



Yura: Relaciones internacionales

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio

Revista electrónica ISSN: 1390-938x

Nº 11: Julio - septiembre 2017

Propuesta de un nuevo enfoque de planificación estratégica empresarial por capacidades

pp. 789 - 806

Guerrón Gutiérrez, Marco

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

Sangolquí – Ecuador

Santa Bárbara.

marcoantonioguerron@hotmail.com

Propuesta de un nuevo enfoque de planificación estratégica empresarial por capacidades

*Guerrón Gutiérrez, Marco
universidad de fuerzas armadas espe
marcoantonioquerron@hotmail.com*

Resumen

El artículo propone un modelo de desarrollo por capacidades para la planificación y dirección estratégica empresarial, considerando como plataforma, el Sistema de Planeamiento por Capacidades que actualmente desarrollan las Fuerzas Armadas del Ecuador, mismas que, han acogido como el sistema más eficiente para la toma de decisiones considerando los presentes y futuros escenarios, riesgos y amenazas. Para lo cual, se plantea primeramente, la descripción del Sistema de Capacidades de Fuerzas Armadas; en una segunda parte, se describen las teorías relacionadas a capacidades, y que las empresas consideran para su planificación estratégica; en una tercera parte, se establecen las relaciones existentes entre los dos sistemas, para finalmente, desplegar un modelo de desarrollo por capacidades genérico, que puede ser adaptado por las empresas de cualquier nivel. El modelo muestra, los responsables que participan en el proceso de planificación por capacidades, en los niveles estratégico, operacional y táctico, y que, al mismo tiempo, materializan proyectos sustentables en el corto, mediano y largo plazo. La investigación se orientó al estudio de teorías de planificación por capacidades de Fuerzas Armadas y de la empresa, y se pudo concluir que es posible implementar un modelo de capacidades, en razón de que existen conceptos y aspectos que pueden ser esgrimidos por los dos sistemas, siempre desde el punto de vista empresarial. Se plantea que con esta propuesta, profesionales e investigadores, a corto plazo puedan implementar la investigación en las empresas.

Palabras clave

Capacidades, sistema de capacidades, desarrollo de capacidades.

Abstract

This article proposes a capacity development model for strategic planning and strategic management, considering as a platform, the Capacity Planning System currently being developed by the Ecuadorian Armed Forces, which they have welcomed as the most efficient system for making decisions considering the present and future scenarios, risks and threats. For that, it is first proposed, the description of the Armed Forces Capacity System; In a second part, the theories related to capacities are described, and that the companies consider for their strategic planning; In a third, establish the existing relations between the two systems, finally, to deploy a model of development by generic capabilities, which can be adapted by companies of any level. The model shows those responsible for participating in the capacity planning process at the strategic, operational and tactical levels, while at the same time materializing sustainable projects in the short, medium and long term. The research was oriented to the study of planning theories by capabilities of the Armed Forces and the company, and it was possible to conclude that it is possible to implement a capacity model, because there are concepts and aspects that can be used by both systems, always from the business point of view. It is proposed that with this proposal, professionals and researchers, in the short term, can implement research in companies.

Keywords

Capabilities, capacity system, capacity building.

El planeamiento por capacidades constituye un nuevo modelo de planificación estratégica, adecuado a los actuales entornos del negocio (riesgos, amenazas, crisis) y cuyo objetivo primordial es delinear un proceso sistémico, integral y dinámico, que permita cumplir con la visión y misión establecidas en una empresa. El producto de un modelo de planificación por capacidades, es una descripción de las tareas que los departamentos, direcciones, secciones de la empresa, deberían ser capaces de realizar, expresadas en términos de capacidades y una vez el inventario de capacidades sea definido el objetivo será implementar las mejores opciones en términos de eficiencia y eficacia.

“Las capacidades de negocio posibilitan un lenguaje común en la organización, permitiendo que de forma ágil y alineada se puedan operacionalizar las necesidades y requerimientos que demanda el negocio en términos de procesos y servicios tecnológicos” (Serna, Londoño y Álvarez, 2012).

En el Ecuador a partir de la aprobación de la Constitución de 2008 y con la elaboración del Plan Nacional del Buen Vivir 2014 – 2017, se implementa una visión más amplia en cuanto al desarrollo empresarial, a través de una planificación por capacidades empresariales, orientadas a todo tipo de empresa, y dentro de las políticas dictaminadas, incluye a las Fuerzas Armadas como parte del desarrollo empresarial y por ende económico, implementando entre otros aspectos, la concepción de nuevas soberanías (no solamente desde el punto de vista de integridad territorial) sino que introduce soberanías como: Económica, Ecológica, Alimentaria, Tecnológica y del Conocimiento, conceptos nuevos en cual deben establecerse las relaciones entre la empresa sea pública o privada y las Fuerzas Armadas, y que sirven de base para entender de mejor forma el concepto de capacidades empresariales.

