



Revista Arbitrada Venezolana  
del Núcleo Costa Oriental del Lago



# mpacto *Científico*

Universidad del Zulia

Junio 2020  
Vol. 15 N° 1

ppi 201502ZU4641  
Esta publicación científica en formato digital  
es continuidad de la revista impresa  
Depósito Legal: pp 200602ZU2811 / ISSN:1856-5042  
ISSN Electrónico: 2542-3207

 **Impacto Científico**

**Revista Arbitrada Venezolana  
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago**

Vol. 15. N°1. Junio 2019. pp. 89-109

## Componentes fundamentales de la planificación estratégica

*Ramón Nava, Xavier Pirela, Yajaira Alvarado*  
Universidad del Zulia. Núcleo Costa Oriental del Lago  
yaalv26@gmail.com

### Resumen

Las organizaciones demandan de cada uno de sus gerentes una gran capacidad para gerenciar el cambio, consecuentemente, la planificación estratégica funge como herramienta para anticipar y administrar dichos cambios. Desde esta perspectiva, en el presente artículo se describen los componentes fundamentales de la planificación estratégica. Para ello se fundamentó en la teoría de autores como: David (2008), Serna (2008), Sallenave (2009), entre otros. Se tipifica como una investigación descriptiva, con diseño no experimental, de campo y transeccional. La población quedó representada por los gerentes, líderes y coordinadores de los seis (06) departamentos de cobranza de CORPOELEC Región Occidental. Como técnica de recolección de datos se empleó la encuesta mediante un cuestionario, conformado por 26 ítems con escala de frecuencia y validado por el juicio de expertos. Para calcular su confiabilidad se empleó el Coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose 0,95. El análisis de los datos se realizó mediante la estadística descriptiva, a través de la media aritmética. Se evidenció alta aplicación de los estrategias, direccionamiento estratégico, diagnóstico estratégico, opciones estratégicas, formulación estratégica e índices de gestión como componentes de la planificación estratégica, no obstante la difusión y alineación estratégica se ubicó con moderada aplicación.

**Palabras clave:** componentes, diagnóstico estratégico, difusión y alineación estratégica, direccionamiento estratégico, estrategias, formulación estratégica, índices de gestión, opciones estratégicas, planificación estratégica.

## *Fundamental components of strategic planning*

### **Abstract**

Organizations demand from each of their managers a great capacity to manage change, consequently, strategic planning serves as a tool to anticipate and manage such changes. From this perspective, this article describes the fundamental components of strategic planning. For this, it was based on the theory of authors such as: David (2008), Serna (2008), Sallenave (2009), among others. It is typified as a descriptive investigation, with a non-experimental, field and transectional design. The population was represented by the managers, leaders and coordinators of the six (06) collection departments of CORPOELEC Western Region. As a data collection technique, the survey was used using a questionnaire, made up of 26 items with a frequency scale and validated by expert judgment. To calculate its reliability, the Cronbach's Alpha Coefficient was used, obtaining 0.95. Data analysis was performed using descriptive statistics, using the arithmetic mean. High application of the strategists, strategic direction, strategic diagnosis, strategic options, strategic formulation and management indices as components of the strategic planning was evidenced, however the diffusion and strategic alignment was located with moderate application.

**Keywords:** components, strategic diagnosis, strategic dissemination and alignment, strategic direction, strategists, strategic formulation, management indices, strategic options, strategic planning.

### **Introducción**

En el mundo de los negocios conducir bien una organización supone decidir de forma correcta, pero la decisión en sí misma es producto de un proceso de reflexión que involucra diversas actividades. Esta reflexión sistemática, ordenada, abarca lo que se conoce como planificación. Entendida así, constituye una herramienta metodológica e instrumental que contribuye a mejorar la calidad de las decisiones.

Por consiguiente, se afirma que la planificación estratégica es la herramienta de administración que permite a los ejecutivos enfrentar los negocios de mañana mediante el desarrollo de nuevas aptitudes y procedimientos. Además, aporta a la empresa muchas otras cosas valiosas, sin embargo, la más importante es desarrollar la capacidad para enfrentar el cambio (cambio de los negocios de hoy a los de mañana).

En este contexto, para Francés (2006) la planificación estratégica es un proceso en donde se definen los lineamientos estratégicos o líneas maestras de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes. Afirma que la planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno, tratando de anticipar los que otros actores puedan hacer.

Por su parte, Skinner (2010) refiere que la ausencia de planificación produce falta de control dentro de la organización, así como la incapacidad para responder a situaciones imprevistas, también limita la existencia de una medida para controlar el verdadero éxito o fracaso de la gestión, y podría representar la falta de criterio para decidir las inversiones y gastos a realizar.

De modo específico, en Venezuela, según Rosales (2004), en los sectores industriales se ha observado la necesidad de un cambio en las estrategias para la toma de decisiones en sus organizaciones; el cual se considera clave para la adaptación de la tecnología, situación financiera, comunicación extra e intersectorial, aprehensión de mercados, entre otros aspectos, necesarios para la competitividad y el desarrollo económico e industrial de la región zuliana y del país.

Visto así, en las empresas se deben desarrollar estrategias y recursos adecuados para lograr los objetivos. Se requiere de un proceso sistemático para controlar y reportar las actividades planificadas. Se trata en esencia de no adivinar el futuro, sino de estar preparado para el mismo. Por tanto, la planificación estratégica siempre estará vigente, lo que perderá actualidad son los modelos específicos para diseñar las acciones.

En este marco referencial, se contextualizan las empresas de servicios que operan en Venezuela, específicamente en el Estado Zulia. Entre ellas, la Corporación Eléctrica Nacional (CORPOELEC) que es una empresa operadora estatal adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo encargada de la realización de actividades de generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica.

Estas empresas, de acuerdo a conversaciones con el personal, es posible que en los departamentos de cobranzas, en específico en la región occidental, las fases de la planificación referidas al análisis de escenarios, definición de objetivos, ejecución de estrategias y evaluación, se estén llevando a cabo con escasa efectividad para sistematizar la conducción de la gestión de cobranza, y la capacidad de decidir sobre los planes, programas y proyectos que deben ejecutarse con participación proactiva de todos los actores. Este comportamiento admite que la planificación es concebida como una función más asignada y una tarea técnica del personal.

