

**Matriz OVAR Extendida para mejorar la planificación***OVAR Matrix Extended to improve planning***Erwin O. Aguirre de Lázaro***Dr. C., Profesor Titular de la Universidad de La Habana, Cuba.**Correo electrónico: [meryjf@cimex.com.cu](mailto:meryjf@cimex.com.cu)***RESUMEN**

En todas las áreas de la práctica y su generalización en el conocimiento, están produciéndose incesantemente innovaciones radicales e incrementales. La dirección o administración no es la excepción de la regla. Es objetivo de este trabajo explicar la *Matriz OVAR Extendida*, como un método que puede aplicarse para la planificación estratégica y en general. Existen métodos que se fertilizan rediseñándolos, como la *cadena de valor de Porter*. La *matriz OVAR extendida* es una innovación incremental del método que desarrolló el Grupo HEC, el cual puede aplicarse para la planificación estratégica y en general, con un formato parecido al de un plan de trabajo clásico, pero que posibilita evaluaciones más refinadas, mejorando así ese proceso. Se recomienda aplicar la *matriz OVAR extendida* en procesos de planificación estratégica y en general introducirla en procesos de capacitación, asesoría y consultoría sobre administración.

**PALABRAS CLAVE:** matriz OVAR; grupo HEC; matriz OVAR extendida; planificación; innovación.

**ABSTRACT**

In all areas of practice and their generalization in knowledge, radical and incremental innovations are continually being produced. Management is not the exception to the rule. The objective of this paper is to explain the Extended OVAR Matrix, as a method that can be applied for strategic planning and in general. There are methods that are fertilized by redesigning them, such as the Porter value chain. The extended OVAR matrix is an incremental innovation of the method developed by the HEC Group, which can be applied for strategic planning and in general, with a format similar to that of a classic work plan, but which allows for more refined evaluations, thus improving this process. It is recommended to apply the extended OVAR matrix in strategic planning processes and generally introduce it into training, advisory and management consulting processes.

**KEY WORDS:** OVAR Matrix; HEC Group; Extended OVAR Matrix; Planning, Innovation.

## INTRODUCCIÓN

Es objetivo del trabajo explicar la *Matriz OVAR Extendida*, como un método que puede aplicarse para la planificación estratégica y en general, en un contexto nacional e internacional en el que crece la necesidad de mejoras metodológicas en su realización. Además de la presente *Introducción*, tiene: *Desarrollo*, que parte de la descripción de la Matriz OVAR, así como describe y muestra gráficamente su fertilización; *Conclusiones finales* y *Bibliografía consultada*. Esta última tiene 8 asientos. Hay 10 referencias a pie de página.

## DESARROLLO

En todas las áreas de la práctica y su generalización en el conocimiento, están produciéndose incesantemente innovaciones radicales e incrementales. La dirección o administración no es la excepción de la regla.

Existen métodos que se fertilizan rediseñándolos, como la *cadena de valor de Porter*, cuyos procesos básicos originales son: Logística previa o de **entrada** (“inbound logistics”), producción (“operations”), logística ulterior o de **salida** (“outbound logistics”), mercadotecnia y ventas, así como servicio (de post – venta o soporte al cliente).

Su desarrollo en la *cadena de valor de Porter extendida*, implicó una innovación **radical**, que identificó como procesos *básicos genéricos*<sup>1</sup>: Idea y especificaciones, estudio de mercado, I+D+I, diseño, suministro, producción y su logística, ensamblaje y control de calidad, empaquetamiento, almacenamiento, perfiles y marcas, distribución, mercadeo, ventas mayoristas y servicios, ambientación de las ventas minoristas, proceso de las ventas minoristas, entrega al cliente y retroalimentación del cliente<sup>2</sup>.

Otro caso fue la *Matriz PEST* para la evaluación del macro – entorno en sus dimensiones política, económica, social y tecnológica, cuya fertilización en la *Matriz PEST Extendida*, implicó una innovación **incremental**, agregando las dimensiones ambiental, ética y jurídica:

Tabla Nº 1: Matriz PEST Extendida

---

<sup>1</sup> También se han identificado procesos básicos específicos de clases o tipos de las empresas u otros sistemas organizacionales.

