad y crecimiento o por el contrario en su descenso. Por ello es conveniente realizar un diagnóstico de los diversos factores que influyen en ésta, tanto internos como externos, para ello es posible utilizar diversos instrumentos. Uno de éstos que permite visualizar de manera holística el entorno externo es el modelo Pestel que sirve al empresario para obtener un enfoque de los sub-entornos político, económico, socio-cultural, ecológico y legal. (Muñiz & Monfort, Aplicación práctica del cuadro de mando integral, 2010)

### **Diamante competitivo**

Michael Porter sostiene que la diversidad e intensidad de las relaciones funcionales explican la formación de un complejo productivo y su grado de madurez. Estas relaciones hacen referencia a cuatro puntos que Porter denomina Diamante y se encuentra compuesto por las relaciones de competencia entre empresas de la misma actividad, las relaciones de la empresa con sus proveedores y con productores de insumos. El análisis de las puntas del diamante es útil para comprender aquellos factores preponderantes que intervienen en el entorno de la organización, a partir de este análisis se pueden plantear diversas estrategias

en el plan estratégico, pero inciden más directamente en el plan de mercadeo. Este análisis fue propuesto por Porter y suele llamarse análisis de microentorno, o también análisis de la industria; sirve para analizar la vulnerabilidad de la compañía frente a su industria, por lo tanto, no se corresponde con el entorno interno, pero tampoco con el externo. (Porter M. , 2015)

Se elabora con el fin de prepararse mejor para afrontar los riesgos frente a sus competidores ó bien sacar un mejor provecho de las oportunidades frente a la competencia. Este modelo se desarrolló inicialmente como una forma para evaluar el atractivo potencial de beneficios de distintas industrias, no obstante, después y con el auge de las compañías de diversas industrias y servicios, el modelo ha sido ajustado para presentar las cinco fuerzas que dentro de su industria pueden afectarlas. Estas fuerzas comprenden: amenaza de entrada de nuevos competidores; rivalidad competitiva; proveedores; compradores y productos sustitutos. Las cinco fuerzas no son independientes, sino que la alteración en una de ellas puede desencadenar cambios en otra, por lo tanto, es un proceso dinámico. El diamante de Porter es útil entonces como herramienta para emprender acciones ofensivas o defensivas frente a los competidores más cercanos y frente a los riesgos propios del sector, con miras a estar preparados o a fortalecer aquellos aspectos débiles. (Matilla, 2011)

### **Análisis de la cadena de valor**

La cadena de valor fue propuesta en primera instancia por Michael Porter quien habló de ésta como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente. Porter aclaraba la importancia exponiendo que todas las compañías a fin de producir, comercializar u ofrecer sus servicios, llevan a cabo una serie de acciones, dentro de las cuales es imprescindible identificar aquellas que son necesarias y otras que sirven de apoyo, constituyéndose todas en indispensables para brindar un producto diferenciado. Para cumplir su objetivo, la cadena de valor reconoce, diferencia e identifica las diferentes actividades estratégicas de la empresa, dividiéndolas en actividades primarias y de apoyo. Las primeras son aquellas que agregan directamente valor al producto final; las segundas son las que sin crear un valor directo, si son necesarias para conseguir los objetivos de la empresa. (Porter, 2009)

## **Modelo de Kast y Rosenzweig**

El enfoque sistémico considera y establece que la empresa es una organización que se comporta como un sistema, el cual está formado por un conjunto de elementos relacionados entre sí que conforman una red de inputs y de outputs explicados mediante un proceso constante de transformación. Este enfoque sistémico es el concepto que define empresa para Freeman E. Kast James E. Rosenzweig dado que se considera que la dirección estratégica debe ser un proceso continuo que apoye los objetivos a largo plazo trazados dentro de las empresas. Este proceso involucra la ejecución de un plan estratégico que sea reconocido, comprendido y aceptado por el personal encargado de ejecutarlo. Además de lo anterior, debe tener en cuenta a la empresa como totalidad y sus relaciones con el entorno, en este sentido, el apoyo en las tecnologías de la información y las comunicaciones es de vital importancia. Esta teoría define que todas las áreas de una compañía se encuentran en estrecha interrelación, por consiguiente lo que afecte una de éstas afectará a toda la organización, en consecuencia definen que para cumplir un diagnóstico es pertinente hacerlo de todas las unidades a fin de ver reflejados los resultados en toda la compañía. El modelo propuesto por Kast y Rosenzweig para cumplir este propósito se compone de los 4 subsistemas en la empresa, el primero es la razón de ser de la empresa, este determina si los colaboradores y directivos tienen claridad de la razón de ser, en cuanto a la misión y visión; el segundo analiza el subsistema tecnológico, éste determina qué clases de procesos se trabajan y cómo logran producir bienes o servicios para obtener resultados; el tercer subsistema determina la estructura de la empresa en cuanto a su organización; el cuarto subsistema analiza el factor de psicosocial de la empresa determinando la educación, necesidades, formas de pensar. Todo esto conlleva al quinto factor subsistema de gestión que implica la supervisión y control del funcionamiento de los anteriores subsistemas. (Gil Estallo & Giner de la Fuente, 2013)