Bajo este paradigma, esta investigación tuvo como propósito describir los componentes fundamentales de la planificación estratégica aplicada en los departamentos de cobranzas de la corporación eléctrica nacional (CORPOELEC) en la región Occidental. Debido a que, para esta corporación, la planificación estratégica puede ser una herramienta que ayude alcanzar cualquier objetivo que se desee lograr. A partir de este proceso, se les puede brindar a los líderes de los procesos de cobranza, una manera de aumentar la productividad en sus procesos, logrando con esto, cumplir en gran parte con los objetivos trazados.

## **Consideraciones teóricas**

Toda investigación está comprendida por un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, el cual explica el fenómeno o problema planteado. De manera que, esta fundamentación teórica se divide en función de los aspectos relacionados con el tema tratado, considerando la variable objeto de estudio denominada: Planificación estratégica.

## **Componentes fundamentales de la planificación estratégica**

Desde el punto de vista de las teorías administrativas, las organizaciones, en general, buscan alcanzar determinados fines a partir del trabajo coordinado entre personas, usando medios disponibles (Francés, 2006). Independientemente de su tipo, poseen tres características que las distinguen: son creadas de manera intencional y de acuerdo con un plan para alcanzar ciertas metas; poseen una estructura y orden de carácter vinculante; y con la ayuda de este orden o estructura se puede coordinar la acción de los integrantes y de los recursos disponibles, a fin de cumplir las metas.

Esto es simple de entender en abstracto, pero cuando se analizan las percepciones de los participantes en los trabajos de una organización esto puede ser muy complejo. En este sentido, se hace complejo porque estas organizaciones son formaciones sociales, con múltiples influencias y procesos evolutivos diferenciados, a los que concurren variados intereses. La dificultad estriba en que hay que lograr consensos, definiciones y actividades, que comprometan a sus integrantes en cosas de las que no están totalmente convencidos todos.

En este orden, para orientar sus acciones la teoría administrativa dice que las empresas requieren definir de forma explícita los fundamentos de su existencia, expresada como la misión institucional. Lo mismo vale para los objetivos y el período de tiempo en que se ha propuesto lograrlos (Francés, 2006). Así, la planificación estratégica cumple dos roles: contribuir a definir el horizonte de desarrollo de la organización y, permitir realizar alineamientos entre las distintas unidades que la componen; es decir, fijar orientaciones y metas comunes para la acción.

Desde esta óptica, según Serna (2008), la planificación estratégica es una herramienta de negocios que se puede utilizar para formular estrategias sobre la base de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de las organizaciones, donde las fuerzas externas, tales como las personas, las regulaciones gubernamentales, los cambios en las necesidades de los clientes, los avances tecnológicos y la evolución de la economía ponen a prueba el talento empresarial y la capacidad de reacción ante la presencia de estas fuerzas.

Hoy día, considera Amaya (2007), que se reconoce el carácter complejo en el mundo de los negocios, la planificación estratégica es una herramienta de primer orden en la administración, antes de tomar decisiones sobre la organización, ejecución y control de los planes, programas y proyectos de inversión que adelantan las empresas

modernas, por tanto constituye un proceso dentro de las ciencias administrativas que tiene como finalidad mejorar la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno.

De esta forma, citando a Corredor (2007), las experiencias demuestran el hecho de que las organizaciones que mantienen una buena planificación a largo plazo se desarrollan mejor en un mercado cambiante; por esta razón la planificación estratégica ayuda a la gerencia a determinar donde debería estar la organización en los próximos años e identificar los recursos que necesita para llegar allá.

Ahora bien, para Serna (2008), el proceso de planificación estratégica interrelaciona una serie de elementos o componentes fundamentales, cuya interrelación permite lograr la eficiencia organizacional de la misma. Así, según el autor citado, el modelo de la planeación estratégica se conforma de 6 componentes claves: los estrategias, el direccionamiento estratégico, el diagnóstico estratégico, las opciones estratégicas, la formulación estratégica, la planeación estratégica en cascada, los índices de gestión y la difusión y alineación estratégicas.

Con base a lo referenciado, a juicio de los investigadores, la planificación estratégica es un proceso fundamental donde cada uno de los elementos o componentes considerados son claves para la aplicación eficiente de la misma. Por ello, en este apartado se le dedicará un espacio a este proceso y a sus componentes fundamentales, tomando como referencia lo planteado por Serna (2008). Así, se asumirán como componentes fundamentales de la planificación estratégica: estrategias, direccionamiento estratégico, diagnóstico estratégico, opciones estratégicas, formulación estratégica, planeación estratégica en cascada, índices de gestión, y difusión y alineación estratégicas.

## **Estrategas**

Los estrategias, para Serna (2008), son aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, presidente o gerente y vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización. Sin embargo, acota este autor, este concepto de estrategias, dentro de una visión estratégica, es bastante limitado.

Por ello, los estrategias son todas las personas o funcionarios que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización. Tal como gerentes, directores y jefes de departamento, quienes cada vez tienen más participación en las decisiones a largo plazo. Ellos, por tanto, son parte integral de los estrategias de la empresa.

Agrega este autor, que el estrategia debe tener un nivel de inteligencia y formación general por encima del promedio, gran capacidad analítica; un excelente comunicador, con dotes para el liderazgo y, en especial, capaz de comprometerse con constancia en el logro de los objetivos. Además, debe tener buenas relaciones interpersonales para que pueda integrar a las personas alrededor de las metas propuestas. Debe ser respetuoso

del ser humano, con capacidad de aceptación de los demás y respeto por sus logros, igualmente debe conocer muy bien su trabajo para lograr ser respetado.