La posibilidad de alcanzar una estructura productiva basada en el conocimiento tecnológico depende, en gran parte, de la inversión en

investigación, desarrollo e innovación (I+D+i). Este proceso contribuye al incremento de la productividad general de la industria y se orienta hacia la satisfacción de las necesidades y el fomento de las capacidades de la población. (Plan Nacional del Buen Vivir, 2014 – 2017, pág. 66)

1.1. Capacidades de Fuerzas Armadas Ecuador.

En forma genérica, constituyen las capacidades vitales que requieren las Fuerzas Armadas, y significan la reunión de aquellas capacidades afines, con lo cual se conforma un “portafolio” de capacidades militares necesarias para el cumplimiento de las misiones asignadas. En términos prácticos, se definen como la aptitud o suficiencia que debe poseer una organización militar para enfrentar los riesgos y amenazas que afectan a la seguridad y la defensa nacional, logrando un efecto deseado en un ambiente dado, dentro de un determinado tiempo y sostenerlo por un plazo establecido. De este modo, la capacidad general resulta de la acción combinada de diversos factores (material, infraestructura, recurso humano, alistamiento y doctrina) orientada a conseguir un determinado efecto militar. (Adaptación Manual de Capacidades de Fuerzas Armadas, 2016, pág. 7)

El Sistema de Gestión Estratégica de Fuerzas Armadas es un instrumento que permite la toma de decisiones oportunas, así como mantener el enlace permanente con las ramas de Fuerzas Armadas y organismos de planificación del Estado. Es una herramienta para mejorar la eficiencia y eficacia operacional, sustentado en la administración por directrices, administración de la calidad total, gestión por procesos, gestión por proyectos, cuadro de mando integral, mejoramiento continuo. (Plan Estratégico Institucional de Fuerzas Armadas, 2010 - 2021, pág. 9)

Bajo esta concepción se despliega el esquema que Fuerzas Armadas ha desarrollado y que constituyen las variables dependientes del sistema, Figura 1.