## **Diagnostico a través del Análisis Matricial**

La planeación estratégica matricial es descrita por David (2013), quién expone que se trata de una gran herramienta para condensar la información pertinente y poder plasmarla a fin de realizar el diagnóstico empresarial. David describe que principalmente existen dos tipos

de factores: internos y externos. Los segundos son recogidos por la matriz de evaluación de los factores externos (PESTEL) o matriz de evaluación de factores externos que incluye: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, definiéndola como aquella que resume y evalúa las principales Amenazas y Oportunidades presentes en el entorno de la compañía. Los factores internos son aquellas fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa, o matriz de evaluación de los factores internos o IFAS, herramientas que proporcionan una base para identificar y evaluar la situación real de la compañía tanto a nivel internos, como externo. Sin embargo, anota David, debido a que cada organización es particular en sí misma, los juicios y elementos dependen de su situación particular. (Amaya, 2010)

Para Muñiz & Monfort (2005) la empresa es una unidad dinámica, por lo tanto, muchos factores influyen en su competitividad y crecimiento o por el contrario en su descenso. Por ello es conveniente realizar un diagnóstico de los diversos factores que influyen en ésta, tanto internos como externos, para ello es posible utilizar diversos instrumentos. Uno de éstos que permite visualizar de manera holística el entorno externo es el modelo PESTEL que sirve al empresario para obtener un enfoque de los sub-entornos político, económico, socio-cultural, ecológico y legal.

En este aspecto, (Francés & Indacochea, 2006) describen que el análisis matricial ofrece la oportunidad de anticiparse y responder a posibles amenazas del entorno, ya que cuando se éste se plantea se aclaran las oportunidades y se potencializan las fortalezas, pero también se minimizan las debilidades y se pueden enfrentar mejor las amenazas. De igual manera, impulsa la mejora del desempeño de la gerencia e integra a los empleados alrededor de unos objetivos, promoviendo una actitud objetiva y efectiva. De allí que sea tan importante que todo administrador o gerente conozca y utilice herramientas como el análisis matricial que permite elaborar un diagnóstico lo más certero posible, a fin de plantear estrategias que conlleven afrontar de mejor manera el entorno, así como fortalecer sus aspectos internos, aspectos vitales para la estabilidad y vida de la organización. (Francés & Indacochea, 2006)

## **Modelo sistémico de diagnóstico empresarial -MODE-**

Este enfoque sistémico considera y establece que la empresa es una organización que se comporta como un sistema, el cual está formado por un conjunto de elementos relacionados entre sí, que conforman una red de entradas y salidas explicadas mediante un proceso constante de transformación. (Godinez & Hernández, 2014)

De acuerdo con este modelo de diagnóstico, definir el rumbo de la compañía, así como identificar los objetivos, son tareas de la dirección, pero deben ser compartidos por los miembros de toda la compañía a fin de contar con un alto grado de seguridad y compromiso en el logro, para ello se elabora un diagnóstico por áreas y posterior a éste se fijan planes a nivel interdepartamental alineados al objetivo general, basados en tiempos establecidos y planes operativos cimentados en la tarea de cada posición a fin de obtener en un tiempo determinado metas comunes y el rumbo a seguir.

Este modelo involucra en primer lugar dentro de su proceso de diagnóstico las relaciones con el entorno, cuantificándolo como aspectos de bajo impacto, medio impacto y alto impacto en este sentido, el apoyo en las tecnologías de la información y las comunicaciones son de vital importancia. (Hitt, Hoskisson, Flanklin, & Mascaró, 2007)

Para cumplir su propósito se compone de los 4 subsistemas en la empresa, el primero es la razón de ser de la empresa, este determina si los colaboradores y directivos tienen claridad de la razón de ser, en cuanto a la misión y visión; el segundo analiza el subsistema tecnológico, éste determina tanto a nivel interno como externo, qué tecnologías se están utilizando para la clase de procesos que se trabajan y cómo logran producir bienes o servicios para obtener mejores resultados; el tercer subsistema determina la logística y estructura considerando la interna de la empresa, pero también aquellas que permiten a las organizaciones un mejor rendimiento; el cuarto subsistema analiza el factor de psicosocial incluyendo cultura, educación, nivel de vida, ingreso per cápita, factores de compra. Todo esto conlleva al quinto factor subsistema de gestión que implica la supervisión y control del funcionamiento de los anteriores subsistemas, para brindar una visión sistémica de todos los subsistemas de la organización como un conjunto perfectamente interrelacionado. (Gil Estallo & Giner de la Fuente, 2013)

Esta teoría define que todas las áreas de una compañía se encuentran en estrecha interrelación, en consecuencia, definen que para cumplir un diagnóstico es pertinente hacerlo de todas las unidades y a su vez del entorno inmediato y global a fin de ver reflejados los resultados en toda la compañía.

## **VARIABLES OPERACIONALES PARA UNIDADES TÁCTICAS DEL EJERCITO**

Los responsables del planeamiento en el Ejército analizan y describen un ambiente operacional, en términos de ocho variables operacionales interrelacionadas que pueden diferir de un área operacional a otra y afectar las operaciones. Las variables operacionales son un conjunto amplio de categorías de información utilizadas para describir un ambiente operacional. Estas se conocen como PEMSITIM: política, económica, militar, social, información, tiempo, infraestructura y medio ambiente físico. (MFRE 5-0 Proceso de Operaciones, Doctrina Damasco, 2017)

Política. Describe la distribución de la responsabilidad y el poder en los niveles de gobierno (autoridades formalmente constituidas y poderes políticos informales o encubiertos).

### **Subvariables**

- Actitud hacia el gobierno.
- Centros de poder político.
- Tipo de gobierno.
- Legitimidad y efectividad del gobierno.
- Influencia de los grupos políticos.
- Relaciones internacionales.