Por su parte, David (2008) define a los estrategas como a las personas que ubicados en sitios neurálgicos de la organización, tienen la capacidad y la voluntad de tomar decisiones relacionadas con el desempeño exitoso o no, en el presente y proyectarlo hacia el futuro. Antiguamente se creía que las cualidades de los estrategas se deberían buscar solo en los niveles directivos, pero aspectos como la globalización y las nuevas tecnologías, que obligan a tomar decisiones constantemente y a gran velocidad, hace que las empresas confíen aún más en los talentos que la constituyen, ampliando el concepto de estrategia a todos los integrantes comprometidos con los objetivos.

A efectos de la investigación, en el análisis de la planificación estratégica es base conocer el perfil de los estrategas, constituyéndose en un componente clave dentro del proceso, asignándole a ésta la función que tiene por objetivo, fijar el curso concreto de acción a seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y determinaciones de tiempo necesario para realizarlos. Es decir, considerar a la planeación como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada.

## **Direccionamiento estratégico**

Para Sallenave (2009), el direccionamiento estratégico se entiende como la formulación de las finalidades y propósitos de una empresa, plasmadas en un documento donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo, por lo general a cinco o diez años que, por ser de esa naturaleza se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y, por sobre todo, de servicio a sus clientes o usuarios. De esta forma, sirve de marco para los planes de cada área de la empresa, pero tiene un alcance mucho mayor porque éstos llegan hasta la proyección detallada para cumplir responsabilidades específicas, que se limitan a su campo especializado e implican decidir anticipado a lo que se va a hacer.

Ahora bien, según David (2008), la imagen del futuro que se decide crear, mediante el direccionamiento estratégico, incluye definir objetivos en diferentes niveles o planos, cuyo alcance va desde lo universal hasta lo particular. Para David, es un proceso donde se debe definir claramente: principios, misión, visión, políticas y objetivos, que direccionarán el comportamiento de la organización.

Dado lo anterior, Sallenave (2009), define cada elemento del direccionamiento como sigue: los principios son el conjunto de valores, creencia y normas, que regulan la vida de una organización; la visión es el futuro que se quiere crear en términos de finalidades, productos y beneficios perdurables que afectan no sólo a la sociedad del país donde se inscribe la empresa, sino inclusive a otras sociedades; la misión incluye un plano o nivel de objetivos, finalidades o productos diferentes, que no deben ser

confundidos con la visión, aunque frecuentemente la inadecuada comprensión de los planos o niveles hace que muchas organizaciones expresen la visión dentro de la misión, o al contrario, la misión dentro de la visión.

Una vez definidas la visión y misión es importante, continúa Sallenave (2009), desarrollar las políticas empresariales. Éstas deben ser consecuentes con la filosofía y principios de actuación implícita o explícitamente declarados en la visión y misión. En todo caso, las políticas desarrollan ambas ideas, expresando los compromisos de la empresa con la forma como desea o aspira producir sus productos. Finaliza su idea definiendo los objetivos como los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica.

Con base en las definiciones señaladas, a efectos de esta investigación, se define el direccionamiento estratégico como el elemento necesario de la planificación estratégica para el adecuado desarrollo de las organizaciones empresariales, y está orientado a la formulación de principios, misión, visión, políticas y objetivos. Este aspecto se convierte en una guía fundamental, al momento de evaluar resultados esperados con lo formulado en la planificación estratégica.

#### Diagnóstico estratégico

Toda estrategia, plan o finalidad referente al futuro se debe iniciar con una evaluación o diagnóstico sobre la situación de la organización; al respecto Wayne (2005) explica que un diagnóstico estratégico se deriva de la selección, concentración y análisis de los factores que afectan a la empresa, en su interior y en su entorno. Por ello, se puede considerar como elemento clave de toda planificación estratégica; es exactamente la exploración, depuración, evaluación y selección de puntos débiles y fuertes.

En este marco de referencia, para Serna (2008), este elemento de la planificación estratégica debe partir del direccionamiento estratégico, el cual servirá de marco de referencia para poder realizar el análisis de la situación actual de la empresa (diagnóstico), tanto en lo interno como frente a su entorno. Refiere el autor que el análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis FODA, el cual le permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

El diagnóstico estratégico incluye por tanto: auditoría del entorno (oportunidades y amenazas), auditoría de la competencia, auditoría de la cultura corporativa y auditoría interna (fortalezas y debilidades), esto permitirá el establecimiento de las competencias y capacidades organizacionales, y el desarrollo del análisis de vulnerabilidad.

El diagnóstico estratégico, según Jaramillo (2006), pone de manifiesto las posibilidades de mejorar las estrategias de gestión, y las medidas para ofrecer productos y servicios de calidad. Para que el diagnóstico sea efectivo es necesario recopilar, analizar toda la información y los datos relativos al medio, a los procesos,

a la estructura y a otros elementos esenciales de la organización. Además, sientan una base sólida para determinar y asignar prioridades a los problemas, las cuestiones debatibles, decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan.

Es un importante paso para elaborar el plan estratégico de las empresas, según lo acota Corredor (2007), realizando el análisis objetivo de problemas internos y externos, que permitan conocer fortalezas y debilidades, así como amenazas y oportunidades, como base para utilizar medios, recursos y vías para seleccionar la estrategia y, así, dar los pasos para transitar desde el control operativo, presupuestario y enfoque funcional, hacia la planificación y dirección estratégica, donde se integran todos los recursos.

Ahora bien, Francés (2006) considera que en el análisis de las variables internas se debe tener en cuenta dos aspectos claves: en primer lugar, las fortalezas están constituidas por las actividades y atributos internos que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de la organización. Por ello, las funciones de la gerencia, mercado, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio deben auditarse, con el objeto de identificar y evaluar fortalezas internas de especial importancia. Las empresas exitosas siguen estrategias que las ayudan a beneficiarse con sus fortalezas internas.

En segundo lugar, las debilidades se consideran como aquellas actividades y atributos internos que inhiban o dificultan el éxito de una organización. Es un término que se refiere a actividades de gerencia, mercado, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Una empresa debe tratar de seguir estrategias que efectivamente mejoren las áreas de debilidades internas.