<sup>2</sup> Aguirre, E. (2014). *Cadena de Valor de Porter Extendida, como una premisa para el diseño de un cuadro de mando integral*, en “Folletos gerenciales” (digital) Nº 18:4, La Habana: MES.DCCED.

Dr. C. Erwin O. Aguirre de Lázaro

“Matriz OVAR Extendida para mejorar la planificación” 50

Dimensiones	Diagnóstico	Pronóstico
Ambiental		
Económica		
Tecnológica		
Social (cultural o demográfica)		
Ética		
Jurídica		
Política		

Fuente: Elaboración personal.

Algo análogo pasó con la Matriz OVAR<sup>3</sup>, método desarrollado inicialmente por *Daniel Michel*, profesor de *Control de gestión* en el *Groupe HEC* y publicado en 1983<sup>4</sup>; al que fertilizaron y dieron esa denominación los también profesores de dicho Grupo, *Michel Fiol* y *Hugues Jordan*<sup>5</sup>.

*Le Groupe HEC (Haute École de Commerce)*, creado en París en 1881 (hace 136 años en 2017), es una de las instituciones académicas líderes en capacitación e investigación sobre administración a nivel mundial.

Volviendo a la Matriz OVAR: Este método ha sido expuesto en dos artículos publicados en la revista “Folletos gerenciales”<sup>6</sup>, lo cual exime de hacer aquí ahora una explicación extensa.

En breve: La Matriz OVAR se antecede con la enumeración de las metas en el horizonte temporal dado y sigue una matriz que relaciona estas, “variables de acción” (o, simplemente, acciones) y responsables, según la estructura de mando en la entidad que planifica:

1. AAA

2. BBB

...

N. NNN

<sup>3</sup> También denominada *parrilla* OVAR, por traducción literal del francés *gril*.

<sup>4</sup> Ardoin, J. L.; Michel, D.; et Schmitt, J. (1983). *Contrôle de gestion*, Paris: ESKA.

<sup>5</sup> Colectivo de profesores de Control de gestión en el *Groupe HEC* (1996). *Questions de contrôle*, Paris: ESKA.

<sup>6</sup> En la revista “Folletos gerenciales”, La Habana: MES.DCCED, cf. Machado, N. (2006). *Cuadro de mando integral: Procedimiento para su aplicación en empresas comerciales*, en Nº 10:8, pp. 47 y 51; así como González, R.; Portuondo, A.; de la Peña, R. (2011). *Implementación y control, lo que falta en la planificación estratégica*, en Nº 15:4, pp. 22–23. Hay otros artículos con meras menciones al método en su texto, o la bibliografía; pero no se referencian aquí, pues no aportan a su explicación.

Variables de acción	Objetivos				Responsable			
	1	2	...	N	1	2	...	N
Acción 1. XXX								
Acción 2. YYY								
...								
Acción N. ZZZ								

De cada acción, se marca con una “X” el o los objetivos a cuyo logro se orienta y el responsable de su cumplimiento. Al terminar la 1ª versión, se revisan las:

- Columnas de los objetivos. ¿Hay algún objetivo sin acciones? – En caso afirmativo, o faltan acciones, o bien el objetivo es innecesario. De cada objetivo: ¿Las acciones, en su conjunto, garantizan lograrlo? – En caso negativo, faltan acciones.
- Filas de las acciones. ¿Hay alguna acción que no tribute a un objetivo? – En caso afirmativo, o tal acción es ineficaz y, por ende, sobra; o bien falta un objetivo, al menos.
- Columnas de los responsables. ¿Hay algún mando de la entidad que no es responsable de acciones? – En caso afirmativo, falta delegación de autoridad hacia este, o bien ese puesto de dirección es innecesario.  
¿El máximo administrador de la entidad es responsable de todas o casi todas las acciones?  
– En caso afirmativo, parece haber centralización excesiva y poca delegación de autoridad hacia sus mandos intermedios.