Económica. Abarca conductas individuales o grupales relacionadas con la producción, la distribución y el consumo de recursos.

### **Subvariables**



- Diversidad económica.
- Tasa de desempleo.
- Actividad económica.
- Actividad económica ilegal.
- Bancos y finanzas.

Militar. Explora las capacidades militares y de otras fuerzas de seguridad no militares de todos los actores (enemigo, propias tropas y neutrales) en un ambiente operacional dado

#### Subvariables

- Fuerzas Militares.
- Fuerzas de seguridad no militares del gobierno.
- Fuerzas de seguridad no militares que no pertenezcan al Estado.
- Combatientes desarmados.
- Combatientes armados no militares.
- Funciones militares.
- Mando tipo misión.
- Maniobra.
- Guerra de información.
- Reconocimiento, inteligencia, vigilancia y adquisición de blancos.
- Apoyo de fuego.
- Protección.
- Logística.

Social. Describe la composición cultural, religiosa y ética dentro de un ambiente operacional y las creencias, valores, costumbres y comportamientos de los miembros de la sociedad.

#### Subvariables

- Mezcla demográfica.

- Volatilidad social.
- Nivel de educación.
- Diversidad étnica.
- Diversidad religiosa.
- Movimiento de la población.
- Lenguas nativas o nacionales.
- Actividad criminal.
- Derechos humanos.
- Centros de poder social.
- Normas y valores culturales básico.

**Información.** Describe la naturaleza, alcance, características y efectos de individuos, organizaciones y sistemas que colectan, procesan y diseminan la información o actúan con base en ella.

#### Subvariables

- Comunicaciones públicas.
- Medios de comunicación.
- Guerra de información.
- Guerra electrónica.
- Guerra de computación.
- Ataques de información.
- Engaño.
- Destrucción física.
- Medidas de protección y seguridad.
- Percepción de la administración.
- Inteligencia.
- Manejo de la información.

Tiempo. Describe la sincronización y duración de actividades, eventos o condiciones dentro de un ambiente operacional, y de la forma en que estos son percibidos por varios de sus actores.

#### Subvariables

- Percepción cultural del tiempo.
- Información de desplazamiento.
- Explotación táctica del tiempo.
- Fechas, tiempos, periodos o eventos clave.

Infraestructura. Se compone por edificaciones básicas, servicios e instalaciones que se necesitan para el funcionamiento de una comunidad o sociedad.

#### Subvariables

- Patrón de construcciones.
- Zonas urbanas.
- Densidad de construcción urbana.
- Servicios públicos existentes.
- Nivel de servicios públicos.
- Arquitectura de transporte.
- Bienes protegidos por el DIH.

Medio Ambiente. Incluye la geografía, las estructuras creadas por el hombre y el clima en el área de operaciones.

#### Subvariables

- Terreno.
- Observación y campos de tiro.
- Avenidas de aproximación.
- Terreno clave.
- Obstáculos naturales y artificiales.
- Cubierta y protección.
- Forma del terreno.

- Vegetación.
- Complejidad del terreno.
- Clasificación de la movilidad .
- Peligros naturales.
- Áreas geográficas protegidas por la UNESCO.
- Clima.
- Precipitaciones.
- Alta temperatura (índice de calor).
- Baja temperatura (índice de vientos helados).
- Viento.
- Visibilidad.
- Nubosidad.
- Humedad relativa.

Las variables de la misión son categorías de información específica necesaria para ejecutar las operaciones. Estas se conocen como METT-TC: misión, enemigo, terreno y clima, tropas y apoyo disponible, tiempo disponible y consideraciones civiles, (MFRE 5-0 Proceso de Operaciones, Doctrina Damasco, 2017). Principalmente, su propósito es suministrar información a los comandantes y al estado mayor/plana mayor sobre lo que necesitan saber para lograr el entendimiento de una situación particular, una vez recibida una anteorden o misión. En síntesis, estas describen características del AO (enfocándose en cómo podrían afectar la misión) y les permiten a los comandantes y al estado mayor/plana mayor refinar su entendimiento de la situación del ambiente operacional y visualizar, describir, dirigir, liderar y evaluar las operaciones.

VARIABLES DE LA MISIÓN:

Misión. Es siempre la primera variable que los comandantes y sus estados mayores/planas mayores consideran durante la toma de decisiones; por esta razón, ven todas las METT-TC en términos del impacto sobre el cumplimiento de la misión.

Enemigo. La segunda variable que consideran es la referente al enemigo. Su disposición (incluyendo la organización, fuerza, ubicación y movilidad táctica), doctrina, equipamiento, capacidades, vulnerabilidades y probables cursos de acción.

Terreno y clima. Los análisis del terreno y del clima son inseparables, dado que influyen directamente en el impacto que cada uno causa en el otro durante las operaciones militares. El terreno incluye características naturales (como ríos y montañas) y artificiales (como ciudades, aeropuertos y puentes); el clima tiene aspectos militares que incluyen la visibilidad, vientos, precipitaciones, nubosidad, altura sobre el nivel del mar, temperatura y humedad.

Los comandantes analizan el terreno utilizando los cinco aspectos militares del terreno: Obstáculos, avenidas de aproximación, terreno clave, observación y campos de tiro y cubierta y protección.

Tropas y apoyo disponible. Esta variable incluye el número, tipo, capacidades, condiciones de las tropas, apoyo disponible, abastecimientos, servicios y apoyo disponible (del componente conjunto, nación anfitriona y asociados de la acción unificada) y apoyo de civiles contratados por organizaciones militares.