En cuanto al análisis externo, Francés (2006) considera a las amenazas como aquellos eventos o hechos en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo. Estas consisten en las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como acontecimientos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización. Mientras que las oportunidades son eventos o hechos en el entorno que podría facilitar o beneficiar el desarrollo de la empresa, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. Se refiere a tendencias económicas, políticas, tecnológicas y competitivas, así como en hechos que podrían en forma significativa, beneficiar a una organización en su desempeño futuro.

Para los investigadores, el diagnóstico estratégico se alimenta de todas las reflexiones que se hacen en torno a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que surgen dentro y fuera de la unidad empresarial. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es la finalidad del mismo dentro del proceso de planificación estratégica. Así las cosas, conciliar los factores externos e internos es la parte más importante del desarrollo de una matriz FODA y exige muy buen juicio de expertos.

## Opciones estratégicas

Luego de definido el direccionamiento estratégico, realizado el diagnóstico estratégico y el análisis FODA, deberán explorarse las opciones que la empresa tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades (Serna, 2008).

Para ello, con base en el FODA y en el análisis de vulnerabilidad efectuado en el diagnóstico, se deberá: definir los vectores de comportamiento futuro (análisis vectorial de crecimiento); analizar el comportamiento del portafolio de productos; definir los objetivos globales de la empresa; determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión).

En este marco referencial, según David (2008), para generar opciones estratégicas puede utilizarse como herramienta la matriz FODA. En esta matriz se transcriben las oportunidades, amenazas (o riesgos), fortalezas y debilidades, que se identificaron al elaborar las matrices EFE (evaluación de factores externos) y EFI (evaluación de factores internos) respectivamente. Luego, se identifican las opciones o alternativas estratégicas que la empresa podría adoptar en cada una de las situaciones siguientes:

- Fortalezas-Oportunidades: ¿qué opción u opciones estratégicas podría adoptarse para aprovechar una o varias de las oportunidades, utilizando las fortalezas de las que dispone la empresa?
- Fortalezas-Amenazas (Riesgos): ¿qué opción u opciones estratégicas podría adoptarse para minimizar los riesgos, utilizando las fortalezas?
- Debilidades -Oportunidades: ¿qué opción u opciones estratégicas podrían adoptarse para aprovechar una o varias oportunidades, pero minimizando las debilidades?
- Debilidades - Amenazas (Riesgos): ¿qué opción u opciones estratégicas podría adoptar la empresa para reducir el impacto de los riesgos, al mismo tiempo que se minimizan las debilidades?

Desde la óptica para los investigadores, las opciones estratégicas surgen del análisis FODA en conjunto con otras técnicas de jerarquización; son las posibles rutas o caminos a seguir para alcanzar la visión de la organización. Como tal se constituye en un elemento clave dentro de la planificación estratégica, que servirá de guía al momento de que la organización implemente la medición de la gestión, será entonces un indicador de lo logrado en virtud de lo esperado.

## Formulación estratégica

La formulación estratégica, para Serna (2008), consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo. Serna define los proyectos estratégicos como el resultado de analizar las opciones

estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión.

Según este autor, las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello es básico proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos. Agrega, que los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual, en definitiva, es el verdadero plan estratégico. El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la empresa. Además, deberá monitorearse y auditarse la ejecución del plan como parte importante del proceso de planificación estratégica.

En este marco de ideas, Sallenave (2009), define la formulación de estrategias, como el proceso conducente a la fijación de la misión de la empresa, llevando a cabo una investigación con el objetivo de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, comparaciones entre factores internos y externos, fijando objetivos y estrategias para la empresa. Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de la empresa, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claves y evitando las amenazas externas.

Ahora bien, según Goodstein y col. (2006), la formulación estratégica, es la parte de la planificación estratégica, donde se realiza el proceso de análisis que permite la selección de las áreas en las que la gerencia desea proyectar sus esfuerzos, a través de la información obtenida del direccionamiento estratégico. Dicen los autores que es a través de la formulación estratégica, que la gerencia define los proyectos por medio de los cuales se pretende cumplir con la misión y así lograr la visión.

Coincidiendo con estos planteamientos, Corredor (2007) señala que la formulación estratégica consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades así como las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas a fin de elegir las estrategias concretas que se seguirán. A juicio de este autor, es un proceso que comprende las siguientes actividades: formulación de las metas, identificación de los actuales objetivos y estrategia, análisis del ambiente (externo e interno), toma de decisiones estratégicas (identificación de alternativas, evaluación de opciones y selección de alternativas estratégicas).

De lo expuesto, se evidencia que existe concordancia entre los conceptos planteados por los autores, por lo tanto se puede definir la formulación estratégica como el proceso de la planificación donde se seleccionan los proyectos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico, con base a lo acordado en el direccionamiento. A efectos de la investigación, y en sintonía con lo planteado por Serna (2008), se considera dentro de esta fase de planificación la formulación de: los proyectos estratégicos, las estrategias, los planes de acción y el presupuesto estratégico.

## Índices de gestión

Otro elemento relevante en la planificación estratégica lo constituyen los índices de gestión. Al respecto, Serna (2008) opina, que el desempeño de la organización debe monitorearse y auditarse. Para ello, con base a los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización. Estos índices se constituyen en unidades de medidas del desempeño de las variables que componen el sistema de medición de la gestión.

Ahora bien, David (2008) también hace énfasis en que los índices de gestión resultan ser una manifestación de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su misión. Igualmente, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos. Deben reflejar la estrategia corporativa a todos los empleados, dicha estrategia no es más que el plan o camino a seguir para lograr la misión.

Cuando el plan termina, el objetivo se alcanza o el problema ha sido resuelto, el índice puede dejar de ser relevante y por tanto no es justificable su monitoreo continuo (o se convierte en un índice indispensable para la organización). De esta manera, el control se centra sólo donde es necesario, pudiendo delegarse cuando sigue siendo relevante, pero no requiere de una atención continua.

Así las cosas, para los investigadores, los índices de gestión son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de los planes estratégicos; se constituyen en la relación cuantitativa entre las metas planeadas, los objetivos, los estándares relacionados con los indicadores y los resultados logrados. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas o preventivas, según se requieran, son realizadas sin demora y en forma oportuna.

