
UN ENFOQUE PRÁCTICO HACIA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

JULIO A. PALOMINO SILVA

Docente de la Facultad

RESUMEN

No cabe duda que hoy por hoy las Empresas están en una franca competencia, por lo que necesitan planificar para poder hacer frente a sus competidores y es precisamente la Dirección Estratégica una herramienta necesaria para afrontar los retos futuros, una visión y misión de futuro es necesaria para establecerse metas a corto, mediano y largo plazo, por lo que debemos trabajar sobre nuestras fortalezas y debilidades para hacer frente a la competencia y lograr nuestros objetivos trazados.

Palabras clave: Enfoque y dirección de las empresas, Herramienta de competencia empresarial, Competitividad de las empresas.

Objetivos generales

- Planificar una herramienta estratégica que desarrolle una competitividad dentro de las empresas.
- Considerar las metas estratégicas de una empresa que genera una visión de desarrollo a partir de otras.
- Desarrollar ventajas competitivas a mediano plazo teniendo como perspectiva una gestión empresarial adecuada.

INTRODUCCIÓN

Qué bien marca el cuento de Lewis Carroll sobre la importancia de darle sentido y dirección a lo que hacemos. Sólo las personas que saben

adonde quieren ir podrán decir. “ya llegué... v a tal hora”.

La evolución de la dirección de empresas es una realidad a la que no podemos ser **miopes**. Esta evolución nos obliga a tomar **decisiones** que, más que dar respuestas a la **problemática** del momento, deben servir para obtener **ventajas** competitivas, tanto a mediano como a **largo** plazo, respecto al resto de la **competencia**.

Desde los inicios de la Revolución Industrial, **los** hombres de empresas no han tenido tanto **que** aprender y desaprender sobre el **arte del liderazgo** y otros temas, como en estos momentos. **Ahora** tienen que manejar mucha y **variada información**. La importancia que tiene esta **gestión empresarial** y saber dirigirse en ella será, sin dudarlo, **un nuevo** sistema para crear riquezas.

En siglos pasados fue la agricultura la que permitió a la humanidad la creación de riquezas. De manera similar y en una segunda instancia bien marcada por la revolución industrial, se nos dio la fábrica como elemento para generar riquezas. Vino la producción en masas, la búsqueda de mercados más amplios, etc. Ahora estamos viviendo rápidamente una transición entre esta segunda instancia y una nueva, denominada la instancia del conocimiento. Para ser más competitivos, buscamos un crecimiento en el saber hacer de cada uno, lo cual sólo será posible mediante un crecimiento en el saber de cada persona en la organización. Teniendo este marco de referencia, podría afirmarles que un medio para navegar en el interior de esta nueva gestión es, entre otras herramientas, “La Dirección Estratégica”.

Un planteamiento a corto plazo, sin visión de futuro, está abocado al fracaso.

Que nos sirva este comentario para marcar la importancia de esta herramienta: el planeamiento estratégico de la empresa y, en consecuencia también, la dirección estratégica, es un modo de hacer gestión, para lograr beneficios en la empresa en cuanto a su supervivencia, desarrollo, crecimiento, liderazgo, etc.

Comento también que por dirección estratégica se entiende al conjunto de valores intrínsecos: la prospección, la visión, la misión y los valores propiamente dichos que marcarán el hilo conductor entre el plan y la meta a lograr. Asimismo sugiero que todo directivo, para dirigir a su empresa de una manera coherente, honesta y muy atractiva, debe armonizar bien sus tres dimensiones: como estratega (análisis de la estrategia); como ejecutivo (análisis de los procedimientos, de la tecnología, etc.); y, de una manera especial, como líder, en tanto ve el desarrollo de las personas.

Esto permitiría un estilo gerencial muy positivo, siempre y cuando se llegue a las causas

primeras o últimas de la gestión. En algunas ocasiones y con el afán de buscar la unidad, el orden, etc., esta herramienta se ha convertido en un proceso fundamentalmente metodológico pero muy dinámico y flexible. Dentro del proceso, se plantean y se dirigen estrategias, entendiéndose por esto último a la capacidad de fijar una posición competitiva, establecer los medios para alcanzarla e implementar los cambios necesarios para tener éxito. Controlar la estrategia es detectar las causas primeras o últimas que desvían el rumbo fijado para la empresa y reaccionar a tiempo. Este es un reto para cualquier organización.

