



N° 0909

DOCUMENTO PLANNING

Publicación periódica coleccionable

Por Carlos Alberto Mejía C.

Consultor / Gerente

## LAS PRIORIDADES Y LOS FACTORES CRÍTICOS

Con frecuencia, en los procesos de planeación estratégica o en la cotidianidad de las compañías, se tienen demasiadas prioridades que producen como resultado un gran desconcierto sobre cómo comenzar, cuáles desarrollar, dónde están las prioridades y cómo sincronizar las de la empresa con las de las áreas de la organización y entre las áreas por sí mismas.

Es tal el desconcierto que al final la prioridad es “todo” y los gerentes no tienen la habilidad para saber determinar qué es lo verdaderamente crítico y cuáles son las prioridades y su orden de ejecución. Vamos a hacer algunos comentarios relacionados y a proponer una metodología que ayude a la gerencia a solucionar tal circunstancia:

Lo primero que debe comprenderse es que **la estrategia debe ser el elemento director por excelencia en la empresa**. Una estrategia bien diseñada debería permitir incrementar la diferenciación, el posicionamiento, la competitividad, la rentabilidad o el crecimiento de la empresa y en ocasiones, todos esos elementos simultáneamente. Con estos fines se diseña la estrategia, marcando el rumbo que servirá como norte para toda la compañía y las acciones que hay que ejecutar para que la empresa la desarrolle y con ella se beneficien todos los públicos relacionados con la empresa (accionistas, empleados, clientes, proveedores, comunidad, entre otros).

En ocasiones hay circunstancias de corto plazo a las cuales se debe reaccionar y que no formaban parte de la estrategia, pero siempre cabrá la pregunta de **si su ejecución nos aleja o acerca al logro de la estrategia**.

Por supuesto, para que la estrategia sea el elemento director, debe ser clara, concisa y precisa, de lo contrario causará por sí misma, más confusión. En esencia las empresas tienen unos **factores críticos de éxito que son las tareas que la empresa tiene que hacer muy bien para poder cumplir con su estrategia, es decir, para poder ser diferente, competitiva, posicionada y rentable en el mercado**.

## NIVEL DE DESARROLLO DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Los diferentes factores críticos de la empresa pueden tener niveles de desarrollo desiguales, es decir, algunos han alcanzado un estado de avance significativo y otros están aún en un estado incipiente. No es difícil saber cuáles son los avanzados y cuáles están rezagados por comparación de unos con otros, empleando algunos criterios objetivos. Por ejemplo, si un factor crítico es el servicio en el recibo de los pedidos y otro es el tiempo de entrega de la mercancía, mentalmente podemos pensar si estamos mejor en el servicio de pedidos que en la oportunidad de los despachos y entregas. Las propias investigaciones sobre niveles de satisfacción de los clientes lo deben indicar así.

El nivel de desarrollo de los elementos de éxito o críticos para la empresa se constituye entonces, en una variable de priorización fundamental.

## NIVEL DE IMPORTANCIA DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Por otra parte, los elementos de éxito no tienen igual importancia u oportunidad, en cuanto a su impacto en la competitividad y el posicionamiento de la empresa, según las evidencias comerciales, financieras, administrativas o de desarrollo.

Mediante procesos de comparación, también es posible identificar el nivel de importancia que en la empresa tiene cada factor crítico de éxito<sup>1</sup>. Por ejemplo, si un factor crítico es el riesgo comercial y otro es el nivel de innovación, muy probablemente será necesario resolver primero el tema de riesgo antes que el de innovación, así que tendrá mayor importancia y oportunidad el primero que el segundo.