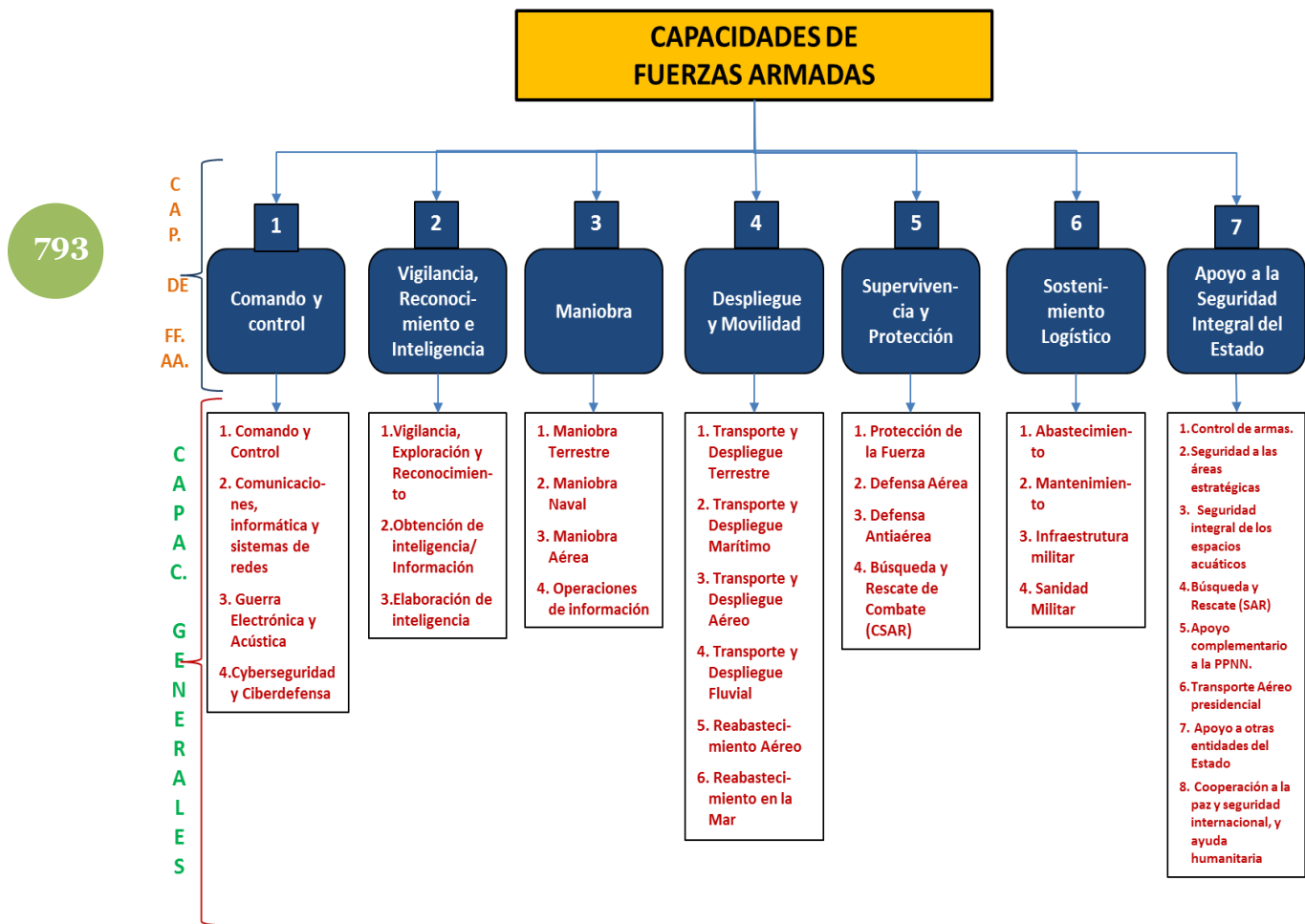


Figura 1. Capacidades militares en sus dos primeros niveles: Capacidades de Fuerzas Armadas y Capacidades Generales (Manual de Planificación por Capacidades de Fuerzas Armadas, 2016, Pág. 8).

1.2. Descripción de las Capacidades de Fuerzas Armadas.

Una capacidad militar no es únicamente obtener habilidades o destrezas, sino que es algo más, es un conjunto de factores, unos más críticos que otros, pero que en definitiva son igualmente importantes para la consecución del efecto deseado.

“El modelo de planificación por capacidades tiene características peculiares que facilitan, bajo los ambientes de incertidumbre, desarrollar una fuerza

acorde a las necesidades primarias y fundamentales” (Manual de Planificación Estratégica Militar Conjunta por Capacidades, 2013, págs. 6-7).

A continuación, se describen cada una de las capacidades que Fuerzas Armadas, las cuales se han desarrollado bajo tres aspectos de establecer, mantener y fortalecer las capacidades como un sistema de planificación, Tabla 1.

CAPACIDAD	DESCRIPCIÓN
Comando y Control	<ul style="list-style-type: none"> - Comandantes (Accionistas, Gerentes). - Control PEI y gestión estratégica. - Tecnología e información. - Gobierno corporativo. - TIC´s.
Vigilancia, Reconocimiento e Inteligencia	<ul style="list-style-type: none"> - Obtención de Información. - Elaboración de Inteligencia.
Maniobra	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis amenazas y riesgos. - Cumplimiento de las misiones asignadas. - Escenarios Prospectivos.
Movilidad y Despliegue	<ul style="list-style-type: none"> - Medios administrativos y logísticos. - Despliegue y la movilidad de personal, material y equipo. - Recursos, equipo e infraestructura.
Supervivencia y Protección	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir los niveles de riesgo y amenazas y riesgos previsibles. - Seguridad Industrial.
Sostenimiento Logístico	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar el sostenimiento de personal, medios y equipos desplegados en el país, en cualquier tiempo. - Apoyo logístico y administrativo. - Coordinación con organismos civiles.
Apoyo a la Seguridad Integral del Estado	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo a la seguridad integral del Estado. - Coordinación entidades estatales.

Tabla 1. Descripción de capacidades de Fuerzas Armadas (Adaptación Manual de Planificación por Capacidades de Fuerzas Armadas, 2016, Págs. 9-10).

1.3. Capacidades Empresariales.

Diferentes autores, definen a las capacidades empresariales, como las habilidades y recursos conformados por personas, procesos, mejores prácticas y tecnología, que están orientados a alcanzar un propósito específico de la empresa; este conglomerado de diferentes aspectos, tiene un impacto estratégico en la empresa, y permite a esta, desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles para alcanzar sus objetivos organizacionales; adicionalmente, las capacidades, permiten cerrar las brechas entre la visión y la estrategia de negocio, respecto de los aspectos operativos y tecnológicos y en algunos casos se incorporan la utilización de otros activos de la organización y/o empresa (Grant 2009, Wolfgang 2012).