Innovar o abdicar. Por otro lado, las empresas necesitan establecer modelos óptimos, dinámicos y flexibles que les permitan medir la ejecución de la estrategia. El nivel de rendimiento alcanzado por la organización y el grado de implantación de la estrategia diseñada.

La única constante que tenemos y debemos administrar y dirigir, es el cambio. De esto podría concluir que, por las circunstancias actuales, con hacer solamente planeamiento no se lograría el objetivo: hay unos valores que le complementarían y le darían coherencia al plan. Estos valores están contemplados en lo que llamamos “la dirección estratégica” que está muy ligada al concepto del cambio.

Tampoco olvidemos los conceptos que encierra esta herramienta, como son entre otros: cambio permanente, flexibilidad, dinamismo, tecnología, el cliente como un punto neurálgico, trabajo en equipo, delegación, manejo de problemas y toma de decisión, acción directiva, sinergia, análisis de la demanda, de la oferta, de nuestras fuerzas y debilidades, así como también de nuestras oportunidades y riesgos, etc.

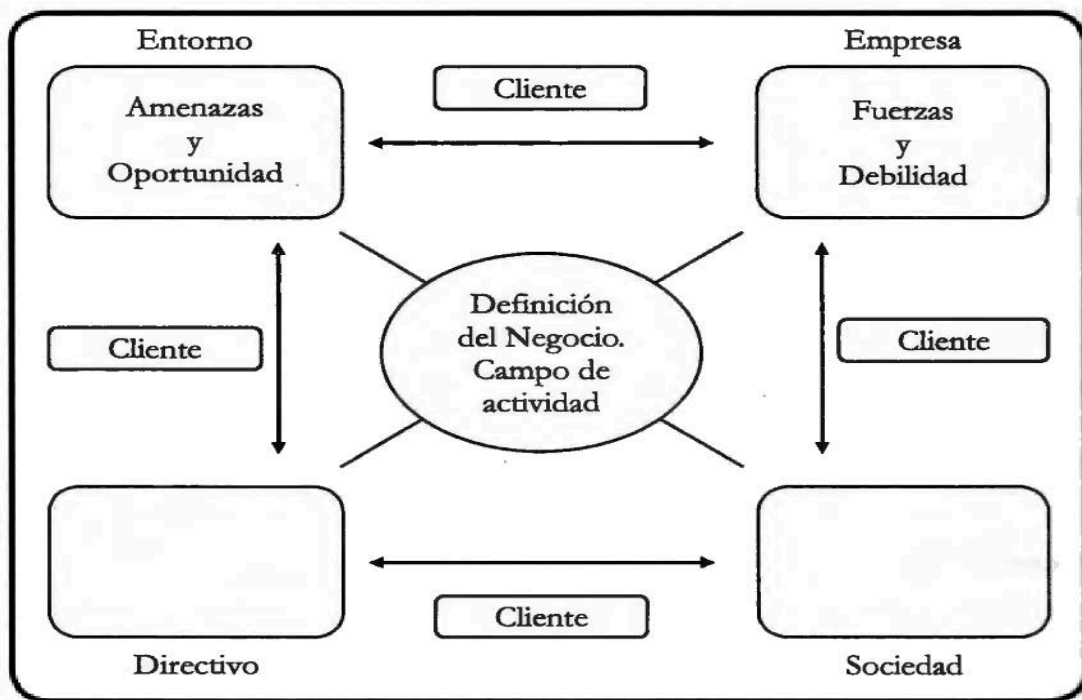
En el proceso de pensar en el futuro, combinamos razonamientos analíticos e intuitivos.

Así como pensamientos que nos llevan a un equilibrio para la toma de decisiones.

Si quisiera hablar de fases dentro del proceso de dirección estratégica, podría decir que tiene una parte filosófica (valores, misión, visión, metas estratégicas); otra operativa (estratégica y táctica); y otra que es el control y la retroalimentación (indicadores de rendimiento). En esta última usamos mucho el concepto del Balance Scorecard (el cuadro de mundo integral). En resumen, esta herramienta tiene una parte creativa (saber pensar) y otra innovadora (saber hacer).

No olvidemos que es un proceso dinámico y flexible, por el entorno cambiante y competitivo en que vivimos. Tampoco olvidemos que el cliente es un punto crucial por excelencia, como son también las personas de la organización. Ambos son considerados como buenos catalizadores para la toma de decisión.