Tiempo disponible. Los comandantes evalúan el tiempo disponible para el planeamiento, la preparación y la ejecución de tareas y operaciones. Este incluye el tiempo requerido para alistar, desplegar y maniobrar unidades en relación con el enemigo y las condiciones que se presenten según la urgencia de la operación.

Consideraciones civiles. Las consideraciones civiles hacen referencia a la influencia de la infraestructura hecha por el hombre, las instituciones civiles y las actividades de líderes civiles, poblaciones y organizaciones producida dentro de un área de operaciones durante la conducción de operaciones militares. Estas comprenden seis características expresadas en la sigla AECOPE (áreas, estructuras, capacidades, organizaciones, personas y eventos).

Durante todo el proceso los comandantes fomentan la colaboración continua y el diálogo entre ellos, los comandantes subordinados, estados mayores/planas mayores y asociados de la acción unificada para desarrollar un entendimiento compartido y facilitar la unidad de esfuerzo. La colaboración consiste en la unión de dos o más personas u organizaciones que trabajan juntas hacia metas comunes, compartiendo conocimiento y construyendo consensos. El diálogo es una forma de colaboración que involucra el intercambio sincero de ideas u opiniones entre los participantes y fomenta discusiones en áreas de desacuerdo.

Al colaborar y dialogar activamente, comparten y cuestionan información, percepciones e ideas para entender mejor las situaciones y tomar decisiones. Así se crea un ambiente de aprendizaje que les permite a los participantes utilizar su pensamiento crítico y creativo y compartir ideas, opiniones y recomendaciones sin miedo a las posibles repercusiones; no obstante, para que este ejercicio sea efectivo se requiere sinceridad y un respetuoso intercambio de ideas. Los participantes deben sentirse libres para exponer sus puntos de vista basados en su experticia, aun cuando se compartan ideas que contradigan las opiniones sostenidas por personas de mayor rango (los comandantes exitosos son aquellos que escuchan contraargumentos e ideas nuevas).

La colaboración ocurre durante el planeamiento y continúa a través de la ejecución, e incluso facilita el proceso de mejora continua a través de la evaluación y la implementación de posibles cambios adoptados a partir de los resultados de la misma, sin importar la ubicación física de los participantes, dado que los sistemas de información y las herramientas de planeamiento colaborativo actuales permiten que lo hagan en tiempo real. Por ello, los comandantes, subordinados y asociados de la acción unificada comparten su entendimiento de la situación, participan en el desarrollo de los cursos de acción y la toma de decisiones y resuelven conflictos antes de que el comando superior emita la orden de operaciones, (ORDOP). Con esto obtienen como resultado un mejor entendimiento de la situación, la intención del comandante, el concepto de operaciones y las tareas de todas las unidades subordinadas partícipes. Otro beneficio derivado del planeamiento colaborativo es que acorta el tiempo destinado para el mismo, debido a que todos los escalones desarrollan su plan de forma prácticamente simultánea.

Junto con una firme toma de decisiones por parte del comandante, la colaboración y el diálogo habilitan a la fuerza para adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes. Durante la preparación y la ejecución, comparan la evaluación permanente de la situación y del progreso de la operación e intercambian ideas sobre cómo actuar. De esta manera, identifican si está o no funcionando y cómo modificar los planes para cumplir de una mejor forma la misión. (Ejército Nacional de Colombia, 2017)

Los anteriores referentes, constituyeron insumos principales para el diseño de una aplicación en Excel que recoge mucho referentes de las teorías y paradigmas de la alta gerencia, de las organizaciones privadas de la alta gerencia, cuyas matrices se ha realizado la incursión del PEMSITIM, cuyo acrónimo traduce variables y sus variables de tipo político, económico, militar, social, de información, tiempo, infraestructura y medio ambiente físico, como referentes que deben ser diagnosticados previamente para poder planificar una operación de un comando militar, minimizando riesgos, pero maximizando estrategias y tácticas para el éxito de la misión propuesta, modelo aplicativo de que se anexa a este artículo.

## CONCLUSIONES

Del proceso de investigación descriptiva para el Desarrollo de una Aplicación de Análisis del Entorno para una Unidad Táctica del Ejército Nacional, se pueden derivar las siguientes conclusiones:

Las organizaciones en general, sean privadas o públicas, productoras de bienes o prestadores de servicio, deben enfrentar un ambiente cambiante y de incertidumbre permanente, por lo tanto, su accionar en el mercado puede el medio donde desarrolla su objeto social, debe estar referenciado mediante el análisis de indicadores que muestran la situación actual en torno a variables y sub variables de carácter político, económico, social, tecnológico, ecológico y medioambiental, de orden legal, entre otros factores, los cuales son determinantes para direccionamiento estratégico, cuanto representan amenazas u oportunidades que deben ser aprovechadas, considerando previo análisis interno en cuanto a sus fortalezas y debilidades, a través de planes estratégicos orientados alcanzar el éxito en cumplimiento de su misión y visión.

Las ciencias administrativas orientadas al campo de las organizaciones de carácter privado y con presencia del mercado, han desarrollado teorías, modelos y paradigmas que han venido siendo aplicados con gran éxito en el mundo empresarial, por cuanto la realización de procesos de diagnóstico internos y externos, brindan un referente para la planificación estratégica, el planteamiento de objetivos, metas, acciones y estrategias tendientes a alcanzar un desarrollo competitivo en un mercado turbulento, cambiante y de grandes desafíos.