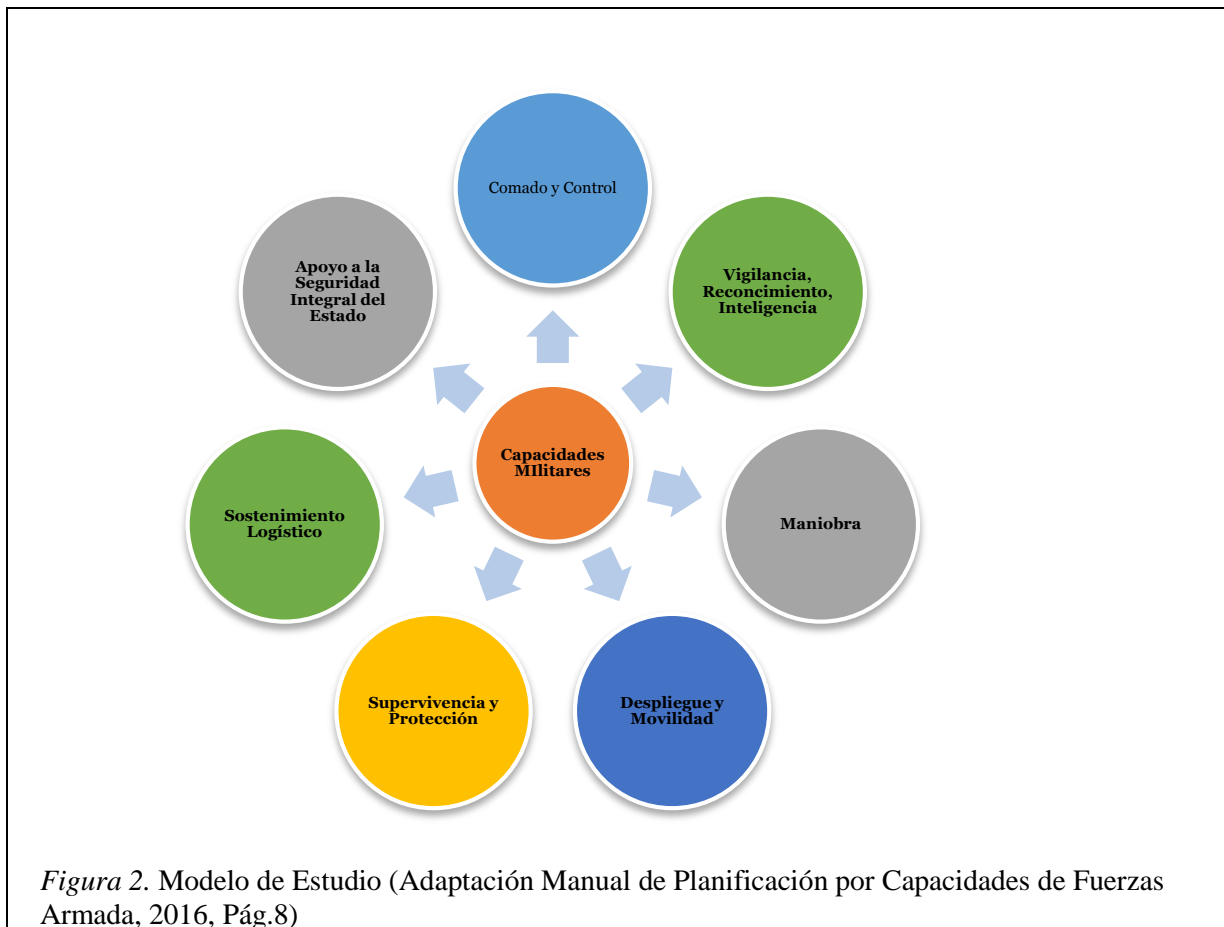
“Las capacidades normalmente se enfocan hacia un conjunto de factores sobre las diversas concepciones que se manejan acerca de este tema bajo el enfoque tradicional de los recursos, entendidos como el conjunto de factores o activos de los que dispone y controla la empresa...” (Serna&Londoño&Barney, 2012, pág. 5)

1.4. Objetivos del estudio.

Bajo los aspectos señalados anteriormente, se hace necesario analizar diferentes perspectivas teórico-conceptuales de nuevos enfoques en relación a los conceptos del tema de recursos y capacidades que coadyuven a generar mayores ventajas competitivas a las organizaciones y/o empresas y que se orientan al desarrollo y manejo de capacidades de negocio. Por lo tanto, el objetivo del estudio fue el de establecer las relaciones que existen entre capacidades de Fuerzas Armadas del Ecuador y los diversos enfoques tradicionales que manejan las empresas, para obtener un modelo que pueda ser aplicado en cualquier tipo de organizaciones y/o empresa sean privadas o públicas e inclusive a la empresa Fuerzas Armadas.

Materiales y Métodos

Se ha considerado el siguiente modelo de estudio:



El planeamiento por capacidades en el contexto militar, es un modelo de planificación top – down – top (de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba), que se asienta en una serie de elementos funcionales de doctrina, organización, adiestramientos, material, infraestructura, recursos humanos, administrativos y tecnológicos, Investigación, Desarrollo, e innovación (I+D+i), entre otros. Esta forma de visualizar la construcción de la institución armada, requiere un reenfoque a la tradicional forma de análisis.

El modelo de estudio, se deberá tomar en cuenta los siguientes elementos de diseño para llevar a cabo un proceso de investigación

Modelo de la investigación: Dependiente, consideradas las siete capacidades del modelo.

Tipología de investigación:

Por su finalidad: Aplicada.

Fuentes de información: Documental.

Por las unidades de análisis: Mixto.

Por control de variables: Experimental.

Por el Alcance: Correlacional.

Instrumentos de recolección de información: base de datos, entrevista.

Procedimientos para la recolección de datos: Técnica documental.

Cobertura de las unidades de análisis: Escenarios.

Procedimientos para tratamiento y análisis de información: Análisis, Síntesis.