Una pregunta recurrente resulta si la matriz OVAR es antagónica con el *cuadro de mando integral*; pero eso es hacer disyuntivo lo que puede ser conjuntivo, pues ambos métodos pueden usarse combinadamente<sup>7</sup>.

El autor del presente artículo ha estado usando la matriz OVAR desde la década de 1990. Pero en 2006, como parte del diseño estratégico de CUBALSE para 2007–2009, se hizo extensivo

<sup>7</sup> Cf. Albert, M.; y Hernández, M. (enero – abril / 2006). *La matriz OVAR, herramienta para la implementación y el control estratégico*, en revista *Ingeniería mecánica* Nº 9:1, La Habana: ISPJAE, pp. 47–50.

Dr. C. Erwin O. Aguirre de Lázaro

“Matriz OVAR Extendida para mejorar la planificación” 52

tales evaluaciones a otras dos dimensiones: Plazo y participantes<sup>8</sup>; y en una consultoría en 2015, lo hizo extensivo a una tercera: Recursos materiales y financieros; con lo cual resultó la *matriz OVAR extendida*; que, tras la enumeración de los objetivos, queda como sigue:

Tabla Nº 2: Matriz OVAR Extendida

Acciones	Objetivos				Responsable				Participantes	Plazo	Recursos materiales y financieros
	1	2	...	N	1	2	...	N	Divisiones según la estructura organizativa interna o relaciones externas	Períodos en años o meses	
Acción 1. XXX											
Acción 2. YYY											
...											
Acción N. ZZZ											
Total de recursos financieros (= plan financiero / presupuesto)											

Así diseñada, se parece a un plan de trabajo clásico; pero, a diferencia del mismo, contribuye a:

- Articular objetivos<sup>9</sup> – acciones – recursos.
- Evidenciar el carácter multipropósito de las acciones y así prevenir el esquematismo de derivar acciones de cada objetivo (u objetivos, de un eje o línea estratégica, o área de resultados clave), con su consiguiente multiplicación y fragmentación.

<sup>8</sup> Aguirre, E.; y Betancourt, C. (2008). *Experiencia de diseño de la estrategia para 2007-2009 en un grupo empresarial*, en "Folletos gerenciales" Nº 12:07, La Habana: MES.DCCED, pp. 34–48.

<sup>9</sup> También pueden sustituirse objetivos y acciones, respectivamente por ejes o líneas estratégicas, o áreas de resultados clave y acciones.

- Hacer en las columnas de participantes y plazos, evaluaciones análogas a las de objetivos y responsable:
  - ✓ ¿Hay algún puesto de trabajo u órgano en la estructura organizativa del sistema organizacional que planifica, el cual no participa en la ejecución de las acciones? – En caso afirmativo, o tal puesto de trabajo u órgano es inefectivo y, por ende, sobra; o bien está omiso en alguna de las acciones, o falta(n) una (o más) acción(es).
  - ✓ ¿Hay alguna entidad externa (proveedores, competidores, vendedores, consumidores, autoridades, actores comunitarios, u otros), con la cual se hayan acordado alianzas estratégicas o tácticas, u otras relaciones de cooperación (en especial, los identificados en la celda de *oportunidades* en una matriz DAFO), que no participa en la ejecución de las acciones? – En caso afirmativo, tal acuerdo no se hará efectivo en acciones prácticas, o falta(n) una (o más) acción(es).
  - ✓ ¿Hay períodos que tienen gran concentración de acciones y otros con pocas o ninguna? – En caso afirmativo, quizá no haya una distribución racional de las acciones en el tiempo. Es obvio que mientras mayor sea el horizonte de planificación, menor debe ser la carga de acciones, para tener holguras ante acontecimientos imprevistos (o no previstos), en condiciones de restricciones de recursos e incertidumbres; también, que hay momentos en los cuales una mayor carga de trabajo resulta inevitable, por la estacionalidad de ciertos procesos.