Es imposible concebir una organización moderna que no esté dotada de una dirección estratégica acertada. Y si la dirección estratégica fuese una ciencia exacta, una vez identificados sus componentes, no será necesario volver a cuestionarios y en ese caso posiblemente no me animaría a escribir este artículo.



Antes de comenzar a hilar fino con este proceso, es importante marcar la necesidad de un conocimiento racional y espontáneo de la información. Se habla de la "inteligencia estratégica", como la habilidad de analizar y seleccionar la información necesaria para la toma de una decisión estratégica, identificando capacidades, intenciones y debilidades de la competencia. Esto incluye la determinación

anticipada del sentido e intensidad de cambios en las situaciones estratégicas.

En el mundo de los negocios, los especialistas en "inteligencia estratégica" tienen como meta proporcionar a los ejecutivos una sistemática reunión y análisis de informaciones sobre las empresas de la competencia, para que sean utilizadas en la toma de decisiones.

son complementarios a la dirección de planeamiento estratégico de una empresa o grupo empresarial. Ya muchas empresas comienzan a crear su propio departamento de “Inteligencia Estratégica”.

La “inteligencia estratégica” se asemeja a la clásica reunión de informaciones empleadas desde hace muchos años en la orientación de las políticas, identificando nuevas oportunidades o ayudando a evitar desastres económicos. Una buena “inteligencia estratégica” tamiza esa enorme cantidad y variedad de información, y obtiene aquella que posibilite al analista anticipar los hechos, el potencial y las intenciones de la competencia. La globalización de la economía exige inteligencia para prevenir las amenazas provenientes del exterior y para penetrar en los mercados externos. “Los jugadores de fútbol corren siempre hacia donde prevén que llegará la pelota. Y así es como se tiene que jugar”... , si así jugáramos, seríamos personas distintas”. En la medida que las empresas desarrollen sus “sentidos externos” (información sobre el mercado y el entorno), identificarán con ventaja las oportunidades y localizarán las zonas en donde éstas abundan.

Siete preguntas vitales

La falta de información suele tener más impacto en la operación del negocio de lo que a primera vista podría pensarse. En concreto, toda empresa debe saber objetivamente las siguientes interrogantes.

1. ¿Qué y por qué me compran?
2. ¿Quién me compra y por qué?
3. ¿Dónde me compran?
4. ¿Quién no compra y por qué?
5. ¿Cómo reaccionan los consumidores ante la competencia?

6. ¿Qué tendencias, alianzas, regulaciones y competencia existen?

7. ¿Quién desarrolla nuevos productos?

Después de haber observado la importancia de contar con una información fidedigna y actualizada, vamos a comenzar a desarrollar el siguiente proceso. En este primer momento, lo importante es marcar la etapa que dará la dirección y la coherencia a todo el proceso; es la que llamamos una etapa filosófica que comprende la visión, los valores, la misión y las metas estratégicas: definiendo luego sus ventajas competitivas.

Visión

Cuando hablamos de visión y misión, rápidamente comienza la discusión de cuál es la primera y cuál la segunda. Yo sugiero que el orden dependería del análisis siguiente: si un negocio recién comienza (trabajaríamos primero la misión y la visión); pero cuando ya está en marcha, es pertinente trabajar primero la visión, debido a que la misión ya marcó el carácter de la organización. Es preferible que las variaciones de la misión sean mínimas o nulas en una línea de tiempo. Ésta es la fuente fundamental de poder y, a través de ella la vida de una persona o de una empresa adquiere sentido.

Una visión nos da fuerzas, ayudándonos a superar obstáculos y a mantenemos en la dirección correcta. Es necesario que para esta definición, haya habido un estudio y un análisis coherente y compartido del ¿qué somos?, ¿cuáles son nuestras fuerzas y debilidades en relación con la competencia?, etc. Una herramienta muy usada y efectiva, es darle respuesta a unas cuestiones planteadas y luego trabajarlas en equipo. Por ejemplo, responder a ¿qué quiero?, ¿a quién dirigirme?, ¿a dónde quiero ir?, etc.

No olvidemos en la constitución de la visión los valores, aquello que es importante para nosotros juegan un rol trascendente. Estos darán seguridad a las organizaciones en épocas difusas o engorrosas. Al hablar de valores, hablamos de protección. Ellos son las creencias características o fundamentos que la organización defiende. En el fondo de la cuestión, éstos son los que deberían dirigir las nuevas organizaciones del milenio.