2.1. Proceso del Desarrollo del Sistema de Capacidades (top – down – top).

Para establecer las capacidades se ejecuta el procedimiento: “top – down – top”. Este involucra a todos los niveles de dirección y planificación, para lo cual, es necesario contemplar inicialmente, los requerimientos de los altos niveles directivos (nivel estratégico), luego revisión de los requerimientos de los niveles medios (nivel operativo), hasta los niveles mínimos de planificación (nivel táctico), para finalmente retornar estos requerimientos a los altos niveles directivos (nivel estratégico); una vez consolidados todos los requerimientos, estos deben ser plasmados en un Plan de Capacidades, para posteriormente asignar un presupuesto a este plan, reunirlos en un portafolio de proyectos y elaborar un Plan de Desarrollo de Capacidades. Todos este proceso dará inicio con la elaboración de planes de operaciones, en los cuales constan aspectos como, niveles de ejecución operativa y

operacional, operaciones militares, planificación administrativa, logística, talento humano, comunicaciones..., constituyéndose estos planes en la base de todo el proceso.

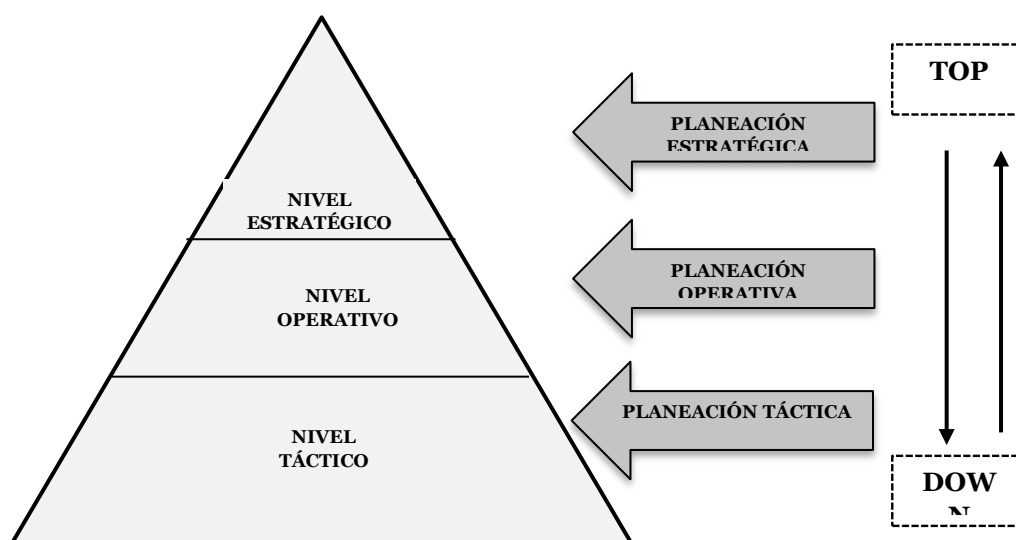


Figura 3. Descripción del Proceso top – down –top.

2.2. Metodología para elaborar el Plan de Capacidades y Plan de Desarrollo de Capacidades.

Manteniendo el proceso “top – down – top”, primeramente, los niveles estratégico – operativo – táctico, establecen los Requerimientos Operacionales (RO) que se conceptúan como las necesidades identificadas luego del estudio en la que se halla determinada capacidad con respecto a las actividades que se tienen que cumplir. A continuación, el nivel estratégico procede a la reunión, análisis, consolidación, aprobación de los RO, y su priorización a corto, mediano y largo plazo, obteniendo, así como resultado, una Propuesta de Requerimientos Operacionales (PROP), plasmados en un Plan de Capacidades, que constituye la orientación de los requerimientos hacia las capacidades establecidas. Finalmente, el nivel estratégico en conjunto con la Subsecretaría de Planificación y Economía de la Defensa, Subsecretaría de Apoyo al Desarrollo (entidades pertenecientes al Ministerio

Propuesta de un nuevo enfoque de planificación estratégica empresarial por capacidades

de Defensa Nacional), la Jefatura de Estado Mayor Institucional (Comando Conjunto de Fuerzas Armadas) analizan los PROP y se asignan recursos económicos y/o presupuestos a ciertos RO, los que compilados se constituirán un Proyecto de Requerimientos Operacionales (PROREO), que una vez priorizados sirven de base para la elaboración del Plan de Desarrollo de Capacidades, (consolidados en un portafolio de proyectos). Este plan es incluido en el Plan Estratégico Institucional.

En la Tabla 2, se describe el proceso de desarrollo del sistema de capacidades que aplican las Fuerzas Armadas.

Niveles de responsabilidad	Aspectos de análisis / elaboración	Producto final
Estratégico – Operativo - Táctico	Identificación de requerimientos operacionales (RO)	Propuesta de Requerimientos Operacionales Preliminares (PROP), que una vez priorizados.
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis RO. - Elaboración y análisis PROP. 	<i>PLAN DE CAPACIDADES</i> , considerado como la máxima aspiración de FF.AA. para el cumplimiento de las misiones asignadas.
<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Defensa Nacional: Subsecretaría de Planificación y Economía de la Defensa y Subsecretaría de Apoyo al Desarrollo. 	Proyecto de Requerimientos Operacionales (PROREO).	<i>PLAN DE DESARROLLO DE CAPACIDADES</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Comando Conjunto de Fuerzas Armadas: Jefatura de Estado Mayor Institucional; 		

Tabla 2. Descripción del Proceso de desarrollo del sistema de capacidades (Adaptación Manual de Planificación por Capacidades de Fuerzas Armadas, 2016, Págs. 6-7).