Pero un control previo a la ejecución, de que la planeación prevé un equilibrio razonable respecto a su dimensión temporal, puede ser beneficioso.

Del análisis de participantes, puede objetarse que causa un ensanchamiento excesivo de la matriz. La objeción es válida si el sistema organizacional que planifica tiene una gran departamentalización y muchas relaciones externas; en cuyo caso, la solución que le dio el autor en su consultoría fue hacer dos veces la matriz:

- La primera, en una hoja de cálculo, con todas las divisiones en la columna de participantes, para el análisis.
- La segunda, en un editor de textos, con una sola columna de participantes, en la cual se integran los puestos de trabajo u órganos en la estructura organizativa de dicho sistema y las entidades externas, para la versión definitiva del plan.

Tal solución es innecesaria en el caso de micro, pequeñas y medianas empresas, pues dada su menor cuantía de puestos de trabajo u órganos, el análisis puede hacerse por simple inspección en una sola columna.

En cualquier caso, la inclusión de plazos, participantes, así como recursos materiales y financieros, permite superar una debilidad de la matriz OVAR: la de ser un método sumamente cualitativo<sup>10</sup>.

## CONCLUSIONES FINALES:

La *matriz OVAR extendida* es una innovación incremental del método que desarrolló el Grupo HEC, el cual puede aplicarse para la planificación estratégica y en general, con un formato parecido al de un plan de trabajo clásico, pero que posibilita evaluaciones más refinadas, mejorando así ese proceso.

## RECOMENDACIONES

- Aplicar la *matriz OVAR extendida* en procesos de planificación estratégica y en general.
- Introducir la *matriz OVAR extendida* en procesos de capacitación, asesoría y consultoría sobre administración.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, E.; y Betancourt, C. (2008). *Experiencia de diseño de la estrategia para 2007-2009 en un grupo empresarial*, en Revista “Folletos gerenciales” Nº 12:07, La Habana: MES.DCCED, pp. 34-48.
- Aguirre, E. (2014). *Cadena de Valor de Porter Extendida, como una premisa para el diseño de un cuadro de mando integral*, en revista “Folletos gerenciales” (digital) Nº 18:4, La Habana: MES.DCCED.
- Albert, M. + Hernández, M. (enero – abril / 2006). *La matriz OVAR, herramienta para la implementación y el control estratégico*, en revista “Ingeniería mecánica” Nº 9:1, La Habana: ISPJAE, pp. 47– 50.

<sup>10</sup> Cf. Córdova, C.; Falconi, H.; Romero, M. (2013). *Diseño del sistema de control de gestión de los procesos empresariales de la empresa ensambladora de estructuras metálicas METALINC S. A., en la provincia de Guayas*, Guayaquil: Universidad de Guayaquil, p. 86.

- Córdova, C.; Falconi, H.; y Romero, M. (2013). *Diseño del sistema de control de gestión de los procesos empresariales de la empresa ensambladora de estructuras metálicas METALINC S. A., en la provincia de Guayas*, Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- González, R.; Portuondo, A.; y de la Peña, R. (2011). *Implementación y control, lo que falta en la planificación estratégica*, en revista "Folletos gerenciales" Nº 15:4, pp. 15–31.
- Machado, N. (2006). *Cuadro de mando integral: Procedimiento para su aplicación en empresas comerciales*, en revista "Folletos gerenciales" Nº 10:8, pp. 41–55.
- Nápoles, L.; y Moreno, M. (2013). *Análisis de procedimientos para la implantación de la gestión de la calidad en organizaciones*, en "Revista Caribeña de Ciencias Sociales", <http://caribeña.eumed.net/gestion-calidad/>
- Nápoles, L.; Isaac, C.; y Moreno, M. (septiembre – diciembre / 2015). *La implantación de ISO 9001 en una Dirección Integrada de Proyectos*, en revista "Ingeniería industrial" Nº 36:3, La Habana: ISPJAE.

RECIBIDO:10/09/2016 ; ACEPTADO:27/12/2016