Por ejemplo, Walt Disney tenía los siguientes valores, los cuales eran cuidados, ya que ejercitarlos diariamente de una manera adecuada, comprometiéndose a hacerlos parte de sus vidas, le generaban utilidades:

- Nada de cinismo.
- Promulgar y alimentar los sanos valores americanos.
- Creatividad, sueños e imaginación.
- Atención fanática a la consistencia y al detalle.
- Presentación y control de la magia Disney.

Misión

Siguiendo con el hilo conductor, vamos a dedicarnos a pensar qué es la misión, y su importancia, Entendemos por misión a la declaración en la que la organización resume los pasos que seguirá para hacer realidad “el sueño”, es decir, su visión. Es la razón de ser de toda organización. Especifica el rol que va a desempeñar. Es el “carácter fundacional”. Uno debe actuar de una manera coherente y honesta con su misión, para luego conseguir sus objetivos.

Debe indicar el alcance y dirección de las actividades de la organización y, hasta el punto donde le sea posible, debe proporcionar un esquema para la toma de decisiones por parte de las personas pertenecientes a todos los niveles de la empresa. Debe ser suficientemente amplia como para permitir flexibilidad en la implementación, pero no tanta como para permitir la carencia de enfoque. La misión refleja los valores, las creencias y la filosofía de las operaciones de la empresa. Esta también refleja las ventajas competitivas de la empresa.



Para su formulación, también ayuda el dar respuestas a una serie de cuestiones, como: ¿quién soy? ¿qué rol juego o debo jugar? ¿a quiénes me dirijo?, ¿cómo lo voy a hacer?, ¿qué aspiro ser? etc.

A veces un lema ayuda a interiorizar la misión en cada uno. En el caso de Disney, uno que me causó grata satisfacción es: “donde tus sueños se hacen realidad”. La palabra “Disney” significa mucho más que un parque de atracción.

Al hablar de metas, estamos refiriéndonos a qué está comprometida y hacia dónde se dirige la organización. Las metas son como la visión fragmentada.

Metas de IBM

- Ser líderes en productos y servicios sobresalientes por su calidad e innovación.
- Crecer al ritmo de la industria.
- Ser los más eficientes en todo lo que hacemos.
- Sustener nuestras utilidades, que son el fundamento de nuestro crecimiento.

Estos primeros componentes están estrechamente interrelacionados y deben lograr una retroalimentación ascendente y descendente, sobre la base de las decisiones del directivo (en cuanto a la estrategia), ejecutivo (en cuanto al objeto) y del líder (en cuanto a la misión).

Habiendo analizado los componentes de este primer momento, tenemos el siguiente, cuya característica es más analítica y de interrelación. Se trata del análisis del entorno, del sector. Que nos generan unas variables no controlables por nosotros y son leídas en forma de Oportunidades y Amenazas; y otras variables sí controlables derivadas del diagnóstico de la empresa, leídas como Fuerzas y Debilidades. Para tal efecto, tenemos la herramienta

conocida como el análisis de interrelación FODA. Es importante este enfoque, para saber distinguir la paja del trigo.

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Realizables (Fo)	Riesgos (Fa)
Debilidades	Retos (Do)	Restricciones (Da)

Tomando los criterios anteriores, estamos en una situación expectante después de ese análisis FODA, donde se concluyen entre muchos aspectos los puntos críticos a resolver y/o a sostener. Estamos ya listos para ir generando estrategias y a la vez sus ejecuciones respectivas. No descuidemos por favor, la voz del cliente; nos guste o no, tenemos que tomarlos en cuenta, ya sea al inicio, al final o al intermedio del proceso; pero tenerlo siempre en cuenta.

Qué importante es, ahora, darle una definición estratégica a la estrategia. Una estrategia, es el conjunto de resultados deseados o de objetivos a alcanzar por una organización como fruto de su actividad. Es importante hacer mención que lo esencial de la estrategia es el sentido de dirección. Aquí tenemos que preguntarnos y darnos respuesta al ¿qué hacer? Esta cuestión está ligada a la dimensión estratégica de un director de empresas.

Su campo de acción está en formular objetivos, planes estratégicos, distribución de recursos, etc. En cuanto a la ejecución, observamos que son un conjunto de actividades gracias a las cuales se logran los resultados y se cubren los objetivos. Es importante marcar que lo esencial de esta actividad son los actos concretos. En la ejecución damos respuesta ¿cómo hacerla? Son acciones ligadas a la dimensión ejecutiva del director de empresas; aquí analizaremos a la organización como soporte, los programas, la ejecución en el campo, etc.