2.3. Capacidades Empresariales.

Existen varias teorías de cómo establecer las capacidades empresariales u organizacionales, pero en general todas hacen referencia a la relación que existe entre: las capacidades o habilidades, sean estas individuales o conjuntas, que tiene una empresa, y que tiene que ir desarrollando para la elaboración de un producto determinado o la provisión de un servicio y los recursos que esta ya posee o que tiene que conseguir para el fin que fue creada; considerando como recursos los tangibles, intangibles, tecnológicos, etc.

En cuanto a los recursos, estos pueden ser tangibles: físicos, financieros, etc.; intangibles: tecnología, reputación y cultura, entre otros; y humanos (se destacan, el conocimiento, las destrezas y la motivación, entre otros aspectos) ... Las capacidades de negocio documentan lo que hace la empresa para mantenerse operativa, centrándose en los resultados y no en el cómo, lo cual es rol inherente a los procesos. (Serna&Lodroño&Barney, 2012)

El término capacidades, se define como la dualidad de condiciones – cualidades, inherentes a un individuo en el desempeño de sus actividades. En un contexto amplio, se las analiza como un conjunto de contextos que se conjugan como mecanismos generadores del bienestar humano. (Carvajal, 2017)

Resultados

Basado en las teorías y artículos mencionados en las citas anteriores, aunadas a la teoría revisada en las asignaturas de Gobierno Corporativo, Marketing, Investigación Situacional y de Mercado e Investigación Estratégica Empresarial, de la Maestría en Planificación y Dirección 2015 – 2017 ESPE, se presenta el siguiente “*modelo de capacidades empresariales*” Figura 3, siguiendo, adicionalmente, el procedimiento “top – down – top” y el proceso para establecer un Plan de Capacidades y un Plan de Desarrollo de Capacidades, se despliega un esquema de capacidades similar al que se presenta en la Figura 1 en cuanto a las capacidades de Fuerzas Armadas.

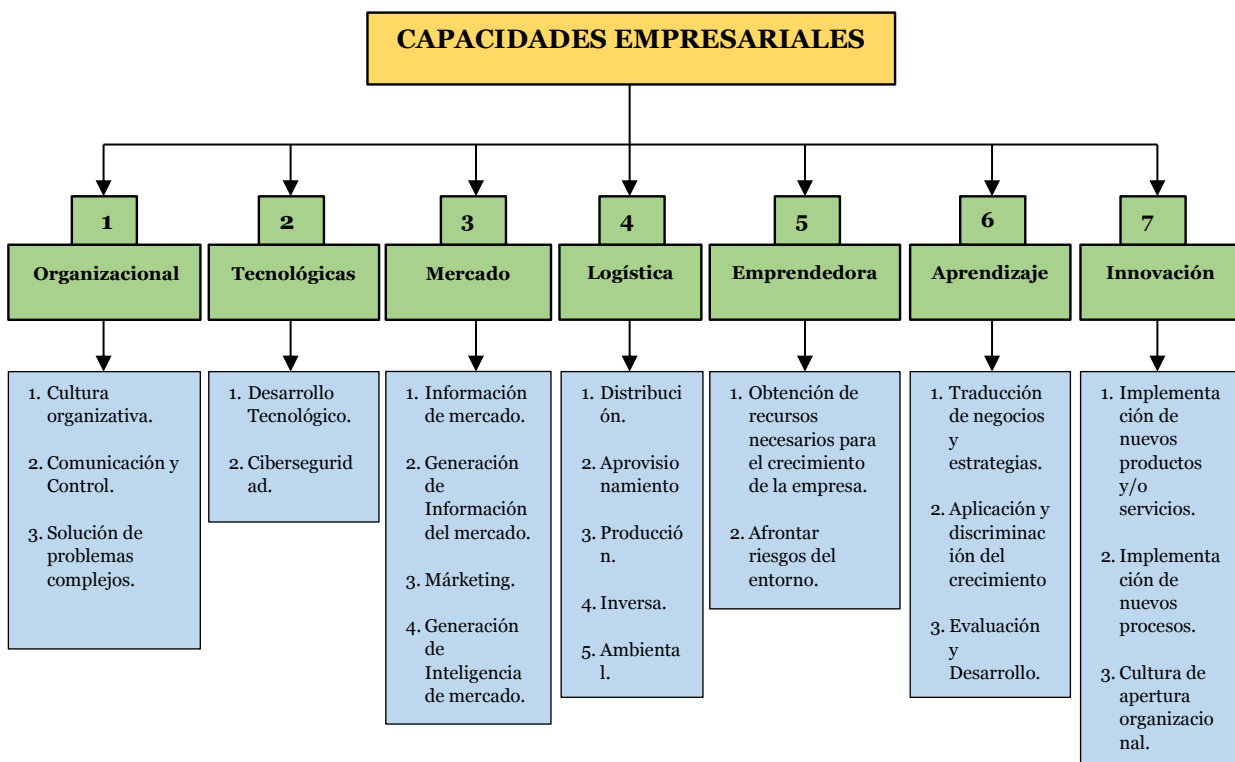


Figura 4. Modelo de Desarrollo de Capacidades Empresariales.

