



Nº 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.

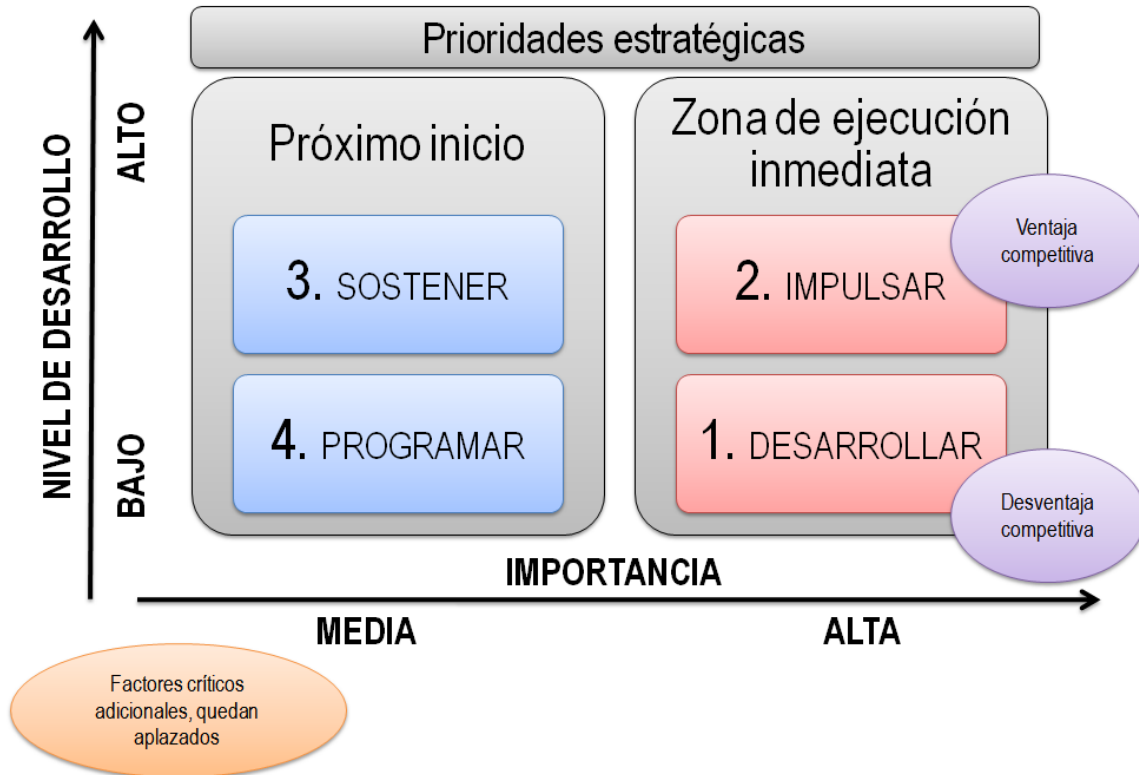
## **MATRIZ “NIVEL DE DESARROLLO VS. IMPORTANCIA”**

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.

---

<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.

Ver gráfico:



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.

**Planning**  
**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.



Síguenos en:

Si desea conocer más sobre este tema, en Planning ofrecemos una consultoría sobre [Competitividad y Estrategia](#) que se adapta a las necesidades de su empresa.

## Acerca de Planning

Planning es una empresa privada colombiana creada en 1997, 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:

- ✓ [Competitividad y Estrategia](#)
- ✓ [Mercadeo Eficaz](#)
- ✓ [Valor agregado eficiencia y productividad](#)
- ✓ [Gerencia del servicio](#)
- ✓ [Desarrollo de propuestas de valor](#)
- ✓ [Estrategia y Scorecard](#)
- ✓ [Inteligencia de Negocios](#)
- ✓ [Sistema Planner](#) - Costos, rentabilidad y gestión
- ✓ [Sistema Monitor](#) - Competitividad, estrategia y riesgo



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



**Información de contacto:** Para contactarse con nosotros [pulse aquí](#), escribanos a [info@planning.com.co](mailto:info@planning.com.co) o llámenos al teléfono (574) 4120600 en Medellín.