El Ejército Nacional como organización táctica militar, no es ajena al comportamiento de cualquier empresa de carácter privado, por lo tanto, se hace necesario implementar procesos de planeación estratégica y táctica, para desarrollar con éxito a través de las unidades militares en pro de garantizar la seguridad nacional y la consolidación de la paz en el territorio colombiano. Para el cumplimiento de esta misión, se ha diseñado un modelo ajustado a las teorías y paradigmas de la alta gerencia, denominado PEMSITIM, cuyo acrónimo traduce variables y subvariables de tipo político, económico, militar, social, de información, tiempo, infraestructura y medio ambiente físico, como referentes que deben ser diagnosticados previamente para poder planificar una operación militar, minimizando riesgos, pero maximizando estrategias y tácticas para el éxito de la misión propuesta.

Con base en el análisis del PEMSITIM como modelo de diagnóstico del macroentorno para operaciones militares, se complementó con otras matrices de planeación estratégica derivada de los modelos organizacionales y gerenciales debidamente aceptados englobados en el mundo empresarial, tales como la misión, los objetivos estratégicos, la ponderación del PEMSITIM en una escala de valores, la matriz CAME y el resumen de estrategias y tácticas, información referencial de gran importancia, para la toma de decisiones y alcanzar el éxito de las operaciones militares, una contribución que desde la academia se puede aportar a la misionalidad del Ejército Nacional en Colombia.

Los aprendizajes, el fortalecimiento de las competencias y experiencias, la cultura investigativa y el trabajo en equipo, son algunos logros importantes alcanzados en el desarrollo de este artículo y diseño del aplicativo o instrumento, un aporte significativo para facilitar la cuantificación del entorno en operaciones militares, un referente de gran valor para el análisis, referencias y toma de decisiones, modelo propuesto que no se puede considerar un producto acabado, sino como una propuesta que merece ser enriquecida, complementada y que puesta en práctica, permitirá construir un verdadero modelo inherente a las Fuerzas Militares de nuestro país.

# DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

*Para visualizar dónde quiere estar su unidad táctica tiene que definir:*

## Misión

*Para entender dónde se encuentra en la actualidad lleve a cabo un análisis:*









## Análisis externo

*Para trazar el camino para ir de un punto a otro tendrá que:*

Identificar las estrategias más conveniente  
Determinar acciones para el facilitar el logro de la estrategia





VARIABLE	DESCRIPCIÓN	
 Política	Describe la distribución de la responsabilidad y el poder en los niveles de gobierno (autoridades formalmente constituidas y poderes políticos informales o encubiertos)	<a href="#">Ver subvariables</a>
 Económica	Abarca conductas individuales o grupales relacionadas con la producción, la distribución y el consumo de recursos	<a href="#">Ver subvariables</a>
 Militar	Explora las capacidades militares y de otras fuerzas de seguridad no militares de todos los actores (enemigo, propias tropas y neutrales) en un ambiente operacional dado	<a href="#">Ver subvariables</a>
 Social	Describe la composición cultural, religiosa y ética dentro de un ambiente operacional y las creencias, valores, costumbres y comportamientos de los miembros de la sociedad	<a href="#">Ver subvariables</a>
 Información	Describe la naturaleza, alcance, características y efectos de individuos, organizaciones y sistemas que colectan, procesan y diseminan la información o actúan con base en ella	<a href="#">Ver subvariables</a>
 Tiempo	Describe la sincronización y duración de actividades, eventos o condiciones dentro de un ambiente operacional, y de la forma en que estos son percibidos por varios de sus actores	<a href="#">Ver subvariables</a>
 Infraestructura	Se compone por edificaciones básicas, servicios e instalaciones que se necesitan para el funcionamiento de una comunidad o sociedad	<a href="#">Ver subvariables</a>
 Medio ambiente físico	Incluye la geografía, las estructuras creadas por el hombre y el clima en el área de operaciones	<a href="#">Ver subvariables</a>

# 1. MISIÓN

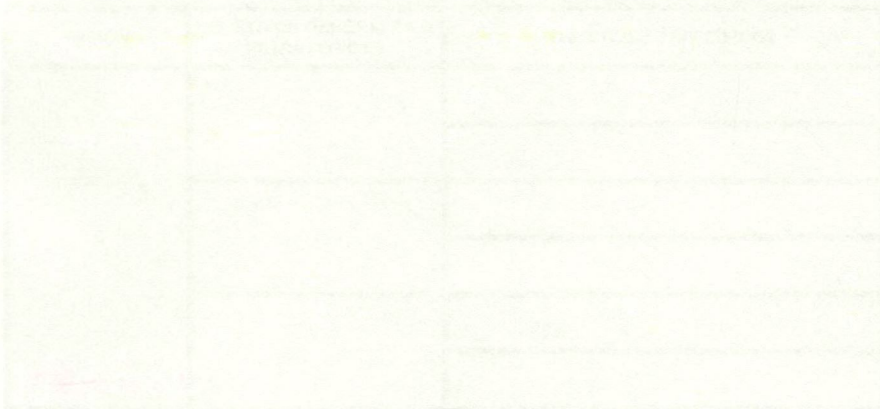
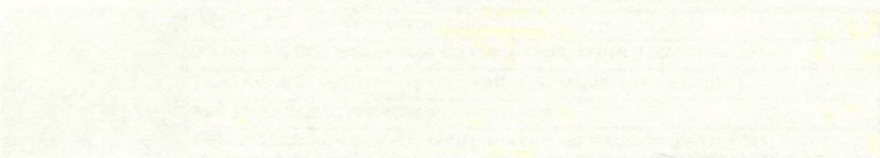
La **MISIÓN** es la razón de ser de la unidad táctica