No olvidemos que para lograr el éxito de los objetivos, debe existir una relación muy directa entre la estrategia y la ejecución. De otra forma fracasaremos.

Al hablar de los Objetivos podemos decir que son instrumentos intangibles que nos permiten estructurar el logro de lo deseado. Siempre viene el tema a discusión, si éste es primero y la meta después o viceversa. Es cuestión del criterio con que se tome y mantenerlo siempre bajo el “hilo conductor” del proceso. En nuestro caso considero a la meta en el ámbito estratégico y al objetivo en el operacional o de ejecución. Estos deben ser pocos y claros, concretos y completos; además, deben ser alcanzables y con pendiente para evitar frustraciones. Es importante al momento de trazarlos, manejar el binomio: disponibilidad de recursos y el entorno en que nos encontramos. Todos en la organización deben conocerlos y saber cómo alcanzarlos. Así con este enfoque, estos instrumentos nos ayudan a tener una dirección conjunta, nos permiten una sinergia entre sus miembros, nos ayudan a disminuir las incertidumbres y a Producir, por ejemplo, calidad, servicio, tecnología, al Personal, desarrollo, productividad, compensaciones; a la Competitividad, por ejemplo: ventajas, análisis sectorial, innovación; en cuanto a la Productividad, por ejemplo, estándares, mejoras, mediciones, etc., etc. No olvidemos que cada objetivo debe tener “nombre y apellido”.

Luego, vienen las Políticas, que son procesos y/o procedimientos para lograr política de calidad, servicio y atención al cliente, desarrollo y capacitación, financiamiento, compensación, productividad, competitividad, etc.

Es importante para ir analizando en el proceso, definir los cambios estructurales, por ejemplo, hay que mover personas, cambiar sistemas

operativos. Cambiar el funcionamiento de la autoridad formal, modificar la organización, quitar escritorios, atender personalmente a los clientes, clausurar la sala de junta. etc.

Un tema que cobra trascendencia dentro del proceso, debido al entorno cambiante y competitivo donde se mueve nuestra organización, son los sistemas de apoyo a la estrategia seleccionada.

Existe un sistema o modelo que permite hacer un seguimiento a la estrategia empresarial y, por tanto, del rendimiento global de la organización. Las medidas e indicadores utilizados para valorar la gestión de las empresas son generalmente financieros y se han obtenido de modelos económicos financieros que reflejan decisiones pasadas y reflejan medidas de corto plazo.

Ahora existen propuestas que nos permiten vincular y medir la calidad con la que ejecutamos la estrategia que se ha decidido implantar en la organización. El enfoque únicamente financiero no permite valorar otros aspectos como la satisfacción al cliente, la innovación o el desarrollo de nuevos productos, etc.

CONCLUSIONES

Existen muchas y buenas razones para decidirnos por esta herramienta de la Dirección Estratégica, menciono algunas ventajas que nos ayudarían a tomar esa dirección: **acelerar** el ritmo de crecimiento, **mejorar** los índices de rentabilidad, **servir** mejor a las necesidades de los clientes, **controlar** el futuro, **mejorar** la utilización de los recursos, **establecer** objetivos más realistas, enfocados y exigentes, **fortalecer** la posición competitiva de la Empresa, **mejorar** la comunicación de la empresa, **anticipar** cambios en el entorno que nos afectarán, **facilitar** nos la obtención de recursos externos.

BIBLIOGRAFÍA

Bueno Campos, E. *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Ed. Pirámide, Madrid, 1996.

Cuervo García, A. “La Dirección Estratégica de la Empresa”, en *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al Profesor Marcial-Jesús López Moreno*. Ed. Civitas. Madrid, 1995, pp. 51-69.

Cuesta Santos, Armando. *Gestión de Competencias*. Ed. Academia, 2001.

García, Rogelio J.: *Formulación estratégica. Un enfoque para directivos*. Ed. Félix, Varela. La Habana, 1999.

Menguzzato Boulard, M. y Renau Piqueras, J. J. “Implicaciones Organizativas de la Dirección Estratégica”. En *Alta Dirección* N.º 139, mayo junio 1988, pp. 249-259.

Menguzzato Boulard, M. y Renau Piqueras, J. J. *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Ed. Ariel, Barcelona, 1994.

Navas, José E. y Guerras, Luis A. *La dirección estratégica de la empresa. Teorías y aplicaciones*. Ed. Civitas S. A., Madrid, 1996.