## Difusión y alineación estratégicas

Definido el plan estratégico, y antes de que sea implementado, debe difundirse a toda la organización (Serna, 2008). La comunicación del plan estratégico a toda la organización logrará que todos los colaboradores identifiquen su responsabilidad en la ejecución del plan y se comprometan con él. Las personas sólo pertenecen a lo que conocen.

La alineación de estrategias, procesos, personas y cliente con el plan estratégico asegura una visión compartida, clave del éxito estratégico, según Serna (2008). Afirma que la difusión del plan debe hacerse en cascada, al igual que la formulación; así, se consolida el liderazgo en cada nivel, se le hará más responsable y facilitará la monitoria.

En este marco de referencia, Amaya (2007) asegura que el proceso de difusión estratégica es un elemento fundamental de la planificación estratégica, para asegurar la real y efectiva ejecución de la estrategia de una organización. Esta etapa busca

mediante un proceso participativo establecer, desplegar y posteriormente auto controlar el proceso para la consecución de los objetivos estratégicos, al igual que garantizar los medios correspondientes y recursos necesarios para asegurar y controlar que dichos objetivos serán alcanzados en todos los niveles de la organización.

Ahora bien, para Cabanelas (2007) es un proceso para que, a partir del plan estratégico a largo plazo, cada entidad (proceso/ unidad organizacional/ personas) identifiquen y definan las acciones y objetivos articulares con que cada uno de ellos va a contribuir al logro de esos objetivos. Es el proceso por medio del cual toda la organización conoce, participa y trabaja en el cumplimiento de los planes.

En esencia el proceso de difusión estratégica se hace con el objetivo de comunicar a todos dentro de la empresa el plan estratégico de la misma. Es una serie de sistemas, fórmulas y reglas que impulsan a los trabajadores a analizar situaciones, crear planes de mejoramiento, llevar a cabo controles de eficiencia y tomar las medidas necesarias, resultando como beneficio principal el que todos enfocan sus esfuerzos hacia los aspectos claves para alcanzar el éxito.

En este punto, a juicio de los investigadores, el no tener un entendimiento común del plan estratégico de la organización, puede generar que cada miembro de la organización se genere una imagen distinta de lo que espera y desea lograr. Por lo tanto enfocará sus esfuerzos y acciones de acuerdo a dicha imagen. Por ello, es indispensable establecer una estrategia de formación intensiva que asegure el entendimiento e interpretación adecuado de las directrices estratégicas de la organización.

Por otro lado, un efectivo proceso de difusión y alineación estratégica facilita el control de la estrategia, en el cual se pueden evidenciar procesos asociados a las perspectivas y objetivos estratégicos, e indicadores asociados. Para monitorear el cumplimiento de los planes estratégicos se realizan las actividades de medición, análisis y mejora. De acuerdo con los resultados del monitoreo se establece la necesidad de realizar ajustes a la planeación estratégica o de tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora.

## **Consideraciones metodológicas**

La metodología se tipifica como descriptiva, con un diseño no experimental, de campo y transeccional. La población quedó representada por los seis (06) departamentos de cobranza de CORPOELEC Región Occidental, específicamente los ubicados en los Estados Zulia, Trujillo y Falcón. Los sujetos informantes fueron 30 sujetos, entre gerentes, líderes y coordinadores.

Como técnica de recolección de datos se empleó la encuesta mediante la aplicación de un instrumento del tipo cuestionario estructurado, el mismo quedó conformado por 26 ítems con escala de frecuencia. Para alcanzar la validez del mismo se sometió al juicio de expertos. Una vez validado el instrumento, para calcular su confiabilidad se

empleó el método del Coeficiente Alfa de Cronbach, cuyo valor fue de 0,95, indicando muy alta confiabilidad del mismo.

El análisis de los datos se realizó mediante la estadística descriptiva, a través del estudio de la media aritmética, por medio de la aplicación del baremo correspondiente, tal como se muestra en el cuadro 1.

**Cuadro 1. Baremo para la interpretación de la media aritmética**

Intervalo	Categoría	Descripción
4.21 – 5.00	Muy alta aplicación	Indica muy alta aplicación del ítem, indicador, dimensión y variable
3.41 - 4.20	Alta aplicación	Indica alta aplicación del ítem, indicador, dimensión y variable.
2.61 - 3.40	Moderada aplicación	Indica moderada aplicación del ítem, indicador, dimensión y variable.
1.81 - 2.60	Baja aplicación	Indica baja aplicación del ítem, indicador, dimensión y variable.
1.00 - 1.80	Muy baja aplicación	Indica muy baja aplicación del ítem, indicador, dimensión y variable.

**Fuente:** Elaboración propia (2020)

## Resultados

Como se puede observar, en la tabla 1, los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento demuestran el comportamiento del indicador estrategias, de la dimensión componentes fundamentales de la planificación estratégica, el cual presenta una media aritmética de 3,88, indicando alta aplicación de los estrategias como componente fundamental de la planificación estratégica en los departamentos de cobranzas de la corporación eléctrica nacional región Occidental.

**Tabla 1. Indicador: Estrategias**

	Ítem	$\bar{X}$	Categoría
1	La línea gerencial (gerentes de área o directores o jefes de departamento) son parte integral de los estrategias.	4,00	Alta aplicación
2	La alta dirección promueve el desarrollo de estrategias, vistos como elemento clave del proceso de planificación estratégica	3,93	Alta aplicación
3	En la medición de la gestión participan los estrategias que elaboraron el plan estratégico.	3,70	Alta aplicación
<b>Total indicador</b>		<b>3,88</b>	<b>Alta aplicación</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2020)

Atendiendo a los valores individuales de cada ítem, se tiene alta aplicación para todos ellos, de tal forma que en los departamentos bajo estudio se aplica en alta medida el que la línea gerencial (gerentes de área o directores o jefes de departamento) sean parte integral de los estrategias (4,00); la alta dirección promueva el desarrollo de estrategias vistos como elemento clave del proceso de planificación estratégica (3,93); y en la medición de la gestión participen los estrategias que elaboraron el plan estratégico (3,70); situación está que permite alta aplicación del indicador estrategias.