- Debe ser clara, concisa y compartida.
- Siempre orientada hacia el bienestar general
- Refleja el propósito fundamental de la unidad

*En este apartado describa la Misión*



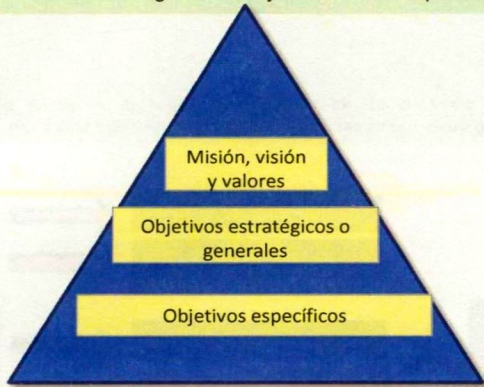
VARIABLES  
OPERACIONALES



## 2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El siguiente paso es establecer los objetivos estratégicos que busca lograr con el diagnóstico

Un **OBJETIVO ESTRATÉGICO** es un fin deseado, clave. Para una mejor planificación construya los objetivos formando una pirámide. Los objetivos de cada nivel indican qué es lo que quiere lograrse, siendo la estructura de objetivos que está en el nivel inmediatamente inferior la que indica el cómo. Por tanto, cada objetivo es un fin en sí mismo, pero también a la vez un medio para el logro de los objetivos del nivel superior.



**Objetivos estratégicos:** Concretan el contenido de la misión.

**Objetivos operativos:** Son la concreción anual de los objetivos estratégicos. Han de ser claros, concisos y medibles. Se puede distinguir dos tipos de objetivos específicos:

- 1- **Funcionales:** objetivos formulados por áreas o unidades
- 2- **Operativos:** objetivos que se centran en operaciones y acciones concretas

Cualquier objetivo formulado tiene que presentar los siguientes atributos:

M	<b>MEDIBLES:</b> que se puedan cuantificar
E	<b>ESPECÍFICOS:</b> enunciados de forma clara, breve y comprensible
T	<b>TRAZABLES:</b> que permita un registro de seguimiento y control
A	<b>ALCANZABLES:</b> realistas y motivadores
S	<b>SENSATOS:</b> lógicos y consecuentes con los recursos disponibles



*A continuación reflexione sobre la misión, y establezca los objetivos estratégicos y específicos que busca alcanzar. Defina tres objetivos estratégicos y dos específicos para cada uno de ellos*



MISIÓN	OBJETIVOS GENERALES O ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
0		



### 3. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

Fijados los objetivos estratégicos se debe analizar las distintas estrategias para lograrlos. De esta forma, las estrategias son los caminos, vías, o enfoques para alcanzar los objetivos. Responden a la pregunta ¿cómo?.

Este análisis le permitirá detectar por un lado los factores de éxito (fortalezas y oportunidades), y por otro lado, las debilidades y amenazas que debe gestionar.



**Oportunidades:** aquellos aspectos que pueden presentar una posibilidad para mejorar , aumentar y fortalecer la ventaja competitiva.

**Amenazas:** son fuerzas y presiones del entorno que pueden impedir y dificultar el correcto desarrollo de las acciones, reducir su eficacia o incrementar los riesgos en la misión militar

**Fortalezas:** son capacidades, recursos, posiciones de avanzada, ventajas que le ayudarán a aprovechar las oportunidades.

**Debilidades:** son todos aquellos aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo o de consecución de logros. Constituyen dificultades y deben, por tanto, ser controladas y superadas.





Las fortalezas evaden el efecto negativo de las amenazas.

0=En total desacuerdo, 1= No está de acuerdo, 2= Esta de acuerdo, 3= Bastante de acuerdo y 4=En total acuerdo

		AMENAZAS			
		A1	A2	A3	A4
FORTALEZAS	F1				
	F2				
	F3				
	F4				
Total		0	0	0	0

Superamos las debilidades tomando ventaja de las oportunidades

0=En total desacuerdo, 1= No está de acuerdo, 2= Esta de acuerdo, 3= Bastante de acuerdo y 4=En total acuerdo

		OPORTUNIDADES			
		O1	O2	O3	O4
DEBILIDADES	D1				
	D2				
	D3				
	D4				
Total		0	0	0	0

Las debilidades intensifican notablemente el efecto negativo de las amenazas

0=En total desacuerdo, 1= No está de acuerdo, 2= Esta de acuerdo, 3= Bastante de acuerdo y 4=En total acuerdo

		AMENAZAS			
		A1	A2	A3	A4
DEBILIDADES	D1				
	D2				
	D3				
	D4				
Total		0	0	0	0

### SINTESIS DE RESULTADOS

Relaciones	Tipología de estrategia	Puntuación	Descripción
FO	Estrategia Ofensiva	0	Tratan de obtener el máximo provecho de una situación favorable del entorno, para controlar las amenazas
FA	Estrategia Defensiva	0	La unidad está preparada para enfrentarse a las amenazas
DA	Estrategia de Supervivencia	0	Se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas necesarias para luchar o enfrentar
DO	Estrategia de Reorientación	0	No puede aprovechar las oportunidades porque carece de preparación adecuada

La puntuación mayor le indica el orden de las estrategias que deberá llevar a cabo.