3.1. Descripción de las Capacidades Empresariales.

En la siguiente Tabla 3, se describen las capacidades empresariales genéricas, basadas en el análisis de las teorías de capacidades de la empresa.

Capacidad	Descripción
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - En términos generales, se considera una forma individual y/o colectiva de solucionar problemas. - Gobierno corporativo.
Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento tecnológico. - TIC's.
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Información del mercado para la tomas de decisiones. - Inteligencia Estratégica Empresarial. - Investigación situacional y de Mercado. - Inteligencia de Negocios. - Marketing.
Logísticas	<ul style="list-style-type: none"> - Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa o servicio, especialmente de distribución.
Emprendedora	<ul style="list-style-type: none"> - Afrontar riesgos y amenazas del entorno.
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar el conocimiento.
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación, Desarrollo, innovación (I+D+i).

Tabla 3. Descripción de Capacidades Empresariales.

3.2. Relación entre capacidades de Fuerzas Armadas y Empresariales.

En la Figura 4, se establecen las relaciones entre capacidades de Fuerzas Armadas y Capacidades Empresariales, para lo cual se ha realizado un análisis comparativo entre los conceptos desarrollados en las Tablas 1, Tabla 2 y Tabla 3, y se ha determinado si existen relaciones entre sí, obteniendo la siguiente matriz:

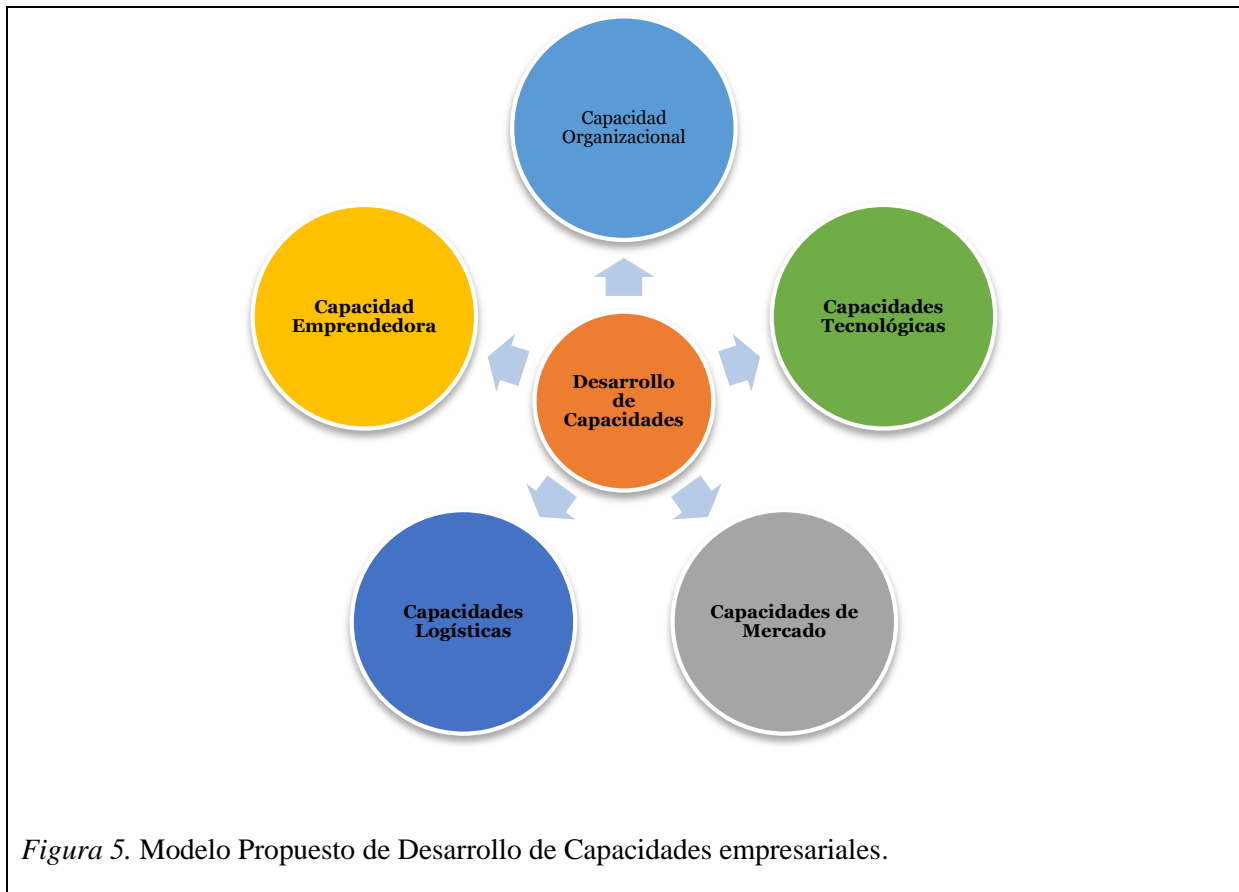
RELACIÓN DE CAPACIDADES		CAPACIDADES EMPRESARIALES						
		Organizacional	Tecnológicas	Mercado	Logísticas	Emprendedora	Aprendizaje	Innovación
CAPACIDADES FUERZAS ARMADAS	Comando y Control	X	X	X	X	X		
	Vigilancia, Reconocimiento e Inteligencia							
	Maniobra	X	X	X	X			
	Movilidad y Despliegue	X	X		X			
	Supervivencia y Protección							
	Sostenimiento Logístico	X			X			
	Apoyo a la Seguridad Integral del Estado	X					X	