De acuerdo a estos resultados, se logra validar lo indicado por Serna (2008), para quien los estrategias son todas las personas o funcionarios que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización. Tal como gerentes, directores y jefes de departamento, quienes cada vez tienen más participación en las decisiones a largo plazo. Ellos, por tanto, son parte integral de los estrategias de la empresa.

De manera similar, se logra coincidencia con lo expuesto por los investigadores cuando consideran que en el análisis de la planificación estratégica es base conocer el perfil de los estrategias, constituyéndose en componente clave dentro del proceso, asignándole a ésta la función que tiene por objetivo, fijar el curso concreto de acción a seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y determinaciones de tiempo necesario para realizarlos.

El contenido de la tabla 2 corresponde al indicador direccionamiento estratégico. La información muestra como la media para este indicador se ubicó en 3,91 indicando alta aplicación del direccionamiento estratégico como componente clave de la planificación estratégica en los departamentos de cobranzas bajo análisis. Estos resultados son producto de los niveles altos de aplicación ostentados por todos los ítems utilizados para medir este indicador.

De tal manera, se evidencia muy alta aplicación en lo referido a si la misión de la gerencia está enmarcada dentro de los principios de la industria (4,30); y alta aplicación con respecto a si: en la planificación se identifican los principios de la organización (3,93); la visión corporativa es tomada como guía para la formulación de estrategias (3,90); las políticas corporativas definen la forma por medio de la cual las metas van a lograrse (3,70); los objetivos definen lo que se espera alcanzar en un largo plazo (3,80) y orientan las acciones en búsqueda del cumplimiento de la visión (3,77).

Estos resultados coinciden, en alta medida, con la posición de David (2008), para quien la imagen del futuro que se decide crear, mediante el direccionamiento estratégico, incluye definir objetivos en diferentes niveles o planos, cuyo alcance va desde lo universal hasta lo particular; es un proceso donde se debe definir claramente: principios, misión, visión, políticas y objetivos, que direccionarán el comportamiento de la empresa.

**Tabla 2. Indicador: Direccionamiento estratégico**

	Ítem	$\bar{X}$	Categoría
4	En la planificación se identifican los principios de la organización	3,93	Alta aplicación
5	La misión de la gerencia está enmarcada dentro de los principios de la industria.	4,30	Muy Alta aplicación
6	La visión corporativa es tomada como guía para la formulación de estrategias.	3,90	Alta aplicación
7	Las políticas corporativas definen la forma por medio de la cual las metas van a lograrse	3,70	Alta aplicación
8	Los objetivos definen lo que se espera alcanzar en un largo plazo.	3,83	Alta aplicación
9	Los objetivos orientan las acciones en búsqueda del cumplimiento de la visión.	3,77	Alta aplicación
<b>Total indicador</b>		<b>3,91</b>	<b>Alta aplicación</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2020)

Asimismo, valida lo postulado por los investigadores cuando indican que, el direccionamiento estratégico es el elemento necesario de la planificación estratégica para el adecuado desarrollo de las organizaciones, está orientado a la formulación de principios, misión, visión, políticas y objetivos. Se convierte en una guía fundamental, al momento de evaluar resultados esperados con lo formulado en la planificación estratégica.

En la tabla 3, se muestra la data correspondiente al indicador diagnóstico estratégico, en ella se aprecia una media de 3,51, lo cual indica alta aplicación del diagnóstico estratégico como componente fundamental de la planificación estratégica en los departamentos analizados. En específico, se observa alta aplicación de todas las actividades medidas por los ítems utilizados, indicando que en los departamentos bajo estudio se aplica en alta medida el que: en la elaboración del plan estratégico se realice a priori el análisis objetivo de los problemas internos (análisis interno) (3,57); asimismo, el de los problemas externos (análisis externo) (3,50); y el establecimiento de las competencias o capacidades organizacionales (3,47).

**Tabla 3. Indicador: Diagnóstico estratégico**

	Ítem	$\bar{X}$	Categoría
10	En la elaboración del plan estratégico se realiza a priori el análisis objetivo de los problemas internos (análisis interno).	3,57	Alta aplicación
11	En la elaboración del plan estratégico se realiza a priori el análisis objetivo de los problemas externos (análisis externo).	3,50	Alta aplicación
12	En la elaboración del plan estratégico se realiza el establecimiento de las competencias o capacidades organizacionales.	3,47	Alta aplicación
<b>Total indicador</b>		<b>3,51</b>	<b>Alta aplicación</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2020)

Estos resultados coinciden con lo indicado por Wayne (2005), cuando explica que, un diagnóstico estratégico se deriva de la selección, concentración y análisis de los factores que afectan a la empresa, en su interior y en su entorno. Por ello, se puede considerar como elemento clave de toda planificación estratégica; es exactamente la exploración, depuración, evaluación y selección de puntos débiles y fuertes.

Tampoco validan lo planteado por los investigadores cuando manifiestan que, el diagnóstico estratégico se alimenta de todas las reflexiones que se hacen en torno a oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que surgen dentro y fuera de la unidad empresarial. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es la finalidad del mismo dentro del proceso de planificación estratégica.

Seguidamente se muestra la tabla 4, la cual recoge la información obtenida para el indicador opciones estratégicas. Se evidencia una media de 3,51, la cual es indicativo de alta aplicación de las opciones estratégicas como componente fundamental de la planificación estratégica en los departamentos analizados. Esto es producto del nivel de aplicación otorgado a las actividades reflejadas en los ítems para medir el indicador.