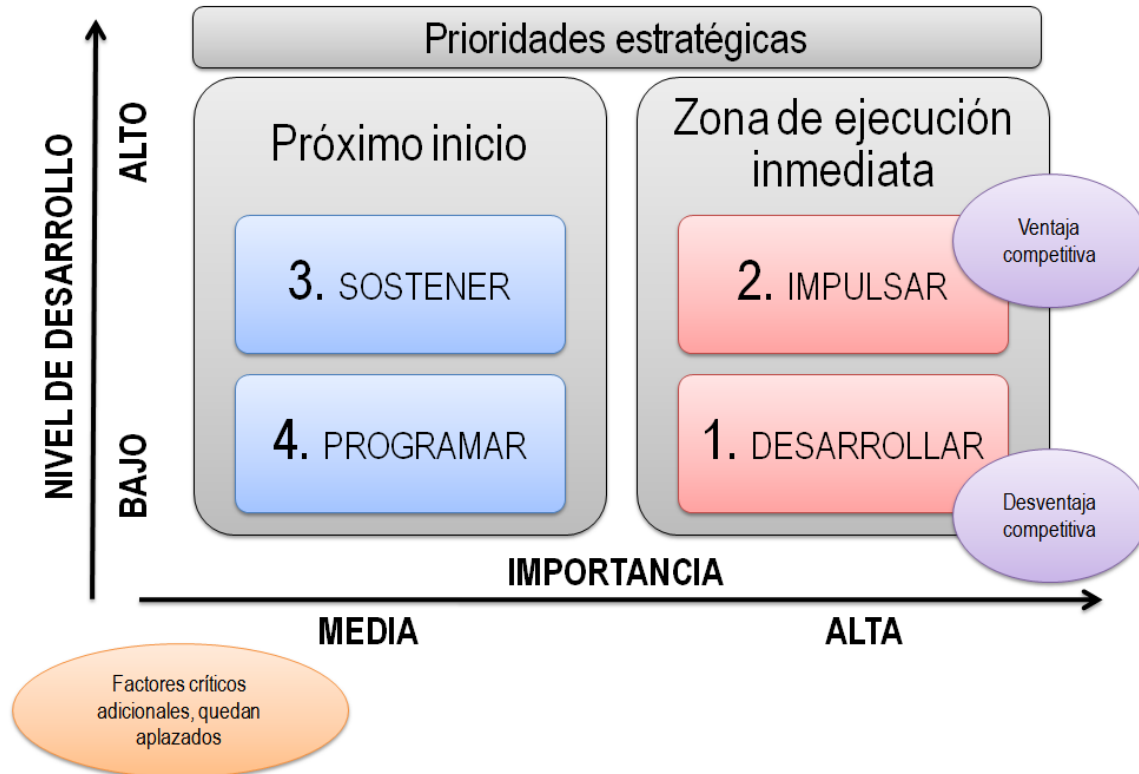
## MATRIZ “NIVEL DE DESARROLLO VS. IMPORTANCIA”

Con las reflexiones anteriores fácilmente se podrá concebir una matriz como la que se muestra a continuación, donde se califican las variables nivel de desarrollo e importancia para cada factor crítico de éxito, la cual apoyará la determinación sobre la prioridad e importancia estratégica de cada una de ellas, según la zona de los cuadrantes en que se encuentre.

Ver gráfico:

---

<sup>1</sup> En ocasiones es necesario realizar un balance entre la importancia que tiene un factor crítico para la empresa y el significado que tiene para los clientes.



Como se observa, existen cuatro cuadrantes bien definidos, identificados del 1 al 4, así:

#### **Cuadrante 1: Importancia alta y bajo nivel de desarrollo**

En este caso estamos en frente de uno o varios factores críticos de éxito que se vuelven limitativos por su pobre desarrollo, si bien son muy importantes para el posicionamiento y/o la competitividad de la empresa. Por esta razón pueden llegar a calificarse como **desventajas competitivas** que es necesario superar. **La acción determinante es desarrollar este factor.**

#### **Cuadrante 2: Importancia alta y alto nivel de desarrollo**

Esta es la situación donde tenemos ventajas competitivas, dado que el nivel de importancia es muy alto y el factor de éxito lo hemos desarrollado bien. **Este escenario exige el impulso de los elementos de éxito que están allí, para poder mantenerlos como ventaja competitiva.**

Estos dos primeros tipos de factores conforman **la zona de ejecución inmediata** dado que, apalancan la posición competitiva por su nivel de desarrollo o, alternativamente, permiten superar desventajas frente al mercado y/o los competidores.

### Cuadrante 3: Importancia medio - alta y alto nivel de desarrollo

Estamos ante la circunstancia de competencias muy desarrolladas, si bien no son muy significativas en el momento actual para la competitividad y el posicionamiento de la compañía. La lógica es no perder las competencias ya creadas, aunque el provecho que se saque de ellas sea limitado, la idea es **sostenerlas pero no profundizarlas**.

### Cuadrante 4: Importancia medio - alta y bajo nivel de desarrollo

Como es obvio, los elementos de éxito que caen en este escenario **no son prioritarios en forma inmediata y se programará su inicio para futuras vigencias**, en la medida en que ganen más importancia.

Los factores críticos de éxito que se encuentran en los escenarios 3 y 4 pasarían a **la categoría de próximo inicio**, es decir, una vez agotados y atendidos, con los recursos disponibles<sup>2</sup>, los de ejecución inmediata.

Los demás elementos de éxito, es decir, los que estarían en la zona de baja importancia y ninguno o muy poco desarrollo (izquierda inferior del gráfico), deberían quedar aplazados, hasta cuando su importancia gane mucho más nivel y puedan ser calificados como prioritarios, asignándoles recursos y esfuerzos.

Septiembre de 2009

<sup>2</sup>En muchas ocasiones la prioridad la determina la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo la labor.

## Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.



**Servicios:** Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los vínculos:

- ✓ [Consultoría](#)
- ✓ [Sistema de inteligencia empresarial](#)
- ✓ [Otras publicaciones](#)



**Recomienda a un amigo:** Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#) para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#) y será removido de nuestra base de datos.