3. DOFA

5. PEMSITIM





## 6. MATRIZ CAME

Además de tener identificada la estrategia es necesario determinar las acciones de acuerdo a la matriz TOWN para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

*Reflexione y anote acciones a llevar a cabo teniendo en cuenta que estas acciones deben favorecer la ejecución exitosa de la estrategia general identificada.*



	Acciones	Corregir las debilidades
C	1	
	2	
	3	
	4	
		Afrontar las amenazas
A	5	
	6	
	7	
	8	
		Mantener las fortalezas
M	9	
	10	
	11	
	12	
		Explotar las oportunidades
E	13	
	14	
	15	
	16	



5. PEMSITIM

RESUMEN  
ESTRATÉGICO



**INDICE**

**Resumen**

Nombre de la unidad:

Fecha de elaboración:

COMANDANTE EN JEFE

MISIÓN

UNIDADES ESTRATÉGICAS

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

MISIÓN	OBJETIVOS GENERALES O ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
0	0	0
		0
	0	0
		0
	0	0
		0

**ANÁLISIS DOFA**

DEBILIDADES	0
	0
	0
	0
AMENAZAS	0
	0
	0
	0
FORTALEZAS	0
	0
	0
	0
OPORTUNIDADES	0
	0
	0
	0

**IDENTIFICACION DE ESTRATEGIA** Escriba en el siguiente recuadro las principales estrategias identificadas en la Matriz CAME

**ACCIONES COMPETITIVAS** Debe anotar las tareas que se deben llevar a cabo de acuerdo a la estrategia en orden de importancia, tenga en cuenta responsable, recursos y tiempo

PRIORIDAD	TAREA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	OBSERVACIÓN
1		0			
2		0			
3		0			
4		0			
5		0			
6		0			
7		0			
8		0			
9		0			
10		0			
11		0			
12		0			
13		0			
14		0			
15		0			

**CONCLUSIONES** Anote las conclusiones más relevantes .

INDICE

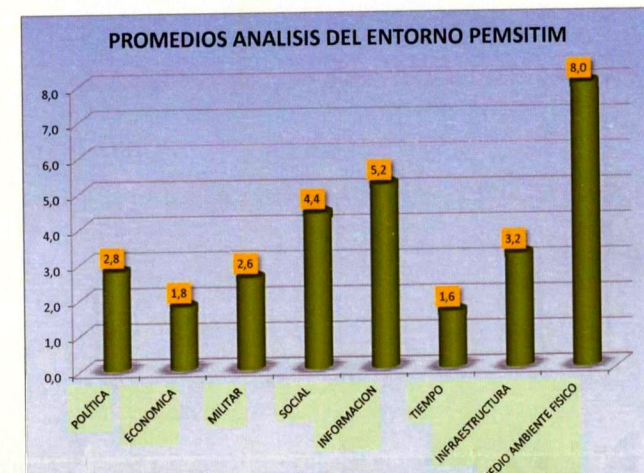
## 5 ANÁLISIS EXTERNO MACROENTORNO: PEMSITIM

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Política	Describe la distribución de la responsabilidad y el poder en los niveles de gobierno (autoridades formalmente constituidas y poderes políticos informales o encubiertos)
Económica	Abarca conductas individuales o grupales relacionadas con la producción, la distribución y el consumo de recursos
Militar	Explora las capacidades militares y de otras fuerzas de seguridad no militares de todos los actores (enemigo, propias tropas y neutrales) en un ambiente operacional dado
Social	Describe la composición cultural, religiosa y ética dentro de un ambiente operacional y las creencias, valores, costumbres y comportamientos de los miembros de la sociedad
Información	Describe la naturaleza, alcance, características y efectos de individuos, organizaciones y sistemas que colectan, procesan y diseminan la información o actúan con base en ella
Tiempo	Describe la sincronización y duración de actividades, eventos o condiciones dentro de un ambiente operacional, y de la forma en que estos son percibidos por varios de sus actores
Infraestructura	Se compone por edificaciones básicas, servicios e instalaciones que se necesitan para el funcionamiento de una comunidad o sociedad
Medio ambiente físico	Incluye la geografía, las estructuras creadas por el hombre y el clima en el área de operaciones

A continuación marque con una X para valorar en función de cada una de las afirmaciones, de tal forma que 0= SIN IMPACTO; 1= IMPACTO BAJO; 2= IMPACTO MEDIO; 3= ALTO IMPACTO; 4= IMPACTO CRÍTICO.

AUTODIAGNÓSTICO ENTORNO GLOBAL P.E.M.S.I.T.I.M.	VALORACIÓN					Impacto Crítico	PROMEDIOS
	Sin Impacto	Impacto Bajo	Impacto Medio	Impacto Alto	Impacto Crítico		
	0	1	2	3	4		
<b>POLÍTICA</b>							
Actitud hacia el gobierno		1					
Centros de poder político			2				
Tipo de gobierno				3			
Legitimidad y efectividad del gobierno					4		
Influencia de los grupos políticos					4		
Relaciones internacionales							
<b>ECONÓMICA</b>							
Diversidad económica	0						
Tasa de desempleo		1					
Actividad económica			2				
Actividad económica legal				3			
Bancos y finanzas				3			
<b>MILITAR</b>							
Fuerzas Militares	0						
Fuerzas de seguridad no militares del gobierno		1					
Fuerzas de seguridad no militares que no pertenezcan al Estado							
Combatientes desarmados							
Combatientes armados no militares		1					
Funciones militares							
Mando tipo misión			2				
Maniobra							
Guerra de información			2				
Reconocimiento, inteligencia, vigilancia y adquisición de blancos				3			
Apoyo de fuego							
Protección						4	
Logística							
<b>SOCIAL</b>							
Mezcla demográfica	0						
Volatilidad social		1					
Nivel de educación		1					