Tabla 4. Relación entre capacidades militares y capacidades empresariales (capacidades militares tomadas del Manual de Planificación por Capacidades de Fuerzas Armadas, 2016, Págs. 9-10)

La Tabla 4, arroja como resultado la relación existente entre capacidades de Fuerzas Armadas y Capacidades Empresariales; se demuestra las relación de cinco (05) capacidades, las cuales sirven de base para el enfoque de un modelo de capacidades para el desarrollo de las organizaciones, Figura 4; en cuanto a las capacidades de Aprendizaje (capacitación) e Innovación (I+D+i), no se establecen relaciones, debido a que, acorde a la investigación exploratoria, estas al igual que en Fuerzas Armadas, vienen a ser transversales para todas las capacidades y aportan para el establecimiento, desarrollo y fortalecimiento de las capacidades en sí mismas.

Discusión

El modelo genérico propuesto para que las empresas lo puedan aplicar como Modelo de Desarrollo de Capacidades sería:



Como complemento a este modelo, es necesario considerar el principio de desarrollo de capacidades top – down – top (Figura 3), es decir que este modelo de capacidades debe llegar a desarrollar el Plan de Capacidades y el Plan de Desarrollo de Capacidades, de tal forma que en los Planes Estratégicos Institucionales, se inserte el portafolio de proyectos que deberá ser aprobado por el más alto nivel, de manera tal que la empresa tenga el soporte necesario para enfrentar cualquier tipo de riesgos y/o amenazas, y esté siempre encaminado a la consecución de los recursos necesarios para la evolución positiva de la empresa en el corto, mediano y largo alcance.

Este enfoque permitirá a los accionistas y directivos, trazar políticas encaminadas al diseño de la empresa, a la vez que coadyuven al desarrollo de procesos para establecer una estructura organizacional dinámica y flexible, evitando centrarse únicamente en la adquisición del sistema principal; el modelo no permite dejar partes esenciales de su ciclo de vida para otros momentos presupuestarios, que posteriormente se plasmarán en un portafolio de proyectos; no persigue solo determinar las capacidades o medios necesarios para cumplir tareas específicas, sino que es mucho más completo y va dirigido hacia la obtención de capacidades que permitan proporcionar respuestas a distintas y futuras crisis.

“...en algunos casos, ciertas circunstancias no serán atendidas, no solo porque las probabilidades de ocurrencia puedan ser bajas, sino porque su impacto puede ser limitado, reducido o casi inexistente. ...De ninguna forma se busca sustituir los medios y recursos disponibles, lo que se procura el desarrollo de todo un espectro de habilidades y aptitudes para enfrentar un problema, el cual obedece a una prioridad de atendimento y a un nivel de riesgo aceptado...” (Manual de Capacidades de Fuerzas Armadas en desarrollo, 2015 - 2017).

Referencias

- Adaptación Manual de Capacidades de Fuerzas Armadas. (2016). Adaptación Manual de Capacidades de Fuerzas Armadas. 7.
- Carvajal. (2017). *Impedimentos al desarrollo del talento humano*.
- Manual de Capacidades de Fuerzas Armadas en desarrollo. (2015 - 2017). *Manual de Capacidades de Fuerzas Armadas en desarrollo*. Quito.
- Manual de Planificación Estratégica Militar Conjunta por Capacidades. (2013). *Manual de Planificación Estratégica Militar Conjunta por Capacidades*. Quito.
- Ojeda, J., Jiménez, P., Quintana, A., Crespo, G., & Viteri, M. (2015). Protocolo de investigación. (U. d. ESPE, Ed.) *Yura: Relaciones internacionales*, 5(1), 1 - 20.
- Plan Estratégico Institucional de Fuerzas Armadas. (2010 - 2021). *Plan Estratégico Institucional de Fuerzas Armadas*. Quito.
- Plan Nacional del Buen Vivir. (2014 – 2017).
- Serna&Lodroño&Barney. (2012). *Capacidades de negocio en el contexto empresarial*.
- Serna&Londoño&Barney. (2012). Capacidades de negocio en el contexto empresarial. 5.
- Serna, Londoño y Álvarez. (Febrero - Mayo de 2012). Capacidades de negocio en el contexto empresarial. (C. M. Castañeda, Ed.) *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(35), 5 - 27. Obtenido de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/349/0>