**Tabla 4. Indicador: Opciones estratégicas**

	Ítem	$\bar{X}$	Categoría
13	En el plan estratégico se definen los vectores de su comportamiento futuro.	3,33	Moderada aplicación
14	En el plan estratégico se analiza el comportamiento de su portafolio de servicios	3,40	Moderada aplicación
15	En el plan estratégico determinan las estrategias globales que le permitirán lograr eficientemente su misión.	3,80	Alta aplicación
<b>Total indicador</b>		<b>3,51</b>	<b>Alta aplicación</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

Así, confieren alta aplicación en cuanto a si en el plan estratégico determinan las estrategias globales que le permitirán lograr eficientemente su misión (3,80); y con moderada aplicación lo referido a que, en el plan estratégico definan los vectores de su comportamiento futuro (3,33); y analizan el comportamiento de su portafolio de servicios (3,40). Se acota, que estas dos actividades medidas con moderada aplicación interfieren marcadamente en el nivel de aplicación del indicador, el cual se posiciona en alta aplicación pero en los niveles medios del rango para esta categoría (3.41 - 4.20).

Los resultados alcanzados validan la posición de Serna (2008), para quien luego de definido el direccionamiento estratégico, realizado el diagnóstico estratégico y el análisis FODA, deberán explorarse las opciones que la empresa tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.

Tampoco logran coincidencia con lo expuesto por los investigadores cuando establecen que, las opciones estratégicas surgen del análisis FODA en conjunto con

otras técnicas de jerarquización; son las posibles rutas o caminos a seguir para alcanzar la visión de la organización. Como tal se constituye en un elemento clave dentro de la planificación estratégica, que servirá de guía al momento de que la organización implemente la medición de la gestión.

En este recorrido, en la tabla 5 se recogen los resultados obtenidos para el indicador formulación estratégica, en la cual se muestra una media de 3,73, implicando alta aplicación del indicador como componente fundamental de la planificación estratégica en los departamentos analizados. Estos resultados son el producto de la alta aplicación que evidencian las actividades involucradas al indicador.

**Tabla 5. Indicador: Formulación estratégica**

Ítem		$\bar{X}$	Categoría
16	La línea supervisora considera que los proyectos estratégicos deben ser consistentes con los objetivos globales de la organización.	3,53	Alta aplicación
17	Las estrategias de la gerencia definen las acciones básicas que deben realizarse para lograr la ejecución de un proyecto estratégico.	3,73	Alta aplicación
18	En los planes de acción, se consideran las tareas que debe realizar cada unidad para concretar las estrategias en un plan operativo	3,77	Alta aplicación
19	La gerencia es consciente de la importancia del presupuesto estratégico para la ejecución de los proyectos.	3,87	Alta aplicación
<b>Total indicador</b>		<b>3,73</b>	<b>Alta aplicación</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2020)

De tal manera, le asignaron alta aplicación en cuanto a si la línea supervisora considera que los proyectos estratégicos deben ser consistentes con los objetivos globales de la organización (3,53); las estrategias de la gerencia definen las acciones básicas que deben realizarse para lograr la ejecución de un proyecto estratégico (3,73); en los planes de acción se consideran las tareas que debe realizar cada unidad para concretar las estrategias en un plan operativo (3,77); y la gerencia es consciente de la importancia del presupuesto estratégico para la ejecución de los proyectos (3,87).

Estos resultados validan a Serna (2008), para quien la formulación estratégica consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo. Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión. Los proyectos estratégicos deben ser pocos pero vitales, son en realidad los factores clave de éxito de la empresa.

También logran congruencia con lo planteado por los investigadores, cuando indican que, la formulación estratégica es el proceso de la planificación donde se

seleccionan las áreas estratégicas que deben integrar el plan estratégico, con base en el direccionamiento. Se considera dentro de esta fase del proceso de planificación la formulación de: proyectos estratégicos, estrategias, planes de acción y presupuesto estratégico.

En lo referente al indicador Índices de gestión, los resultados obtenidos se muestran en la tabla 6, evidenciándose una media de 3,48 indicando alta aplicación del indicador, como componente fundamental de la planificación estratégica en los departamentos analizados. Este nivel de aplicación del indicador es explicado por los resultados obtenidos en los ítems utilizados.

**Tabla 6. Indicador: Índices de gestión**

	Ítem	$\bar{X}$	Categoría
20	En el plan estratégico se definen los índices que permiten medir el desempeño de la organización.	3,67	Alta aplicación
21	La auditoría estratégica constituye el elemento fundamental en la consolidación de la cultura estratégica.	3,17	Moderada aplicación
22	Los índices de gestión aseguran la integración entre los resultados operacionales y estratégicos.	3,60	Alta aplicación
<b>Total indicador</b>		<b>3,48</b>	<b>Alta aplicación</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

De esta manera, se tiene con alta aplicación el que en el plan estratégico se definan los índices que permiten medir el desempeño de la organización (3,67) y los índices de gestión le aseguran la integración entre los resultados operacionales y estratégicos (3,60). Mientras que, le confieren moderada aplicación en cuanto a si la auditoría estratégica constituye el elemento fundamental en la consolidación de la cultura estratégica (3,17).

Estos resultados coinciden con lo expuesto por David (2008), para quien los índices de gestión son una manifestación de los objetivos estratégicos de la organización a partir de su misión. Igualmente, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos. Deben reflejar la estrategia corporativa a todos los empleados, y ésta no es más que el plan o camino a seguir para lograr la misión.

También, se alcanza alta congruencia con lo planteado por los investigadores cuando establecen que, los índices de gestión son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de los planes estratégicos; se constituyen en la relación cuantitativa entre metas planeadas, objetivos, estándares relacionados con los indicadores y resultados logrados. Son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas o preventivas, según se requieran, son realizadas sin demora y en forma oportuna.

En la tabla 7, se muestran los resultados para el último indicador de la dimensión bajo estudio, denominado difusión y alineación estratégicas. Se observa una media de

3,36, indicando moderada aplicación del proceso de difusión y alineación estratégica como componente clave de la planificación estratégica en los departamentos analizados.