VARIABLES	VALORACIÓN CONSOLIDADA					PROMEDIOS
	Sin Impacto	Impacto Bajo	Impacto Medio	Impacto Alto	Impacto Crítico	
POLÍTICA	0	1	2	3	8	2,8
ECONÓMICA	0	1	2	6	0	1,8
MILITAR	0	2	4	3	4	2,6
SOCIAL	0	3	6	9	4	4,4
INFORMACION	0	3	6	9	8	5,2
TIEMPO	0	1	0	3	4	1,6
INFRAESTRUCTURA	0	1	4	3	8	3,2
MEDIO AMBIENTE FISICO	0	4	8	12	16	8,0



Derechos humanos				3	
Centros de poder social				3	
Normas y valores culturales básicos					4
<b>INFORMACIÓN</b>					
Comunicaciones públicas		1			
Medios de comunicación		1			
Guerra de información			2		
Guerra electrónica			2		
Guerra de computación			2		
Ataques de información				3	
Engaño				3	
Destrucción física				3	
Medidas de protección y seguridad					4
Percepción de la administración		1			
Inteligencia	0				
Manejo de la información					4
<b>TIEMPO</b>					
Percepción cultural del tiempo	0				
Información de desplazamiento		1			
Explotación táctica del tiempo				3	
Fechas, tiempos, periodos o eventos clave					4
<b>INFRAESTRUCTURA</b>					
Patrón de construcciones		1			
Zonas urbanas	0				
Densidad de construcción urbana			2		
Servicios públicos existentes				3	
Nivel de servicios públicos					4
Arquitectura de transporte			2		
Bienes protegidos por el DIH					4
<b>MEDIO AMBIENTE</b>					
Terreno	0				
Observación y campos de tiro		1			
Avenidas de aproximación			2		
Terreno clave				3	
Obstáculos naturales y artificiales					4
Cubierta y protección	0				
Forma del terreno		1			
Vegetación			2		
Complejidad del terreno				3	
Clasificación de la movilidad					4
Peligros naturales	0				
Áreas geográficas protegidas por la UNESCO		1			
Clima			2		
Precipitaciones				3	
Alta temperatura (índice de calor)					4
Baja temperatura (índice de vientos helados)	0				
Viento		1			
Visibilidad			2		
Nubosidad				3	
Humedad relativa					4

A partir de la conclusión obtenida en el diagnóstico en cada uno de los factores, determine las oportunidades y amenazas más relevantes que considere que por su importancia se reflejen en el análisis DOFA Estratégico

OPORTUNIDADES	
O3:	
O4:	

AMENAZAS	
A3:	
A4:	

## REFERENCIAS

- Amaya, J. (2010). *Gerencia, planeación & estrategia*. Bucaramanga: universidad Santo Tomás.
- Amo Baraybar, F. (2011). *El cuadro de mando integral: balanced scorecard*. Madrid: ESIC.
- David, F., Alba, V., Monserrat, E., Borneville, J., & Clua de la Torres, C. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Ejército Nacional de Colombia. (2017). *MANUAL FUNDAMENTAL DE REFERENCIA DEL EJÉRCITO MFRE 5-0 PROCESO DE OPERACIONES*. Bogotá: Comercializadora COMSILA SAS.
- Empresa de Administración de Negocios -EAN- . (2015). *Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones -MMGO-*. Obtenido de <http://mmgo.ean.edu.co/>: <http://mmgo.ean.edu.co/>
- Francés, A., & Indacochea, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson.
- Gil Estallo, M. d., & Giner de la Fuente, F. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: Esic.
- Godinez, A. M., & Hernández, G. (2014). *Planeación Estratégica Total: El método para planeación estratégica preferido*. México: Ignus Media.
- Hitt, M., Hoskisson, R., Flanklin, E., & Mascaró, P. (2007). *Administración estratégica: Competitividad y conceptos de globalización*. México: Thomson.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión.
- Kaplan, R., Niven, P., & Ganzinelli, C. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso : maximizar la gestión y mantener los resultados*. Barcelona: Gestión.

- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *El diagnóstico estratégico*. Madrid: Díaz de Santos.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, M. d. (2013). *La gestión empresarial*. Madrid: Diaz de Santos.
- Matilla, K. (2011). *Conceptos fundamentales en la planeación estratégica*. Barcelona: UOC.
- Mejía, C. A. (2014). *El valor de la planeación estratégica*. Bogotá: Planning.
- Muñiz, L. (2010). *Guía Práctica para mejorar un plan de negocios. Cómo diseñarlo, implantarlo y evaluarlo*. Barcelona: Profit.
- Muñiz, L., & Monfort, E. (2010). *Aplicación práctica del cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo. Edición Ampliada*. Barcelona: Planeta.
- Rico, M. G. (2012). *Fundamentos empresariales*. Madrid: Esic.
- Rodríguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Cengage Learning.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic.
- Speth, C., & Martín, M. (2016). *El análisis DAFO*. Barcelona: Marketing Business & Economics.
- Valdés, L. A. (2009). *Planeación estratégica con enfoque sistémico*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Vidal, E. (2014). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá: Ecoe.



BIBLIOTECA CENTRAL DE LAS FF.MM.  
"TOMAS RUEDA VARGAS"



201002486