**Tabla 7. Indicador: Difusión y alineación estratégicas**

	<b>Ítem</b>	$\bar{X}$	<b>Categoría</b>
23	La difusión del plan estratégico se realiza en cascada entre los niveles de la organización, de arriba hacia abajo y viceversa.	3,07	Moderada aplicación
24	La difusión del plan estratégico se realiza de manera que cada entidad (proceso/unidad organizacional/ departamentos/ personas) identifiquen las acciones con que cada uno de ellos va a contribuir al logro de los objetivos articulares.	3,17	Moderada aplicación
25	La difusión del plan estratégico logra la alineación organizacional (estrategias, procesos, personas, cliente) con el plan asegurando una visión compartida.	3,47	Alta aplicación
26	El proceso de difusión del plan estratégico constituye un elemento fundamental en la efectiva ejecución de la estrategia organizacional.	3,73	Alta aplicación
<b>Total indicador</b>		<b>3,36</b>	<b>Moderada aplicación</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2020)

Al detalle para cada reactivo, se evidencia alta aplicación en cuanto a si la difusión del plan estratégico logra la alineación organizacional (estrategias, procesos, personas, cliente) con el plan asegurando una visión compartida (3,47); y el proceso de difusión del plan estratégico constituye un elemento fundamental en la efectiva ejecución de la estrategia organizacional (3,73).

Mientras que, ostentaron moderada aplicación las actividades referidas a si la difusión del plan estratégico se realiza en cascada entre los niveles de la organización de arriba hacia abajo y viceversa (3,07); y se realiza de manera que cada entidad (proceso/unidad organizacional/ departamentos/ personas) identifiquen las acciones con que cada uno de ellos va a contribuir al logro de los objetivos articulares (3,17).

De acuerdo a los resultados de moderada aplicación, para el indicador difusión y alineación estratégicas, estos departamentos muestran mediana congruencia con lo planteado por Serna (2008), cuando afirma que, una vez definido el plan estratégico, y antes de que sea implementado, debe difundirse a toda la empresa. La comunicación del plan estratégico a toda la organización, logrará que todos los colaboradores identifiquen su responsabilidad en la ejecución del plan y se comprometan con él.

Igualmente valida moderadamente a los investigadores, quienes explican que, el no tener un entendimiento común del plan estratégico de la organización, puede generar que cada miembro de la misma se genere una imagen distinta de lo que espera y desea lograr. Por tanto, enfocará sus esfuerzos y acciones de acuerdo a dicha imagen. Por ello,

es básico establecer estrategias de formación intensivas, asegurando el entendimiento e interpretación adecuado de las directrices estratégicas de la organización.

Ahora bien, una vez analizados e interpretados los resultados obtenidos para cada indicador de la dimensión componentes fundamentales de la planificación estratégica, se presenta la tabla 8, la cual muestra, en síntesis, el comportamiento alcanzado por la dimensión, con media de 3,62 reflejando, de acuerdo a los encuestados, alta aplicación de los componentes fundamentales de la planificación estratégica en los departamentos de cobranzas de la corporación eléctrica nacional región Occidental, lo cual es el resultado de los valores obtenidos para cada uno de sus indicadores. Así, se evidencia alta aplicación para todos los componentes claves de la planificación estratégica, a excepción de la difusión y alineación estratégicas que mostró moderada aplicación.

**Tabla 8. Dimensión: Componentes fundamentales de la planificación estratégica**

Indicador	X	Categorías
Los estrategias	3,88	Alta aplicación
Direccionamiento estratégico	3,91	Alta aplicación
Diagnóstico estratégico	3,51	Alta aplicación
Opciones estratégicas	3,51	Alta aplicación
Formulación estratégica	3,73	Alta aplicación
Índices de gestión	3,48	Alta aplicación
Difusión y alineación estratégicas	3,36	Moderada aplicación
<b>Resumen dimensión</b>	<b>3,62</b>	<b>Alta aplicación</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2020)

La alta aplicación ostentada por estos componentes validan lo expuesto por Serna (2008), cuando afirma que, el proceso de planificación estratégica interrelaciona una serie de elementos o componentes fundamentales, cuya interrelación permite lograr la eficiencia organizacional de la misma. Así, el modelo de la planeación estratégica se conforma de seis (6) componentes claves: estrategias, direccionamiento, diagnóstico, opciones, formulación, planeación en cascada, índices de gestión; difusión y alineación. De manera similar, se valida la posición del investigador, para quien la planificación estratégica es un proceso fundamental donde cada uno de los elementos o componentes considerados son claves para la aplicación eficiente de la misma.

## Conclusiones

Se describieron los componentes fundamentales de la planificación estratégica aplicados en los departamentos de cobranzas de la corporación eléctrica nacional región Occidental, se concluye que: estos componentes poseen alta aplicación en la planificación estratégica de los departamentos reseñados. Mostrando oportunidades

de mejora en los procesos relacionados a las opciones estratégicas, índices de gestión, y la difusión y alineación estratégicas.

## Referencias bibliográficas

- Amaya, J. (2007). Gerencia, planeación y estrategia. Fundamentos, modelo y software de planeación. Editorial SYC Publiarte. Colombia.
- Cabanelas, J. (2007). Dirección de empresas: Bases en un entorno abierto y dinámico. Editorial Ediciones Pirámide. Bogotá, Colombia.
- Corredor, J. (2007). La planificación estratégica. Vadell Hermanos Editores. Venezuela.
- David, F. (2008). Conceptos de administración estratégica. Décima primera edición. Pearson Educación de México, S.A. México.
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. Primera Edición. Editorial Pearson Educación. Estado de México, México.
- Goodstein, L.; Nolan, T. y Pfeiffer, J. (2006). Planeación estratégica aplicada. Primera Edición. Editorial Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogotá, Colombia.
- Jaramillo, J. (2006). Dirección Estratégica. Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill de Management. Bogotá, Colombia.
- Rosales, L. (2004). Auditoría de los estados financieros en las Pymes. Editorial CESA. Caracas- Venezuela.
- Sallenave, J. (2009). Gerencia y Planeación Estratégica. Tercera edición. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Serna, H. (2008). Gerencia estratégica. Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión. Décima edición. 3R Editores. Bogotá, Colombia.
- Skinner, W. (2010). Administración estratégica de operaciones. Mc Graw Hill. México.
- Wayne W. (2005). Planeación estratégica aplicada. Editorial Pearson. México.